

Utvecklingsplan för det smarta Karlskrona

Karlskrona kommun 2017-2020

Kommunledningsförvaltningen
Avdelning Hållbarhet, utveckling och tillväxt

Fastställt av: Kommunfullmäktige

Fastställt: 2017-05-18

Ansvar för revidering: Utvecklingschef IT

Gäller för: Karlskrona kommun och dess bolag

Giltighetstid: 2017-2020

Ersätter: E-utvecklingsplan 2012-2015

Innehållsförteckning

Sammanfattning.....	3
Inledning	4
Trender som påverkar Karlskrona kommun	4
Digitaliseringens drivkraft, påverkan och möjligheter	4
Förutsättningar	5
Omfattning.....	6
Målbild	7
Möjliggörande principer.....	8
Medborgare som kund	8
Förändringsledning.....	9
Samarbete.....	10
IT leverans och teknisk kompetens	10
Fyra programområden	11
Eförvaltning	12
Ehälsa	12
Digitalisering skolan	13
Smart city	14
Förtroende och säkerhet.....	15
Källförteckning	16

Sammanfattning

Karlskronas kommundirektör har initierat och leder utvecklingsprogrammet det smarta Karlskrona. Syftet är att skapa ett tydligare proaktivt förhållningssätt och utveckla kommunens anpassning och innovationsförmåga för att möta invånarnas förväntningar på ökad servicegrad och leveranseffektivitet.

Målbilden för det smarta Karlskrona utgår från Vision Karlskrona 2030 och de övergripande målen:

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

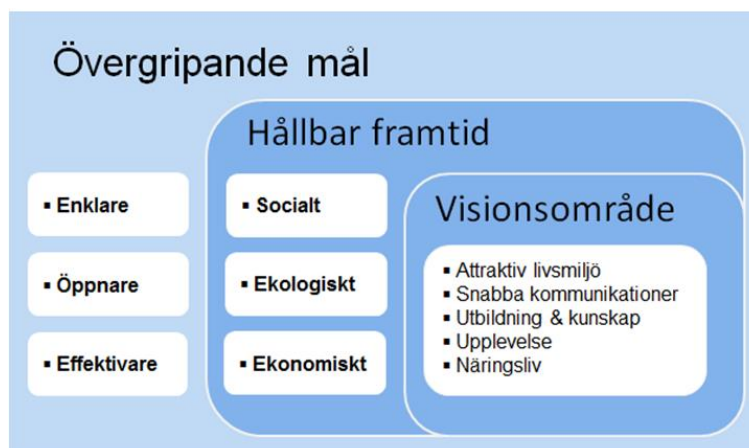


Bild 1. Målbild för det smarta Karlskrona

Arbetet med det smarta Karlskrona grundar sig på samhällsförändringar som drivs av övergripande trender som globalisering, urbanisering, ökad livslängd och digitalisering. Det innebär nya förväntningar på och nya utmaningar för kommunens service. Om vi inte klarar att anpassa servicenivå, arbetsätt, kompetens och organisation riskerar vi att tappa i konkurrenskraft och får svårare att säkerställa en fortsatt god utveckling av välfärden. Karlskrona kommun behöver en hög flexibilitet och anpassningsförmåga för att möta förväntningar, dra nytta av nya möjligheter och hantera nya utmaningar.

Ökad digitalisering har stor potential att förenkla och effektivisera arbetsprocesser med större kundnytta som följd. Både serviceleveransen och den inre produktionen påverkas. Digitaliseringen har också en demokratiserande potential genom att människor enklare kan ta del av samhällsservice och göra sin röst hörd via nya digitala kanaler. En förutsättning är digitalt delaktiga invånare som har tillgång till internetuppkoppling och möjlighet att använda digitala kanaler.

