

Strategi för en hållbar digital utveckling

2030



Dokumentinformation

Titel	Strategi för en hållbar digital utveckling 2030
Ämne	Digitalisering
Dokumenttyp	Strategi
Skapat av	Jari Koponen
Datum	2022-01-20
Senast ändrad	2022-05-13
Godkänt av	Marcus Matteby
Version	1.1
SAM	Klicka här för att ange SAM.
Förvaltning	Kommunstyrelsekontoret
Avdelning	Digital transformation
Handläggare	Jari Koponen

Innehållsförteckning

Dokumentinformation.....	1
1 Inledning	3
2 Syfte	3
3 Digitaliseringens roll i en hållbar utveckling av Sundsvall	4
4 En hög omställningsförmåga är avgörande för framtiden	4
4.1 En ökad digital mognad är en förutsättning för en hög omställningsförmåga.....	5
5 Vår strategi – en fortlöpande ökning av vår digitala mognad.....	5
5.1 Modellen för digital mognad	5
5.2 En ökad digital mognad leder till en ökad omställningsförmåga	6
6 Strategiska områden för en hållbar digital utveckling	7
7 Genomförande av strategin	10
8 En övergång till digitala arbetssätt innebär en ekonomisk omfördelning över tid	11



1 Inledning

Sundsvalls kommun har en gemensam handlingsplan för digitalisering som sträcker sig fram till 2022-12-31 (KS-2018-00937), en handlingsplan som fastställdes av Kommunfullmäktige den 11 februari 2019.

Handlingsplanen tar sin utgång från den av kommunfullmäktige beslutade målbilden för digitalisering (KS-2017-00603) som lyder;

”I Sundsvalls kommun använder vi digitaliseringens möjligheter för att förbättra kvaliteten och öka tryggheten i den kommunala servicen. Genom att vi effektiviserar den kommunala verksamheten frigör vi tid och resurser för att stärka demokratin, öka delaktigheten och självständigheten hos Sundsvalls invånare.”

Utöver handlingsplanen har Sundsvalls kommun en beslutad IT-strategi för e-förvaltning för åren 2011-2021 (KS-2010-00654) som behöver ersättas.

Strategin för en hållbar digital utveckling i Sundsvalls kommunkoncern ska vara vägledande och skapa förutsättningar för digitaliseringen och den digitala utvecklingen i koncernen fram till 2030.

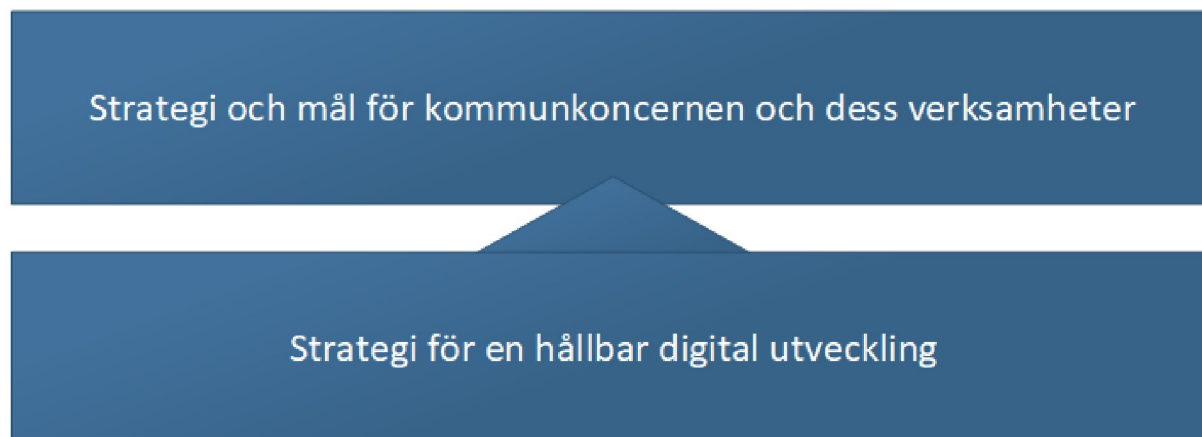
2 Syfte

Strategins syfte är att;

