



## Bilaga till Förslag till en mer ändamålsenlig och framtidsinriktad organisation för den digitala infrastrukturen.

### Bilaga 6 Aktiviteter och leveranser

#### Aktiviteter

Rapporten har föregåtts med ett antal dokument bland annat *Uppdragsbeskrivning för en mer ändamålsenlig och framtidsinriktad organisation för den digitala infrastrukturen* vilken efter beslut i Kommunstyrelsens arbetsutskott 2019-06-24 gav underlag för ett projektdirektiv. Projektdirektivet strukturerades under juli och augusti 2019 och ligger till grund för denna rapport. I projektdirektivet angavs följande punkter skulle beaktas;

- Verksamhetsidé
- Uppdragsbeskrivning
- Styrning
- Organisering
- Ekonomiska förutsättningar
- Intressentanalys
- Riskanalys

ID	Leverans	Beskrivning	Kommentarer
3	Verksamhetsidé	Vad vill Malmö stad stå för när det gäller digital infrastruktur?	
4	Uppdragsbeskrivning	Inkludera mål för de olika kategorierna av nyttjare	
5	Styrning	Styrningsmodell med uppdragsförslag.	
6	Organisering	Beskrivning av den föreslagna organisationen i text och organisations-schema	
7	Ekonomiska förutsättningar	Finansiering och ekonomisk kalkyl på kort och på lång sikt.	En fördjupad kalkyl planeras för nästa steg efter beslut
8	Intressentanalys	Intervjuer och insamling av material från intressenterna.	Genomförs och dokumenteras
9	Riskanalys	Vilka risker ska vi beakta när vi formar en ny organisation? Konsekvensanalys om ingen förändring görs. SWOT-analys	Genomförs och dokumenteras

#### Verksamhetsidé

Att säkerställa en stabil och säker kommunikation till Malmö Stads alla invånare och verksamheter. Tillsammans med andra aktörer vill Malmö stad driva den digitala utvecklingen för att stödja alla invånare oberoende var man bor och verkar inom kommunen. Verksamheten ska ta ett ansvar för att underlätta den regionala utvecklingen med samverkan, deltagande och öppenhet.

#### Uppdragsbeskrivning

Att föreslå en organisation för den digitala infrastrukturen som öppnar upp för att så många som möjligt av Malmö stads invånare ska kunna ta del av en plattform där bland annat välfärdstjänster och IoT-tjänster för den smarta staden ska finnas tillgängliga på öppna villkor.

Ljusare Framtid Kåremter AB - Kulladalsgatan 6 352 36 Växjö.

Org.nr. 559013-7807, Momsreg nr. SE559013780701

E-post: per.bengtsson@ljusareframtid.se, Telefon: 070-4648864

Genom tydliga ägardirektiv och målstyrning ska förvaltningar, bolag och Malmö stads invånare kunna få stöd från en enad organisation för att utveckla den digitala infrastrukturen.

Målsättningen för organisationen är att tillsammans med andra aktörer uppnå att alla invånare och verksamheter ska kunna erbjudas en fiberuppkoppling som uppfyller regeringens bredbandsmål.

Det är av yttersta vikt att kontrollera infrastrukturen om man vill kunna ta ett samlat grepp för att utveckla den smarta staden. Marknadens aktörer har idag ett starkt fokus att låsa in sina så kallade smarta funktioner i stuprörlösningar vilket förhindrar att den smarta staden ska växa fram. Istället skapas då ett antal smarta funktioner som inte samverkar och utnyttjar varandras potentialer. Med en plattform som på öppet sätt kan låta tjänsteleverantörer och andra aktörer verka i full konkurrens öppnas möjligheter för nya tjänster och funktioner.

I uppdraget ligger också att se hur Malmö kan bidra till lokala och regionala samarbeten för att ta klivet fram och bli den regionala motorn. Det finns många fördelar att kunna samarbeta regionalt och lokalt både för att minska kostnader och öka intäkter genom nya affärer. Detta både genom direkta och indirekta effekter. Stokab har tagit denna roll i Stockholm och har prisats för sitt arbete.