Strategin för det smarta Karlskrona kan sammanfattas i fyra delar:

- Utvecklingen utgår från medborgarnas behov
- Samordnad förändringsledning
- Samarbete
- Säker och effektiv IT leverans

Arbetet organiseras i fyra programområden:

- Eförvaltning
- Hälsa
- Digitalisering skolan
- Smart city

Inledning

Trender som påverkar Karlskrona kommun

Enligt UDs kansli för strategisk analys är digitalisering den starkaste förändringsfaktorn i samhället fram till år 2025. Digitalisering innebär ett paradigmskifte och har redan förändrat invånarnas sätt att leva vilket också påverkar människors förväntningar på Karlskrona kommun som serviceorganisation.

Förändringen har pågått länge men har accelererat kraftigt på senare år genom snabb teknikutveckling och minskade kostnader för teknik. Om digitalisering historiskt sett handlat om att göra analoga processer digitala, är utmaningen framöver att bygga helt nya processer utifrån teknikens förutsättningar. Det innebär att arbetssätt och processer kommer att definieras om i grunden för att möta invånarnas behov och förväntningar. Rätt hanterat kan digitaliseringen möjliggöra en högre livskvalitet, en hållbar utveckling och ett bättre företagsklimat i Karlskrona.

Även trender som globalisering, urbanisering och ökad livslängd påverkar utvecklingen av Karlskrona kommuns verksamheter. Digitaliseringen kan i många fall vara ett verktyg för att möta de förändringar som skapas av dessa trender.

Digitaliseringens drivkraft, påverkan och möjligheter

Teknisk utveckling är grunden för digitalisering och kommer i allt större grad att påverka kommunens verksamheter. Det innebär nya möjligheter för lagring, delning, analys och användande av data och information. Mängden data som produceras och samlas in ökar kraftigt, bland annat genom utvecklingen inom Internet of things (IoT). IoT är ett samlingsbegrepp för uppkopplade saker som kommunicerar med sin

omvärld. All insamlad data, så kallad big data, möjliggör nya lösningar t.ex. för analys och beslutstöd.

Andra viktiga utvecklingsområden är artificiell intelligens (AI), självkörande fordon, robotar, drönare, blockchain (en distribuerad databas), virtuell verklighet (VR) och förstärkt verklighet (augmented reality, AR).

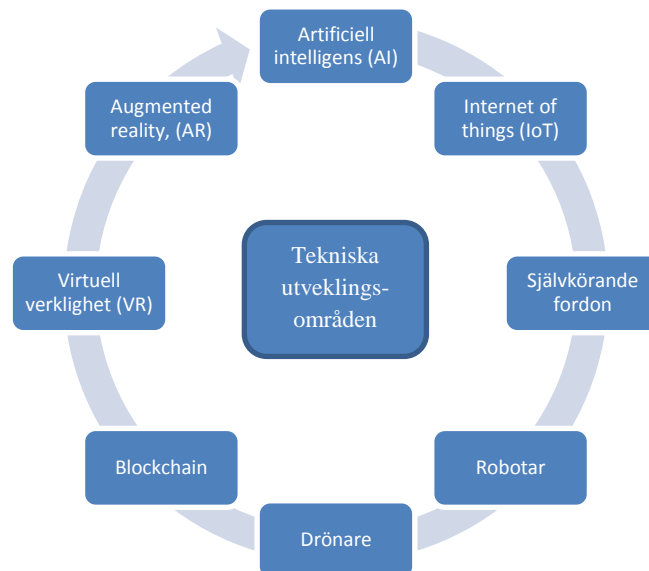


Bild 2. Viktiga tekniska utvecklingsområden

Den tekniska utvecklingen bidrar till nya förväntningar på Karlskrona kommuns tjänster och arbetssätt. Till exempel förväntas en högre tillgänglighet till kommunens service, uppdaterad information och vissa fall realtidsinformation. Efterfrågan ökar också på individualiserade tjänster som anpassas till en målgrupp eller en persons situation.

Förutsättningar

Karlskrona har goda förutsättningar att ta tillvara på digitaliseringens möjligheter genom sin historia av att vara ledande inom informations och kommunikationsteknik. Det finns också en tradition av samarbete mellan näringsliv, akademi och offentlig sektor där kommunens storlek möjliggör enkla möten och snabba beslutsprocesser. Karlskronas satsning på mångfald och jämställdhet ger också goda förutsättningar för ett innovativt utvecklingsklimat.