- Skapa långsiktiga förutsättningar för Sundsvalls kommunkoncern att tillgodogöra sig nyttorna ur digitalisering.
- Skapa förutsättningar för kommunkoncernens verksamheter att på ett hållbart sätt ställa om sin verksamhet med stöd av digitaliseringens möjligheter för att möta de behov som finns hos medborgare, företagare och besökare samt utefter gällande politiska prioriteringar
- Skapa förutsättningar för en resurseffektiv och värdeskapande verksamhet som sätter invånaren, företagaren och besökarens perspektiv i fokus
- Skapa förutsättningar för utveckling och ett ökat samarbete över organisationsgränser, både inom och utom Sundsvalls kommunkoncern

Digitalisering handlar i grunden om att utveckla verksamhet, strategin mot 2030 syftar därför primärt till att skapa förutsättningar för kommunkoncernens organisation att kunna tillgodogöra sig nyttorna av digitalisering.

Strategins roll ska därför ses som stödjande till koncernens och vår verksamheters mål, strategin ska möjliggöra för vår organisation att uppfylla de strategier och mål som vid var tid gäller.



Figur 1 - Strategin ska ses som understödjande och förutsättningsskapande för koncernens verksamhet och dess mål. En möjliggörare för uppfyllnad av koncernens mål.

3 Digitaliseringens roll i en hållbar utveckling av Sundsvall

Digitalisering är en av de grundläggande förutsättningarna för ett mer hållbart Sundsvall. Oavsett om det rör ekonomisk hållbarhet, social hållbarhet eller ekologisk hållbarhet så är digitaliseringen en möjliggörare och rätt använt bidrar det till en ökad omställningsförmåga.

En organisation med hög digital mognad är en organisation som klarar av att anpassa sig snabbare och är mer flexibel, vilket är en förutsättning för att klara morgondagens utmaningar på ett mer ändamålsenligt och hållbart sätt. Oavsett om det är interna förutsättningar eller omvärldens förutsättningar som förändras, kan en digitalt mogen organisation snabbare ställa om och verka ändamålsenligt.

4 En hög omställningsförmåga är avgörande för framtiden

De demografiska förändringarna är stora, vi blir allt fler äldre samtidigt som de i arbetsför inte växer i samma takt och tillgången till kompetens och medarbetare är utmanande.

Samtidigt är samhället mitt inne i en snabb förändring, det digitala är idag en självklarhet i invånarens och företagarens vardag. Detta leder till att invånare och företagare ställer allt högre krav på det digitala stödet inom det offentliga. En förväntan som vi idag inte kan uppfylla¹.

Om vi ska kunna uppnå en ekonomiskt hållbar situation, samtidigt som vi möter förväntan på digital service hos invånare och företag, krävs en långsiktig hållbar utveckling med stöd av möjligheterna i det digitala.

¹ Knappt tre av tio (27 %) menar att kommuner och regioner "i stor utsträckning" lever upp till deras förväntningar på digital service enligt en SIFO-undersökning genomförd på uppdrag av SKR 2020.

Digitalisering kan bidra i att utföra verksamhet på helt nya sätt, med en minskad och effektivare administration. Samtidigt som det ger en ökad service för invånare och företag där det är enklare att vara i kontakt med kommunen, med en ökad insyn i processer samt snabbare svar och beslut.

4.1 En ökad digital mognad är en förutsättning för en hög omställningsförmåga

För att uppnå en hög omställningsförmåga behöver vi som verksamhet anamma det digitala som en utgångspunkt i vår utveckling och utövning av verksamhet, vi måste bli duktiga på att tillgodogöra oss nyttorna ur digitaliseringen överallt där det kan bidra till att skapa värde.

Värdet i sig kan bestå i en resurseffektiv verksamhet likväl som en enklare vardag för en invånare eller företagare. Eller kanske framförallt, att det digitala kan frigöra tid och resurser så att människan kan finnas där den behövs mest.

För att nå hit behöver den digitala mognaden öka. Vi är på god väg i Sundsvalls kommunkoncern och vi är en av de kommuner som ligger absolut längst fram, men resan har samtidigt bara börjat.

5 Vår strategi – en fortlöpande ökning av vår digitala mognad

Digitalisering i Sundsvalls kommunkoncern baserar sig på den evidensbaserad modellen för styrning kallad Digital mognad². Digital mognad definieras som ”*en organisations förmåga att kunna tillgodogöra sig digitaliseringens möjligheter*”, det vill säga kommunens förmåga att utvinna nytta och effekt ur digitaliseringen.