## Styrning

### Ägardirektiv

Ägardirektivet ska beskriva Malmö stads vilja, ambitioner och mål med verksamheten. Ägardirektivet blir därför ett styrdokument som styr styrelsens arbete. Ägardirektivet är också grunden för utvärderingen av styrelsens arbete.

Det är Malmö stad som sätter upp övergripande mål och krav. Styrelsen har sedan att följa ägarnas direktiv och riktlinjer förutsatt att de inte strider mot aktiebolagslagen, bolagsordningen eller andra lagar och förordningar.

Ägardirektivet bör ta upp följande

- Syfte
  - o Det kommunala ändamålet
- Uppdrag och verksamhet
  - o Utbyggnad
  - o Hållbarhet
  - o Digital utveckling
  - o Valfärdstjänster
  - o Plattform för den smarta staden
  - o Regional samverkan
- Ekonomi
  - o Nyckeltal
  - o Finansiering
  - o Koncernbidrag
  - o Budget och affärsplan
- Mål
- Rapportering och information
  - o Rapportering till Malmö Stadshus AB
  - o Rapportering till kommunstyrelsen
  - o Operativ styrning sker genom utpekade förvaltnings- och bolagsdirektörer som säkerställer att de får de leveranser som förutsätts.
    - Beredande nivå med representativa deltagare och IT.

Utredningen föreslår att skapa en tydlig och effektiv ledning och styrning av verksamheten genom att:

- Beskriva och definiera det nya bolagets uppdrag och dess mål. Detta formuleras i ägardirektiven för att ge bolagsledningen och styrelsen riktlinjer.
- Inrätta en styr- och ledningsmodell för stadsnätsverksamheten med en beslutande och en beredande nivå formerad i en styrgrupp med representanter från MKB och förvaltningarna.
- Ta fram en långsiktig affärsplan för stadens digitala infrastruktur inklusive utvecklingen av plattformen för den smarta staden.
- Säkerställa verksamhetens bidrag till att uppfylla Malmö stads övergripande mål genom aktiv representation i stadens ledningsgrupp samt formerande av en styrgrupp för utveckling av den digitala infrastrukturen.
- Utifrån stadskontorets uppdrag ska bolaget säkerställa att den digitala infrastrukturen stödjer stadens digitaliseringsarbete i enlighet med Det Digitala Malmö och den stadsövergripande utvecklingsagendan.

### Styrningsmodell

Ägardirektiv och reglemente blir underlag för styrning och uppsikt över verksamheten. Samverkan och gemensamma projekt med flera aktörer blir en viktig del för att driva på utvecklingen och uppnå större gemensam nytta. Utarbetande av fungerande processer är en viktig del i utvecklingsresan.



## **Samma övergripande mål som Malmö stad**

Styrningsmodellen ska säkerställa att de övergripande mål som finns ger det underlag som behövs för att möjliggöra den önskade digitala utvecklingen. Delaktighet och påverkan ifrån både interna och externa aktörer utgör grunden för det digitala utvecklingsarbetet. Interna behov och marknadsmedverkan ska säkerställa utveckling i plattformen för den smarta staden.

## **Deltagande i stadens ledningsgrupp**

Den nya organisationen bör vara representerad i stadens ledningsgrupp. Det är naturligt att organisationen upprätthåller kompetens som behövs för att driva och utveckla viktiga förutsättningar för digitaliseringen i Malmö stad.