Blue Science Park ger nya möjligheter till konkret samverkan mellan kommun och landsting, näringsliv och högskolan. Samarbete är också en förutsättning för att växla upp investerade resurser via ansökningar till nationella och internationella utlysningar.

Karlskrona har en bra digital infrastruktur med ett välutbyggt fiberstamnät, och en målsättning att 100% av kommunens invånare och företagare ska ha tillgång till bredband senast år 2020.

Både inom kommunen och i samverkan med externa aktörer finns testbäddar där ny teknik, tjänster och applikationer kan testas och utvärderas. Arbete pågår med utveckling av verklighetslabb där ny teknik och nya arbetssätt kan testas i verkliga miljöer.

Karlskrona kommun ligger också långt fram med att erbjuda digitala tjänster och erbjuder idag ett hundratal självservice-tjänster till invånare, företagare och föreningar. Nya självservice-tjänster tas fram samtidigt som det sker en översyn av arbetssätten och processer för att både förenkla för våra invånare och effektivisera det interna arbetet.

Vi ska utnyttja dessa förutsättningar och digitaliseringens möjligheter för att utvecklas mot Vision Karlskrona 2030.

Omfattning

Med Karlskrona kommun som organisation avses hela den kommunala verksamheten, kommunstyrelse, nämnder samt bolagskoncernen. Platsen Karlskrona innefattar hela kommunen Karlskrona med gatu-, stads- och bostadsmiljön samt landsbygd och skärgård. Detta är den gemensamma delen av Karlskrona där näringsliv, akademi och invånare verkar, som delvis ligger utanför den direkta kommunala verksamheten, se bild 3.



Bild 3. Karlskrona kommun som organisation och som plats

Målbild

Arbetet med det smarta Karlskrona syftar till att skapa ett tydligare proaktivt förhållningssätt och utveckla kommunens anpassning och innovationsförmåga för att möta invånarnas förväntningar på ökad servicegrad och leveranseffektivitet. En viktig framgångsfaktor är att stimulera, styra och samordna utvecklingsinsatser med stöd av digitalisering. Främst för Karlskrona kommun som organisation men också för Karlskrona som plats.

Målbilden, se bild 1, för det smarta Karlskrona utgår från Vision Karlskrona 2030 och de övergripande målen:

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

Kommundirektören har listat utvecklingsområden som beskriver hur Karlskrona kommun ska förflytta sin position från idag till det smarta Karlskrona, se bild 4.

Områden	Idag	Det Smarta Karlskrona
Förhållningssätt	Reaktivt	Proaktivt
Organisation/ ansvar	Otydlig	Tydlig
Anpassning/innovation	Låg	Hög
Service och kvalitet	Bra	Bättre
Fokus	Operativt	Strategiskt och operativt
Tillgänglighet	Bra	Bättre
Samverkan	Bra	Bättre
Kultur	Förvaltning	Kund, utveckling

Bild 4. Utvecklingsområden

Möjliggörande principer

Strategin för det smarta Karlskrona kan sammanfattas i fyra delar och utgår ifrån medborgarnas behov. De övriga delarna är samordnad förändringsledning, vikten av samarbete och säker och effektiv IT leverans, se bild 5.

Kund medborgare	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dialog, delaktighet och medskapande ▪ Öppenhet och transparens ▪ Digitalt delaktiga medborgare 	<p>Hållbarhetsperspektiv inom digital utveckling</p> <p>Serviceprincip; digitalt först och kvalitativa möten där det behövs</p> <p>Kommunen är en plattform för det gemensamma samhällsansvaret</p>
Förändrings ledning	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Förändringsledning och kompetens ▪ Öppenhet, spridning och återkoppling ▪ Innovationsstruktur; utvecklingsstöd 	
Samarbete	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Internt samarbete med kundfokus ▪ Långsiktiga marknadsrelationer ▪ Bevaka och sök finansiering 	
IT leverans och teknisk kompetens	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Säker och kostnadseffektiv IT leverans som möter ett förändligt verksamhetsbehov 	

Bild 5. Möjliggörande principer för det smarta Karlskrona

Medborgare som kund

Utveckling av kommunens service och bemötande med stöd av digitalisering ska utgå från människors behov och upplevelser. Genom att arbeta nära kunden får vi en förståelse av helhetsbehov och hur nuvarande servicegrad upplevs. Delaktighet och medskapande ger oss möjlighet att förbättra processer och arbetssätt med fokus på användarupplevelsen. Bild 6 visar Karlskrona kommuns utvecklingsprocess.