Valet av modellen Digital mognad grundar sig på:

- Att den är evidensbaserad och utvecklas löpande av forskningen utifrån löpande uppbyggd kunskap inom den offentliga sektorn i Sverige
- Att den fokuserar på resultatet och nyttan av digitalisering och inte digitaliseringen i sig
- Att den ger organisationen förmåga att styra vår innovationsförmåga över tid
- Att den har anammats som modell för uppföljning och styrning rörande digitalisering av SKR

5.1 Modellen för digital mognad

Digital mognad består av två delar som är grunden till hela modellen, det handlar om *digitalt arv* och *digital förmåga*.

- **Digitalt arv**

Det digitala arvet definieras som ”*summan av tidigare digitala initiativs inverkan på*

² <https://www.digitalforvaltning.se/modell/>

organisationens förmåga att manövrera i en tilltagande digital värld". Det innebär att det digitala arvet är resultatet av alla hittills genomförda IT-initiativ och val av IT-lösningar.

Ett digitalt arv kan vara möjliggörande, att det bidrar till en förmåga att snabbt kunna utveckla digitala tjänster och löpande förändra användningen efter behov. Men det kan också vara hindrande, att det tar lång tid att utveckla digitala tjänster och svårt samt tidskrävande att förändra vid behov.

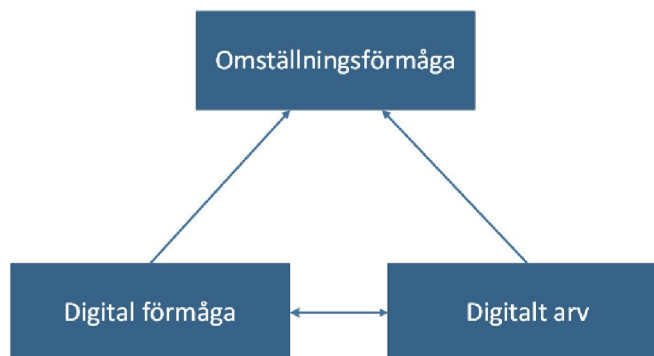
- **Digital förmåga**

Den digitala förmågan definieras som *"förmågan att förstå, fånga och förändra på basis av digitala möjligheter"*. En hög digital förmåga innebär att man som verksamhet har en stor förståelse till digitaliseringen och kan löpande nyttja de möjligheter som det innebär för att utvecklas och förändras. En låg digital förmåga innebär att man som verksamhet inte riktigt förstår de möjligheter det digitala ger, eller känner en rädsla för det, och då inte heller vågar utveckla sin verksamhet med stöd av digitalisering.

5.2 En ökad digital mognad leder till en ökad omställningsförmåga

För att öka organisationens omställningsförmåga samt kunna tillgodogöra oss nyttorna ur digitalisering så behöver vi löpande jobba med att utveckla vår digitala förmåga samt vårt digitala arv.

Om vi har en hög förmåga att förändra med stöd av digitala möjligheter samt har ett digitalt arv som möjliggör en flexibel och snabb utveckling av digitala tjänster så kommer vi kunna ställa om snabbare utefter de förändringar som sker.



6 Strategiska områden för en hållbar digital utveckling

De strategiska områdena är områden som behöver beaktas vid utvecklingen av digitaliseringen i vår koncern, områdena bildar tillsammans till en helhet som ger oss allt från flexibilitet till robusthet i organisationens digitala transformation.

Digital mognad som grund i all utveckling	
Mål	Att den evidensbaserade modellen för digital mognad utgör grunden i styrningen av all form av utveckling med digitala förtecken samt det löpande tillhandahållandet av interna och externa IT- och digitala tjänster. Med målet att fortlöpande öka koncernens digitala mognad och därmed koncernens förmåga att tillgodogöra oss nyttorna ur digitalisering.
Syfte och ändamål	Som organisation behöver kommunkoncernen säkerställa en hållbar utveckling där vi över tid blir allt bättre på att tillgodogöra oss nyttorna ur digitalisering. Samt att vi som kommunkoncern alltid kan säkerställa en ändamålsenlighet med digitaliseringen.