## **Styrgrupp med representanter från**

Tre till fem representanter från stadens ledningsgrupp

VD för MKB

VD för bolaget

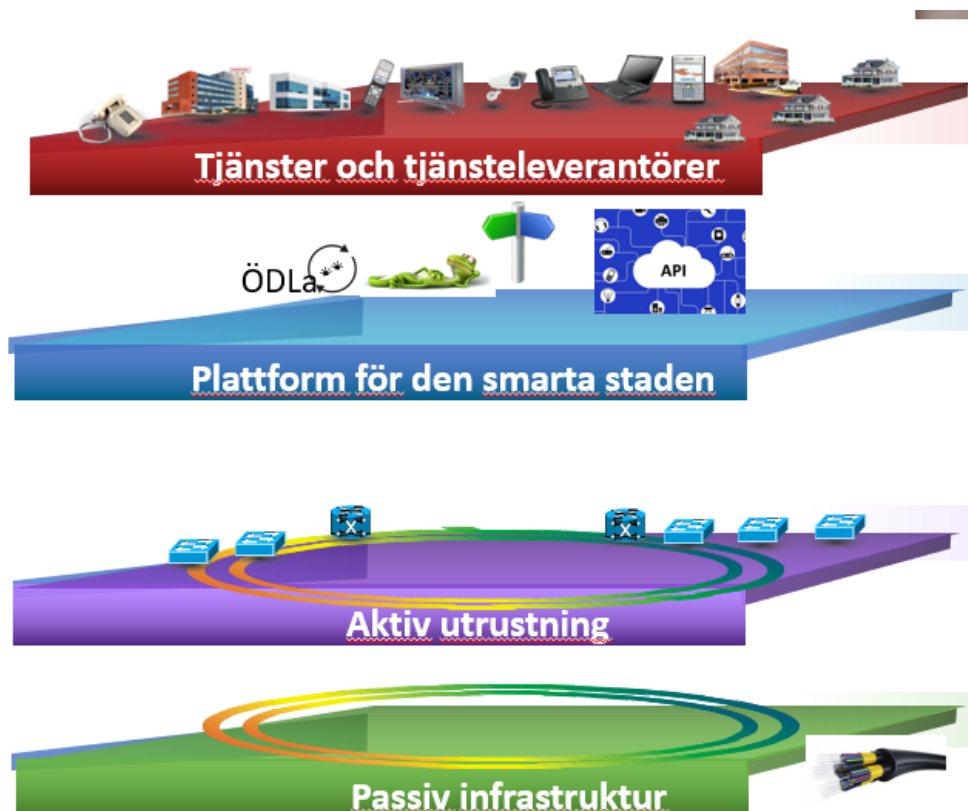
Samverkan med stadens verksamheter och bolag bör ske löpande i lämpliga forum.

## **Organisering**

- Stadsnätsverksamheten föreslås samordnas i ett gemensamt stadsnätsbolag under Malmö Stadshus AB. Under vissa förutsättningar kan det finnas behov att juridiskt och ekonomiskt formera verksamheten i två bolag. En jämförelse har gjorts hur Stockholm stad respektive Sundbyberg har formerat sin stadsnätsverksamhet. Båda har formerat sina organisationer i två bolag ett kopplat till den passiva infrastrukturen och ett till den aktiva utrustningen.
- Det finns ett antal funktioner som behöver analyseras för att säkerställa en kostnadseffektiv organisation. Flera funktioner kan finnas centralt när det är mest kostnadseffektivt. Det som är klart i den nya organisationen är samordning av fiber, noder och en öppen infrastruktur.
- När det gäller administration, ekonomi, HR, försäljning så kan detta hanteras inom bolaget alternativt inom Malmö stad eller med stöd av externa experter.
- Aktiv utrustning för Malmö stads verksamheter och aktiv utrustning för KO-verksamheten inom MKB bör samordnas för att få ut bästa nytta för Malmö stad.
- Nya möjligheter öppnar sig för
  - o Datahall och colocation-verksamhet
  - o Valfärdstjänster och välfärdsbroadband
  - o Plattform för sakernas internet IoT och den smarta staden.
  - o Regional motor för den digitala utvecklingen.

Detta är utvecklingsområden som bör vara med i den nya organisationen och drivas parallellt med uppbyggnad av ett framgångsrikt stadsnätsbolag.