Bild 6. Utvecklingsprocess

Genom digitala kanaler ska medborgare, oavsett tid på dygnet, enkelt få en överblick över sina engagemang med kommunen, starta eller ändra en servicetjänst eller se var i processen ett ärende befinner sig.

Digitala kanaler ska också användas för att utveckla demokrati och möjligheterna till påverkan och delaktighet. Det ska vara enkelt att aktivt ta del av politiska ärenden och att lämna sina synpunkter. Med ny

teknik kan fler grupper än de som vanligtvis kommer på fysiska möten och samråd nås.

I ett alltmer digitaliserat samhälle är digital kompetens nödvändigt för att kunna ta del av hela samhällets serviceutbud och vara en aktiv medborgare. Karlskrona kommun ska arbeta aktivt för att bidra till att fler invånare uppfattar sig som digitalt delaktiga medborgare.

Förändringsledning

Utvecklingen mot det smarta Karlskrona är initierat och leds av kommundirektören och utgår från Vision Karlskrona 2030. Enheten för digitalisering på Kommunledningsförvaltningen driver arbetet och har till sin hjälp referensgrupper, programområdesgrupper, supportfunktioner och samverkanspartners, se bild 7.

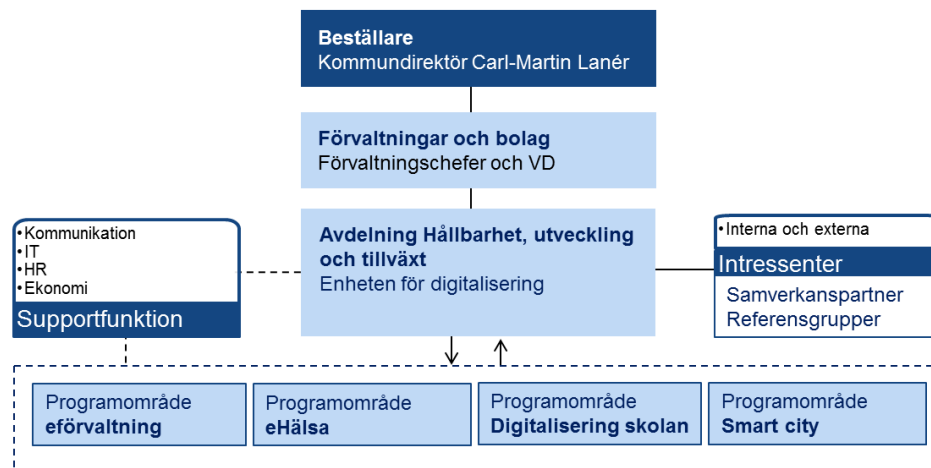


Bild 7. Programorganisation för det smarta Karlskrona

En gemensam målbild och samordnad ledning och styrning är nödvändigt för ett framgångsrikt utvecklingsarbete. Det krävs en kultur som främjar innovation, delaktighet och samarbete. Både chefer och medarbetare är delaktiga i att utveckla en kultur som uppmuntrar till att utveckla verksamheten. Ambitiösa resultatmål och ett experimenterande och feltolererande arbetsklimat är grundläggande för viljan att prova nya idéer och inspirera medarbetare att vara delaktiga i att utveckla service och arbetssätt.

Karlskrona kommuns chefers och medarbetares digitala kompetens och förmåga att arbeta i nya processer är också en viktig framgångsfaktor. Ny kompetens kan krävas för att förstå och ta tillvara på digitaliseringens möjligheter. Arbetet med att utveckla samhällsservice och arbetssätt förutsätter både hög förändringsledningsförmåga och digital kompetens. Förändrade arbetssätt som utgår från kundperspektivet ställer också krav på tydliga ansvarsområden för kommunens huvudprocesser.