Ett förutsättningsskapande digitalt arv	
Mål	Fortlöpande utveckla ett mer förutsättningsskapande digitalt arv som möjliggör verksamhetens utveckling genom digitalisering.
Syfte och ändamål	<p>För att möjliggöra en omställning krävs ett digitalt arv som skapar ändamålsenliga möjligheter för koncernens verksamheter att utveckla sin verksamhet med stöd av digitaliseringens möjligheter.</p> <p>Det digitala arvet utgörs av en möjliggörande digital infrastruktur som tillåter att verksamheten kan fokusera på utveckling av sin verksamhet och som kan tillhandahålla digitala tjänster som möter den förvänta som finns i samhället över tid.</p>

En ökad digital förmåga och digital kompetens	
Mål	Vi ska öka kommunkoncernens samlade digitala förmåga med särskild hänsyn till beslutsfattare, ledare och roller som är delaktiga i att utveckla verksamhet inom kommunkoncernen. Men även löpande öka våra målgruppers digitala förmåga och den breda digitala kompetensen hos samtliga medarbetare.
Syfte och ändamål	Digital förmåga är vår förmåga att förstå möjligheterna med det digitala och att förstå hur vi kan använda det i vår omställning av verksamhet och arbetssätt. Det handlar om organisationens förmåga

	<p>att utveckla verksamhet med stöd av digitaliseringens möjligheter. Om vi saknar förmågan att förstå de möjligheter som finns i digitaliseringen kan vi inte heller tillgodogöra oss nyttorna, oavsett hur förutsättningsskapande vårt digitala arv är.</p> <p>En ökad förståelse för digitaliseringens möjligheter hos varje medarbetare bidrar också till en delaktighet i utvecklingen, digitaliseringen påverkar oss alla och då måste alla också ha en förståelse om den. En ökad digital förmåga hos våra målgrupper leder till en ökad användning av koncernens digitala tjänster.</p>
--	---

Det digitala mötet i första hand	
Mål	Vi ska öka andelen digitala interaktioner med kommunen, där mötet upplevs enkelt, ändamålsenligt och värdeskapande för målgruppen.
Syfte och ändamål	<p>Genom att hantera majoriteten av ärenden till och från kommunen digitalt, kan resurser över tid fördelas till möten där den mänskliga interaktionen skapar ett stort värde. En ökad digital självservice som upplevs som enkel och värdeskapande skapar även positiva effekter hos målgruppen som får snabbare och enklare service.</p> <p>Det digitala mötet i första hand handlar inte om att all interaktion bör eller ska bli digital, utan det handlar om ett synsätt vid utveckling av verksamhet där det digitala alltid beaktas.</p>

Trygghet och tillit genom cybersäkerhet	
Mål	Vi ska öka vår förmåga rörande cybersäkerhet och genom det tryggheten och tilliten till kommunen.
Syfte och ändamål	<p>Samhället, invånare och vår egen verksamhet ska känna tillit och ha en trygghet i att använda sig av kommunens tjänster. Utan tillit och trygghet kan det leda till en minskad användning av digitala tjänster och ett minskat förtroende för kommunen i samhället.</p> <p>Det kan i värsta fall leda till allvarliga incidenter som kan påverka samhället och individer när allt fler tjänster är beroende av digitala lösningar och hjälpmedel.</p>

Innovationsfrämjande arbetssätt och förhållningssätt	
Mål	Vi ska öka användandet av innovationsfrämjande arbetssätt och förhållningssätt.
Syfte och ändamål	<p>Det finns en risk i all utveckling att fokus blir att effektivisera dagens arbetssätt i stället för att hitta nya sätt att skapa ett ökat värde. Att vi börjar springa lite snabbare men ställer aldrig om.</p> <p>Kommunkoncernen behöver därför fortsätta och öka användningen av innovationsfrämjande arbetssätt och förhållningssätt i all utveckling. Arbetssätt och förhållningssätt som tillåter oss att hitta nya vägar framåt och som stärker attraktiviteten i Sundsvalls kommunkoncern som arbetsgivare.</p>

Målgruppens perspektiv i fokus	
Mål	Vi ska öka involvering av målgrupper i utvecklingen för ett ökat fokus på dess perspektiv i utförande av vår verksamhet
Syfte och ändamål	<p>Det är invånarens, företagarens, föreningens, elevens, vårdnadshavarens perspektiv som ska vara ledande i utvecklingen.</p> <p>Det innebär en fortsatt förflyttning från ett inifrån-ut perspektiv där verksamhetens perspektiv ofta varit i fokus, till att utveckla vår verksamhet utifrån det som skapar bäst värde för de vi finns till för.</p> <p>Detta innebär också att vi måste bli bättre på att samverka över organisationsgränser, ofta kan våra målgruppers processer spänna över flera organisationer (exempelvis regionen).</p>