Stadsnätsverksamheten föreslås hantera ett antal ansvarsområden för att säkerställa verksamheten. Inom vissa delar kan det behövas djupare kompetens och egen personal medan andra delar kan lösas genom upphandlingar och externa resurser. Vi kan sammanfatta områdena utifrån de olika lager som är naturliga att verka på.



Basen är den **passiva infrastrukturen**, främst fiber, kanalisation och noder. Detta är en viktig del att äga och kontrollera för Malmö stad. Det finns ett väl utbyggt stamnät över hela Malmö stad inom stadsnätverksamheten och tillsammans med det nät som MKB äger. I en gemensam organisation kan nät och noder planeras för att säkerställa att trygga leveranser och myndighetskrav uppfylls genom redundans och backup i nodplaceringar.

Nästa lager med den **aktiva utrustningen** kan delas beroende på affärsmodell. De delar som hanterar de interna verksamheterna föreslås hanteras inom stadsnätverksamheten. Denna del motsvarar nära 35 000 aktiva portar med stor potential att utvidgas med befintlig kapacitet. Övriga delar av aktiv utrustning för publik användning kan kombineras med plattformen för den smarta staden.

Tredje lagret med **plattformen för den smarta staden** bör upphandlas. Utveckling och införande av nya tjänster av funktioner ska ske i samspel med de behov som finns hos förvaltningar, bolag, fastighetsbolag och övriga verksamheter. I detta lager ska det finnas funktionalitet för öppna datalager.

För att lagret med **tjänster och tjänsteleverantörer** ska fungera bra måste stadsnätbolaget ställa krav på att plattformen kan erbjuda att samtliga tjänsteleverantörer kan leverera sina tjänster på neutrala och lika villkor.

Grunden vid bolagsbildningen är att utgå från befintlig personal kopplat till passiv och aktiv infrastruktur. Nya kompetenser kommer att behöva kopplas för att säkerställa utveckling och framdrift av plattformen

för den smarta staden. Där tar det nya bolaget ansvar genom att i träda sig beställarrollen som är viktig för att säkerställa att en öppenhet når ända fram till slutkunderna.

## Stadsnätsverksamheten ingående ansvarsområden

### Passiv infrastruktur

- Fiber,
  - o stamnät
  - o transportnät
  - o accessnät
- Noder
- Datahall, Colocation

### Aktivt nät

- Core-utrustning
- Transportswitchar
- Accessswitchar
- CPE, kundutrustning
- WiFi accesspunkter
- Gateways för sensorkommunikation exempelvis LoRa

### Plattform

- Kommunikationsoperatör
- Sakernas internet IoT
- Välfärdstjänster
- Skapa förutsättningar för den smarta staden och ”Det Digitala Malmö”

### Regionalt samarbete

- Sammankoppling av nät och redundansplanering
- Nationella och regionala affärer
- Gemensamma funktioner
  - o NOC (Network Operation Center)
  - o Beredskap
  - o Colocation

## Ekonomiska förutsättningar

### Finansiering

Stora investeringar är redan gjorda för att bygga upp befintlig infrastruktur. Det råder en god aktiveringsgrad och utnyttjandegrad av den fiberinfrastruktur som finns. Detta ger i dagsläget ett positivt kassaflöde. Beroende på framtida åtaganden och krav för att nå de nationella utbyggnadsmålen kan mer investeringsintensiva utbyggnader krävas. Även underhåll och uppbyggnad av redundans för ett robust nät kan initialt skapa ett ökat finansieringsbehov.

I analysen under arbetet med rapporten framträder följande lösningar som förutom att skapa underlag för den digitala utvecklingen även säkerställer en god finansiering av stadsnätsverksamheten.

- **Finansieringen av investeringar i den digitala infrastrukturen för hela Malmö stad med bolag samlas och samordnas i stadsnätsbolaget.** Det avser såväl investeringar i fiberinfrastruktur som trådlös infrastruktur.
- **Nya affärsmodeller tillsammans med en samordning ger bra förutsättningar till finansiering av en robust och redundant digital infrastruktur.**

- **Genom etablering av plattformen för den smarta staden säkerställs även finansieringen för tjänsteutveckling och leverans av välfärdstjänster.** Att målmedvetet arbeta för att ligga i framkant stimulerar fastighetsägare och tjänsteleverantörer att ansluta sig med ökade nyttor och intäktsströmmar som följd.