Genom ett systematiskt arbete med omvärldsbevakning och analys skapas en gemensam bild av samhällsutvecklingen och de utmaningar och möjligheter som påverkar kommunens serviceerbjudande och arbetssätt. Bild 8 listar några av de yttre och inre utmaningar och möjligheter som måste hanteras för att höja Karlskrona kommuns flexibilitet och anpassningsförmåga.

Yttre	Inre
Känna av och förstå omvärldstrycket	Proaktivt hantera omvärldstrycket
Samhällets förändringshastighet och kundens ändrade förväntningar	Anpassningsförmåga att leverera bra och effektiv service
Samarbete med andra myndigheter, högskola och med näringslivet	Samordning och samarbete i en stor och komplex organisation
Digitaliseringens inverkan på demokrati och delaktighet	Ledarskap, kompetens och förändringsledning
Krav på integritet och säkerhet	Säkra handläggningsprocesser baserade på ett effektivt IT stöd

Bild 8, Yttre och inre utmaningar och möjligheter

Samarbete

För att möta komplexa utmaningar och ta tillvara på digitaliseringens möjligheter krävs kunskap och perspektiv från alla sektorer i samhället. Samarbete inom kommunen, lokalt, regionalt, nationellt och internationellt ger bättre resultat.

Genom att vara öppna med våra behov och utmaningar bygger vi långsiktiga relationer med andra myndigheter, näringsliv och akademi för att tillsammans utveckla en bättre samhällsservice. Kommunen ska vara en plattform för det gemensamma samhällsansvaret i samverkan med andra aktörer.

Det finns möjlighet att hitta stödfinansiering till utvecklingsprojekt via till exempel Vinnova, Tillväxtverket och Naturvårdsverket. Samarbete mellan flera aktörer är i många fall en förutsättning för att få ansöka om stödfinansiering. Karlskrona kommun ska aktivt och selektivt bevaka kommande utlysningar och prioritera utlysningar som ligger i linje med verksamhetens planer.

IT leverans och teknisk kompetens

Digitaliseringen erbjuder stora möjligheter att förbättra servicen mot kund/ medborgare och samtidigt effektivisera det interna arbetet. En förutsättning är att verksamheternas utvecklingsbehov kan stödjas av en modern IT leverans och att det finns tillgång till adekvat teknisk kompetens.

Personal med IT kompetens måste arbeta nära verksamheterna för att koppla ihop behov och teknik och för att bygga kompetens över gränserna. IT avdelningen transformeras mot att proaktivt stödja

verksamhetsutveckling med djup kunskap om kund och verksamhetsbehov. Molntjänster och externa leverantörer används i allt större omfattning för att stödja verksamhetsutvecklingen med en flexibel IT leverans och IT infrastruktur som snabbt kan anpassas till ett förändligt behov.

En digitalt sammanhållen, säker och öppen kommunal verksamhet kräver en IT-arkitektur som möjliggör mobil och plattformsoberoende åtkomst och hantering av information från interna system och från andra aktörer. Känd information ska återanvändas, istället för att fråga kunden, det underlättar för kunden och höjer informationskvaliteten. Information ska då det är lämpligt kunna göras åtkomlig som öppna data för ökad transparens och möjlighet till återutnyttjande av kommunens information.

IT-arkitekturens principer bör därför vara standardisering, öppen design och integrationer mellan system samt funktionell säkerhet.

Fyra programområden

Arbetet med det smarta Karlskrona organiseras i fyra programområden, se bild 9. För varje område ska det finnas en handlingsplan som beskriver kommande planerade projekt och aktiviteter. Både yttre och inre effekter av arbetet ska utvärderas årligen genom respektive förvaltnings budgetuppdrag. Kommundirektören har det övergripande ansvaret för uppföljningsarbetet.