Öppenhet för ökad transparens och demokrati	
Mål	Vi ska öka öppenheten och transparensen samt skapa bättre förutsättningar för samarbete, innovation och demokrati genom att öka delande av processer, kunskap, data och kod. Vi ska agera för att minska det digitala utanförskapet och öka jämlikhet.
Syfte och ändamål	Öppenhet och transparens är viktiga både för demokratin men också för ett ökat samarbete mellan näringsliv, det offentliga och samhället. Det blir än viktigare över tid i takt med att allt mer digitaliseras, fram till 2030 står vi inför ankomsten av AI och algoritmer som måste vara transparenta och öppna för insyn för att skapa förtroende för kommunkoncernen.

	<p>Vi ska utgå från att utveckla och använda öppna lösningar i form av öppna standarder, öppen källkod m.m. Vi ska publicera öppna data och vi ska använda data som delas av andra.</p> <p>Vi ska agera aktivt för att minska det digitala utanförskapet så att fler kan ta del av digitaliseringens möjligheter. Vi måste även agera aktivt för att med digitaliseringens stöd öka jämlikhet, fler ska kunna ta del av kommunens tjänster och stöd på lika villkor.</p>
--	--

Data som en strategisk resurs	
Mål	En ökad kunskap och förståelse för data som strategisk resurs samt en ökad kontroll över den data som organisationen förfogar
Syfte och ändamål	Data måste ses som en strategisk resurs i alla verksamheter. Data skapar förutsättningar för en ökad automatisering, bättre analyser och beslut. Men det är även data som är en förutsättning för att kommunkoncernen ska kunna tillgodogöra sig framtida nyttor av teknologi som AI.

7 Genomförande av strategin

Strategins genomförande sker genom fyraåriga handlingsplaner, där handlingsplanen har sin utgångspunkt i denna strategi.

Handlingsplanen ska beskriva hur man inom aktuell plan avser att beakta och stärka respektive strategiska område.

En handlingsplan ska vara koncerngemensam, den ska utgå från en sammanhållen utveckling genom en koncerngemensam utvecklingsprocess för digital utveckling.

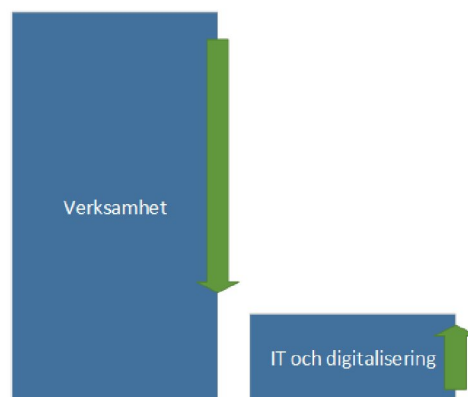
Handlingsplanens genomförande ska genomsyras av samarbete genom hela organisationen, tillsammans har vår koncern en styrka vi behöver vara duktiga på att nyttja. Vi måste även aktivt söka samarbeten utanför organisationen, med andra kommuner, myndigheter, regioner och andra parter.



8 En övergång till digitala arbetssätt innebär en ekonomisk omfördelning över tid

Över tid kan vi inte längre se på det digitala som något som är separerat från ordinarie verksamhet. IT och det digitala är idag en naturlig beståndsdel i utövandet av vår verksamhet och kan stötta vår organisation att ställa om på en övergripande nivå. Kostnaderna behöver därför hänga ihop i relation till varandra.

Vår organisation behöver inleda en transformation av kostnadsfördelning över tid, när digitala lösningar och arbetssätt allt mer tar över tidigare manuellt utförda uppgifter så behöver även resurser omfördelas.



Kostnaden för verksamhet i relation till uppdraget kommer att gå ned samtidigt som kostnader för IT och digitalisering kommer att öka över tid. Detta är förväntat, för det handlar inte om var kostnader finns utan det handlar i slutändan om resurseffektivitet.

Samtidigt medför det digitala en stor fördel, en uppskalning av digitala lösningar har en mycket liten marginalkostnad. Detta innebär att ju mer vi nyttjar koncernens digitala lösningar och i takt med att kommunen växer i antal invånare, så blir vi fortlöpande mer resurseffektiva.