En gemensam organisation och övriga åtgärder som föreslås förväntas trots investeringsbehov ge positiva kassaflöden även framöver.

### **Ekonomisk kalkyl**

För att ge en bra bild av de direkta ekonomiska konsekvenserna ska en långsiktig kalkyl med investeringsbehov, kassaflöde, balansräkning, resultaträkning och ekonomiskt underlag för affärsplan tas fram. Modellen ska kunna vara skalbar upp till 20 år för att kunna visa de långsiktiga effekterna. Detta kan sedan kompletteras med de indirekta effekterna för Malmö stads utveckling, verksamheter, skola, utbildning, vård och omsorg med mera.

### **Delningsmodell av intäkter**

Genom att etablera nya affärsmodeller för hur svartfiber ska erbjudas på marknaden kan stadsnätet i samarbete med fastighetsägare, verksamheter, operatörer och plattformslieferantörer ge incitament för en snabbare och mer framgångsrik penetration. Modellen stödjer inte bara ekonomiska incitament utan också tillgängligheten för slutkunder att ta del av välfärdstjänster och andra tjänster inom den smarta staden. Modellen innehåller också möjlighet till att avsätta medel för utveckling kopplat fastighetsägare och andra kunder. Denna del av modellen syftar till att öka rådigheten för fastighetsägare och övriga kunder att inom modellen vara delaktiga och driva utvecklingen som gynnar deras verksamheter. En årlig avsättning till en utvecklingspott säkerställer en kontinuerlig utveckling av plattformen för den smarta staden och nyttan för intressenterna i staden.

### **Landsbygdsnät och vita fläckar**

I nästa steg ska en grundlig undersökning göras om vilka vita fläckar som finns kvar både i tätortsmiljö och på landsbygden. Underlaget ska visa hur de olika områdena ska kunna fiberanslutas och en total kalkyl ska tas fram som visar de investeringar som behövs för att lösa uppdraget.

### **Intressentanalys**

Följande har identifierats som intressenter i projektdirektivet. Serviceförvaltningen med avdelningen Kommuntjänster under vilket båda verksamheterna Malmö stadsnät och aktivt nät ingår.

- MKB med sitt dotterbolag MKB Net
- Stadskontoret som idag är beställansvariga för ovan nämnda verksamheter vid Kommuntjänster.
- Interna verksamheter
- HVO Hälsa Vård och Omsorg
  - LSS-boende, särskilt boende och omsorgsboende
- Externa operatörer som förhyr fiber
- Leverantörer av tjänster till den digitala infrastrukturen idag och i framtiden.
- Fackliga organisationer

Se mer nedan om vilka krav och förväntningar våra intressenter har för en ny organisation.

### **MKB med sitt dotterbolag MKB Net**

- Tydlig målbild för verksamheten
- MKB har viktiga tillgångar att ha med sig i en gemensam organisation.

- Konceptet med en kommunikationsoperatör (KO) är skalbart och skulle kunna användas i hela Malmö stadsnät.
- MKB Net har erfarenheter med aktivt nät och öppet stadsnät.
- Uppkoppling till ett stort antal hushåll där det finns ett stort intresse för en fortsatt digital utveckling för ett attraktivt boende.
- Snabbfotad och flexibel organisation

### **Stadskontoret**

- Klara mandat och ägardirektiv för verksamheten
- En upparbetad koppling till kommunstyrelsen blir tydlig för att driva på beslut och genomförande av digital utveckling.
- Samordning och uppsikt kring verksamheternas behov kring digital utveckling.