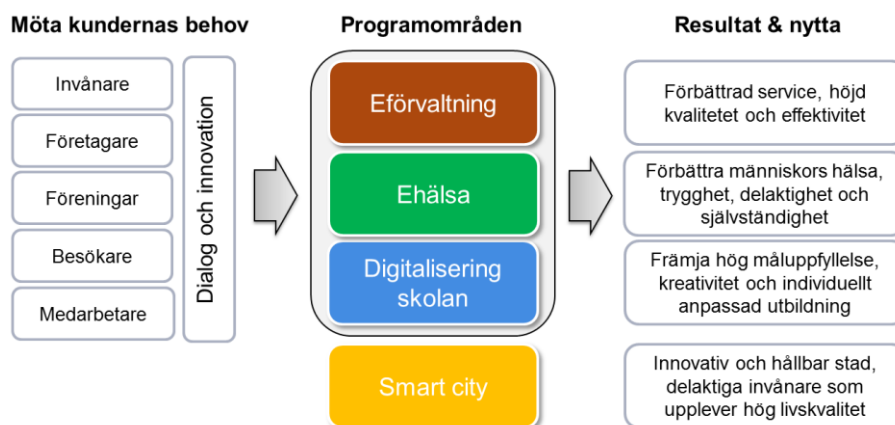


Bild 9, Fyra programområden

Genom de fyra programområdena får kommunens förvaltningar stöd i utvecklingsarbetet men också ett ansvar att bidra till kommunens gemensamma utveckling. Varje område ska ha utsedda representanter från berörd verksamhet.



Eförvaltning

Genom att ta vara på digitaliseringens möjligheter ska kommunens service förbättras, kvaliteten och effektiviteten höjas, vilket frigör tid och resurser för att bättre möta behoven hos de vi är till för.

Digitala tjänster ska, så långt det är möjligt och där det är relevant, vara förstahandsval enligt Regeringens målsättning som också gäller för Karlskrona kommun. Karlskronas digitala kanaler ska erbjuda ett mervärde och uppfattas som enkla, öppna och effektiva för att motivera användare att välja en digital kontaktväg. Arbetsflöden ska vara digitala genom hela processen för att ta tillvara på effektiviseringsmöjligheter och öka kvaliteten.

Digitala kanaler är idag förstahandsvalet vid kontakt med företag och offentliga organisationer för merparten av Sveriges invånare. Tillgänglighet, enkelhet och snabb återkoppling har gjort att många väljer att exempelvis utföra sina bankärenden, boka resa och deklarerar via digitala kanaler. Förväntningar finns naturligtvis på att i stor omfattning använda digitala kanaler och att snabbt och säkert kunna sköta sina ärenden även vid kontakt med Karlskrona kommun.

Med eFörvaltning skapas en mer enhetlig ärendehantering och handläggningen blir inte lika personrelaterad. Arbetet innebär att arbetsprocesser, ärendeflöden, administrativa arbeten ses över och kan leda till organisatoriska förändringar och behov av nya kompetenser.

Kommunens service ska upplevas som enkel, samordnad och säker. Servicebehov som involverar andra myndigheter ska koordineras för att underlätta hela kundresan. Det innebär att samverkande aktörerna måste vara överens om hur mötet med myndigheterna ska ske. Frågor som måste redas ut är vad som startar och avslutar en samverkande process, vilken information som ska flöda mellan aktörerna och vilka tjänster som samverkar i en viss livshändelse för att en hög servicenivå ska uppnås.

Frigjord arbetstid i handläggningen innebär att mer tid kan läggas på personliga möten och ärenden av mer komplex art där ett ökat stöd behövs. Kommunen ska som servicegivare erbjuda en sammanhållen service oavsett vald servicekanal.

Ehälsa

Andelen äldre i samhället ökar vilket medför en ökad efterfrågan på de omsorgstjänster som Karlskrona kommun tillhandahåller. Samtidigt finns en brist på utbildad personal och de utbildningsplatser som finns täcker inte det prognostiserade behovet.