### **Interna verksamheter**

- Att de får tillgång till robust, säkert och kostnadseffektiv digital infrastruktur baserat på sina verksamheters behov.
- Verksamheternas behov och önskemål behöver klargöras genom att tillsammans arbeta med framgångsrika exempel.
- Sätta upp tester för att starta den digitala transformeringen som efterfrågas.

### **HVO Hälsa Vård och Omsorg**

- HVO har ett behov av att kunna möta samhällsutmaningarna vilket bland annat kräver en bra digital infrastruktur som möjliggör välfärdsbroadband.
- Uppdraget är att HVO ska vara i framkant rörande välfärdsteknologin.

### **LSS-boende, särskilt boende och omsorgsboende**

- Ta fram lösningar som möjliggör såväl individens personliga behov av digital infrastruktur och tjänster som det offentligas. Lösningen ska kunna fungera med samma infrastruktur men med olika användare.
- Nya välfärdstjänster ska kunna användas oavsett om omsorgstagaren är i Malmö stads bostäder eller i privata boenden.

### **Externa operatörer**

- Det finns ett stort intresse att operatörerna kan erbjudas tillträde på lika villkor för att upprätta en god konkurrens.
- Den nya organisationen har att tillse att affärsmodeller och regleringar gör att ett brett tjänsteutbud där även välfärdstjänster från Malm stad kan erbjudas till så många invånare och verksamheter som möjligt

### **Leverantörer av tjänster**

- För att kunna erbjuda alla leverantörer möjlighet för leverans av tjänster till slutkunder bör en plattform sättas upp som underlättar att flera leverantörer av samma typ av tjänst kan konkurrera parallellt på lika villkor.

### **Fackliga organisationer**

- Med en samordning i en gemensam organisation finns det ett intresse att på bästa sätt ta till vara de enskilda individerna som idag arbetar i respektive organisation. Samling av befintlig kompetens och erfarenhet är en av tillgångarna för den nya organisationen.
- Att korrekt hantering sker.

### **Malmö Stadshus AB**

Malmö Stadshus AB har som syfte att genom bolagsstyrning, samordning och uppföljning åstadkomma en effektivare ekonomisk förvaltning och samhällsnytta inom bolagskoncernen. Malmö Stadshus AB ska ha

Ljusare Framtid Karenter AB - Kulladalsgatan 6 352 36 Växjö.

Org.nr. 559013-7807, Momsreg nr. SE559013780701

E-post: per.bengtsson@ljusareframtid.se, Telefon: 070-4648864



ett stödjande, rådgivande och koordinerande förhållningssätt gentemot bolagen. Detta sker genom ägardialoger, vid behov lämna förslag till ändringar och kompletteringar i bolagens ägardirektiv, utarbeta förslag till riktlinjer, utveckla koncerngemensamma förhållningssätt, upprätta god ekonomi i bolagskoncernen med mera.

### **Risکاناليس**

Att minska riskerna vid införande av en ny samlad organisation och för att ta med sig tillgångarna från de nuvarande organisationerna kräver att denna fråga följer med högt på agendan i arbetet med att forma organisationen. Varje del bör vara tydligt representerade för att inte tappa viktiga delar.

Ramarna för den nya organisationen bör också vara så pass vida att flexibilitet, snabbriklighet och entreprenörskap som idag finns inte kvävs i alltför ingående reglering och detaljstyrning.

MKB har idag en väl fungerande verksamhet för bredbandsleverans till alla sina hyresgäster. De har ett stort intresse för att utveckla den digitala infrastrukturen till nytta för sina hyresgäster. Det åligger den nya organisationen att fortsätta och förstärka denna utveckling med fortsatt god lönsamhet. Rådighet och ekonomiska mellanhavanden med MKB ska säkerställas för att växla upp utveckling och framdrift. Vid ett bolagsbildande ska avtalsrättsliga och andra juridiska aspekter beaktas för att se att alla tillgångar följer med och avräknas på rätt sätt samt att viktiga avtal som behövs i den nya organisationen följer med. Vid genomgången ska det även belysas om det av avtals eller ekonomiska skäl finns fördelar att formera verksamheten juridiskt i mer än ett bolag.