Arbetet med e-hälsa syftar till att med hjälp av ny teknik bidra till människors hälsa, trygghet, delaktighet och självständighet. Det påverkar också utvecklingen av nya arbetssätt för personal inom vård och omsorg. Utvecklingen innebär nya sätt att tillhandahålla välfärdstjänster, inte sällan med ett mer adekvat stöd, och högre kvalitet genom välfärdsteknik. Inom området finns också en förskjutning från allmän vård och omsorg mot specialisering, individualisering och proaktivt arbete med hälsofrämjande insatser och friskvård.

Karlskrona kommun är med och driver samverkan med övriga kommuner och Landstinget i Blekinge. En e-hälsoplan för Blekinge är framtagen och beslutad. I den beskrivs mål för arbetet, hur samarbetet ska fungera, samt aktiviteter som ska genomföras.

Karlskrona kommun är utvalda till SKLs förändringsledningsprogram, LEDA för smartare välfärd. Syftet är att öka hastighet, nytta och kvalitet i införandet av digitala lösningar. Programmet innebär goda möjligheter till nätverkande, erfarenhetsutbyte mellan de deltagande kommunerna och att profilera Karlskrona kommuns arbete inom området.

Området eHälsa är komplext och berör inte bara Karlskrona kommuns omsorgsförvaltningar, utan är kommunövergripande, vilket innebär att arbetet kräver ett kommunperspektiv och bra samarbete över organisationsgränserna.

Digitalisering skolan

Skolans digitalisering ska bidra till att främja proaktiva arbetssätt och inkludering, vilket innebär likvärdighet, tillgänglighet, delaktighet och inflytande samt att bidra till att utforska varierade innovativa lärmiljöer. Skolan ska erbjuda utbildningsmiljöer som stimulerar till kreativitet och nyskapande vilket ställer krav på en flexibel och anpassningsbar verksamhet.

Ett livslångt lärande är allt viktigare i dagens samhälle med en global arbetsmarknad i ständig förändring. Skolan befinner sig i en förändringsprocess där både verktyg och arbetssätt förändras i snabb takt. Framtiden innebär nya sätt att utveckla kunskap vilket i sin tur ställer krav på nya kompetenser och metoder för lärandet. Skolan måste vara i fas med den omgivande samhällsförändringen för att möta ungdomar i deras lärande och stimulera individens egen motivation.

Skolan strävar efter att barn och elever utvecklar adekvat digital kompetens med hjälp av datorer, surfplattor och annan teknik. De digitala verktygen kan bidra till att resultaten förbättras och verksamheten effektiviseras. En grundförutsättning är likvärdig tillgång till trådlös internetuppkoppling, modern utrustning och kunskap att använda nya digitala läromedel. Ny teknik innebär också möjlighet att

individ Anpassa utbildningen för att erbjuda alternativa metoder baserade på individens förutsättningar. Kunskapsförvaltningens IKT-strategi med tillhörande handlingsplan beskriver ansvar, förhållningssätt och aktiviteter för att Karlskrona kommuns samtliga skolformer ska ligga i framkant i användandet av information och kommunikationsteknik.

Smart city

En smart, hållbar stad är en innovativ och engagerad stad som använder digitaliseringens möjligheter för att förbättra livskvaliteten och öka effektiviteten i staden samtidigt som den säkerställer att dagens och framtida generationers ekonomiska, sociala och ekologiska behov uppfylls. Karlskronas kommuns approach mot Smart city fokuserar på medborgarna.

Staden, det fysiska rummet, samspelar med människor och teknik så att möten möjliggörs. Staden börjar uppfatta sig själv och delar med sig av information och erbjuder dialog med invånarna. Smarta teknologier används för att underlätta rörelse och navigation till platser och bidrar till att människor känner sig trygga. Den samspelande staden erbjuder vägledning, den som vill kan få information om vad som händer, eller kommer att hända i den närmaste omgivningen.

Genom olika typer av sensorer som mäter, analyserar och kommunicerar förändringar i sitt närområde skapas data som kan användas som underlag för att förbättra stadens service och invånarnas upplevelser/livskvalitet inom många områden. Informationen kan komma från kommunens sensorer men kan också tillhandahållas från andra aktörer.

Information ska så långt som möjligt göras tillgänglig som öppna data. Genom att öka åtkomsten till kommunens information kan nya innovativa lösningar och tjänster utvecklas.

Karlskrona kommun ska kunna fungera som en testbädd för att prova ny teknik. Värdet ska utvärderas genom invånarnas upplevelse och kommunens och näringslivets nytta i sin verksamhet.

Grundläggande tekniska delar för att framgångsrikt utvecklas mot Smart city är internetuppkoppling för invånare och besökare men också för sensorer och saker som behöver uppkoppling. En modern och flexibel IT arkitektur möjliggör att information kan flöda mellan system, samt för att möjliggöra hantering och analys av kommunens data.

Förtroende och säkerhet

Medborgarna ska känna stort förtroende för Karlskrona kommun. Information, personuppgifter och andra känsliga uppgifter ska hanteras på ett säkert sätt, så att informationen och den personliga integriteten skyddas. Detta ställer krav på att kompetens, arbetsprocesser och teknisk säkerhet fungerar tillsammans.

Mängden information som produceras inom Karlskrona kommuns verksamhet ökar. En utveckling mot Smart city innebär att informationen som behandlas av Karlskrona kommun ökar ytterligare. Med tanke på den ökade mängden information bör riktlinjer för informationssäkerhet och informationsklassning ses över.

Källförteckning

Regeringskansliet, För digitalisering i tiden, 2016.12

http://www.regeringen.se/4af25c/contentassets/f7d07b214e2c459eb5757cea206e6701/sou-2016_89_webb.pdf

Regeringskansliet, Digitaliseringsrådet, 2017.03

<http://www.regeringen.se/artiklar/2017/03/digitaliseringsradet--ett-verktyg-for-aktivt-ledarskap-inom-digitaliseringspolitiken/>

Regeringskansliet, Strategiska trender i globalt perspektiv, 2014.11

<http://www.regeringen.se/49b736/contentassets/cb06e1fb555a4c22bc6ec7dbf9449cdd/strategiska-trender-i-globalt-perspektiv---2025-en-helt-annan-varld>

SKL, Handlingsplan för gemensamma förutsättningar för digital utveckling i kommuner och landsting, 2017.02

<https://skl.se/download/18.201ea09f15aa57c155894327/1489419685850/Handlingsplan%2Bgemensamma%2Bf%C3%B6ruts%C3%A4ttningar%2B20170227.pdf>

SKL, Fakta Öppen data, 2016.12

<https://skl.se/naringslivarbetedigitalisering/digitalisering/digitaldelaktighetopenhet/oppnadata/faktaoppnadata.1069.html>

Socialstyrelsen, E-hälsa och välfärdsteknik i kommunerna, 2016.12

<http://www.socialstyrelsen.se/Lists/Artikelkatalog/Attachments/20218/2016-5-30.pdf>

Region Blekinge, Ehälsoplan Blekinge, 2016.04

<https://www.karlskrona.se/Global/Karlskrona%20kommun/Dokument/Stod%20och%20omsorg/Aldre%20dokument/Till%20ans%C3%B6kan%20LED/A/eha%CC%88soplan%20Blekinge%202016-17.pdf>

Skolverket, Nationella strategier för skolans digitalisering, 2016

<https://www.skolverket.se/skolutveckling/resurser-for-larande/itiskolan/nationell-strategi>

Skolverket, IT-användning och IT-kompetens i skolan, 2016.03

http://www.skolverket.se/om-skolverket/publikationer/visa-enskild-publikation?_xurl=http%3A%2F%2Fwww5.skolverket.se%2Fwtpub%2Fws%2Fskolbok%2Fwpubext%2Ftrycksak%2FBlob%2Fpdf3617.pdf%3Fk%3D3617

Karlskrona kommun, Kunskapsförvaltningens IKT-strategi, 2016.12

<https://karlskrona.se/Global/Karlskrona%20kommun/Dokument/Om%20kommunen/Protokoll/Kunskapsn%c3%a4mnden/Protokoll%202017/protokoll%20kunskapsn%c3%a4mnden%20170119.pdf>