Ramarna för den nya organisationen bör också vara så pass vida att flexibilitet, snabbriklighet och entreprenörskap som idag finns inte kvävs i alltför ingående reglering och detaljstyrning.

### **Konsequensanalys**

Konsequensanalysen har första hand inriktats på vad som händer om Malmö stad inte gör någon förändring.

Genom att inte göra någon förändring står Malmö stad kvar med följande risker och utmaningar som är svåra att hantera om man inte tar ett samlat grepp och sätter sig i förarsätet.

- Nätsäkerhet för en robust och redundant digital infrastruktur.
- Säkerställande av att alla invånare i Malmö stad får tillgång till fiberinfrastruktur
- Framdriften av digitala välfärdstjänster innefattande tjänster för vård och omsorg.
- Etablering av en plattform för att den smarta staden ska kunna utvecklas och nå framgång
- Att lyfta Malmö som den regionala motorn för digitalutveckling.
- En bolagsbildning utan MKB försenar och hotar framdriften i utvecklingen av den smarta staden.

Totalt kan Malmö stad och MKB Net direkt eller indirekt nå runt 65 000 hushåll med den fiberinfrastruktur som nu finns utbyggd tillsammans. 2018 fanns det 156 000 hushåll i Malmö. Detta innebär att drygt 40 % av hushållen kan direkt eller indirekt nås med fiber från Malmö Stad eller MKB Net. Telia är idag den dominerande aktören för fiberleveranser i Malmö. Med en ny affärsmodell kan Malmö stad i jämförelse med Stokab nå en större andel av hushållen och verksamheterna med Välfärdstjänster. Detta trots att Stokab har ett i grunden bättre utgångsläge med den absoluta majoriteten av svartfibermarknaden i Stockholm stad.

För att minimera risker för att Malmö stad halkar efter i den digitala utvecklingen föreslår rapporten att:

☞ **All digital infrastruktur och ansvar för tjänsteplattformar samordnas, planeras, utvecklas för att säkerställa hela Malmö stads digitala mål.** Detta innefattar en plan för att alla invånare och verksamheter får tillgång till en fiberinfrastruktur med möjlighet att kunna tillgodogöra sig Malmö stads välfärdstjänster.

- ☞ **Affärsmodeller och plattform som skapar incitament för att vara en del av Malmö stads digitala utvecklingsresa.** Fastighetsägare och verksamheter ska erbjudas incitament för att underlätta ett inträde i Malmö stads målsättning för det Digitala Malmö.
- ☞ För att öka genomslagskraften bör också **förhandlingar om att öppna upp mot slutkunder** ske med operatörer och fastighetsägare.
- ☞ Ta klivet fram som den **naturliga motorn för digital utveckling i regionen.**

För att driva fiberutbyggnaden har konkurrensen varit effektiv med att flera aktörer har etablerat fibernät. Detta har gjort att fiberpenetrationen är god i Malmö stad.

Ur ett nätplanerings perspektiv för att skapa ett robust och driftsäkert nät är flera nätägare inte optimalt. Med olika ägare utnyttjas inte gjorda investeringar på ett effektivt sätt.

### Stuprör till lasagne

Det pågår en stark förändring för att bryta upp vertikal låsta strukturer IVA (Kungliga Ingenjörsvetenskaps Akademin) sammanfattar detta i sin rapport "Digitalisering för ökad konkurrenskraft" från mars 2019.

*"Diskussionen om digitaliseringen och dess effekter har en tendens att bli fragmenterad. Ofta tas bara en aspekt åt gången upp. Diskussionen blir också lätt så teknisk att bara specialister har möjlighet att delta. Många gånger präglas samtalet av uppgivenhet. Utgångspunkten är att det inte finns möjligheter att använda den nya digitala tekniken till nytta för hela samhället och en deterministisk syn på att de stora monopolföretag som dominerar sina respektive marknader just nu kommer att göra det i evighet."*

*"För att dra nytta av digitaliseringen krävs att Sverige skapar konkurrenskraftiga förutsättningar kring digital infrastruktur och säkerhet, kompetensförsörjning, integritet samt styrning, samordning och samverkan."*

Rapporten poängterar att det idag finns ett gap mellan infrastrukturens kapacitet och driftsäkerhet och det faktiska behov som innehållet i de digitala tjänsterna omfattar.

*"Sverige bör arbeta för att säkerställa en konkurrenskraftig digital infrastruktur idag och imorgon genom att skapa en effektiv samordning och samlad bild av det verkliga framtidsbehovet. Det offentliga verktygslåda, inte minst upphandling, måste utnyttjas."*

*"Att bygga företag och affärer med digitaliseringen som grund kräver nya typer av samverkan. Det behövs effektiva plattformar som utgör en gemensam bas för samverkan mellan olika aktörer, där intelligenta tekniska nätverk skapas och ny kunskap tas fram."*

Den digitala infrastrukturen är möjliggöraren för den samhällsomvandling som digitaliseringen innebär.

Rapporten understryker att politiken har en viktig roll för att garantera en väl fungerande digital infrastruktur med tillräcklig kapacitet. Detta är helt avgörande för framtida konkurrenskraft. Idag finns inte en samordnad planering för den digitala infrastrukturen i Sverige. "Detta är en obållbar situation" menar IVA.

Den svenska digitala infrastrukturen är i allmänhet uppbyggd på ett sätt som gör att det går att införa lasagnemodellen. Men styrning och samordning är inte fullt anpassade till detta. För att modellen ska utvecklas förutsätts att kommuner både investerar och utövar tillsyn. (Vetenskapsrådet 2018)

### SWOT-analys

För utredningen:

Styrkor

- Det finns en tydlig koppling till Programmet Det digitala Malmö som satt upp följande mål
  - Stärkt demokrati och ökad inkludering
  - Mer ändamålsenlig och tillgänglig service
  - Ökat samspel i staden
  - Ökad verkan i samhällsservicen
- Koppling mot nationella bredbandsmål ger bra vägledning och mål för att samla och organisera styrkorna optimalt
- Det finns en stor intern kompetens inom Malmö stad med erfarenhet från flera viktiga områden.
- Andra kommuner har med framgång etablerat samlad organisering varför information finns att tillgå

#### Svagheter

- Trots vetskapen om digitaliseringens samhällsvinster finns frågan inte tillräckligt högt på den politiska agendan och bland beslutsfattare för att få tillräcklig genomslagskraft.
- Bristande engagemang för att se och skapa helhetslösningar för hela Malmö stad.
- Malmö stad har inte kontroll på hela fiberinfrastrukturen vilket kan skapa hinder att nå ut med välfärdstjänster och stadens tjänster till alla invånare.
- Styrdokument, ägardirektiv har ett behov att lyftas för att möta den digitala utvecklingen. Strategier för bredband och digitalutveckling behöver arbetas igenom.

#### Möjligheter

- Att utredningen ger en nystart och optimism för att ta sig an de digitala utmaningarna som krävs för Malmö stad.
- Att utredningen ger uppmärksamhet och utökade möjligheter
- Att värdet för Malmö stads digitala infrastruktur stiger bara genom utredningen men definitivt vid en gemensam organisering.
- Malmö stad tar klivet fram och blir den regionala motorn kopplat till den digitala utvecklingen kring fiberinfrastruktur, IoT-tjänster, välfärdstjänster och plattformen för den smarta staden.
- Genom att styra verksamheten och ta ett större grepp ökar förutsättningarna för den digitala utvecklingen.

#### Hot

- Att Malmö stad tappar flexibilitet och snabb framdrift i en större organisation.
- Hög arbetsbelastning hos nyckelpersoner vilket kan förlänga tidsplanen för ett genomförande.
- Att externa specialister ej är tillgängliga för att sätta upp den önskade lösningen.