



Plan för digitalisering

Diarienummer KS 25/157

- Mål** Mål beskriver vad kommunen ska uppnå. Den är många gånger abstrakt och beskriver sällan sättet som det uppnås på. De kan innehålla långsiktiga perspektiv och beskriver verksamhetsområden som ska utvecklas och i vilken riktning.
Exempel på mål: Mål och prioriteringar.
- Plan** Kommunens mål omsätts till handling oftast genom en plan. De beskriver närmare hur verksamheten ska arbeta för att uppnå satta mål.
Exempel på plan: Verksamhetsplan.
- Riktlinje** Riktlinjer ska ge konkret stöd för hur arbetsuppgifterna ska utföras. De beskriver ramarna och riktningen för området. Riktlinjer ska vara så detaljerade att våra medarbetare ska känna sig trygga i sitt agerande, men utan att detaljstyra ageranden.
Exempel på riktlinje: Riktlinjer för styrdokument.
- Policy** En policy ska ge en princip att hålla sig till; ett sätt att se på en viss företeelse. En policy säger hur vi ska förhålla oss i t ex kommunikationsfrågor, hur vi ser på hemarbete eller hur kosten ska vara för de vi serverar.
Exempel på policy: Kommunikationspolicy
- Regel** Regler ska ge absoluta gränser för vårt agerande. Typiska ord och uttryck i sådana dokument är ”ska”, ”måste” och ”får inte”.
Exempel på regel: Regler för Ånge kommuns borgensåtagande.

Omfattar	Samtliga nämnder och Bolag
Dokumentansvarig	Kommunchef
Fastställd av	Kommunfullmäktige
Fastställd när	2025-06-16 § 72
Giltig från och med	2025-06-16
Giltig till	2029-06-15

1 Inledning

Genom att effektivisera den kommunala verksamheten frigörs det tid och resurser för att stärka demokratin, öka delaktigheten och självständigheten hos Ånge kommuns invånare. Plan för en hållbar digital utveckling i Ånge kommunkoncern ska vara vägledande och skapa förutsättningar för digitaliseringen och den digitala utvecklingen i koncernen fram till 2030.

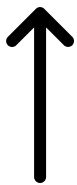
2 Syfte

Planens syfte är att:

- Skapa långsiktiga förutsättningar för Ånge 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 Ånge kommunkoncern.

Digitalisering handlar i grunden om att utveckla verksamhet, planen mot 2030 syftar därför primärt till att skapa förutsättningar för kommunkoncernens organisation att kunna tillgodogöra sig nyttorna av digitalisering. Planens roll ska därför ses som stödjande till koncernens och verksamheters mål, planen ska möjliggöra för organisation att uppfylla de strategier och mål som vid var tid gäller.

Plan för kommunkoncernen och dess verksamhet



Plan för en hållbar digital utveckling

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 Ånge kommun

Digitalisering är en av de grundläggande förutsättningarna för ett mer hållbart Ånge kommun. 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

3 En hög omställningsförmåga är avgörande för framtiden

De demografiska förändringarna är stora, det blir allt fler äldre samtidigt som de i arbetsför ålder 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 idag inte kan uppfyllas¹.

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

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.

Genom den digitala kommunsammanslagningen mellan Ånge och Sundsvall kommunkoncern skapas förstärkta förutsättningar genom Ånge som en liten kommun kunna vara snabb och agil i omställningsarbetet.

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

För att uppnå en hög omställningsförmåga behöver verksamheterna anamma det digitala som en utgångspunkt i utveckling och utövning av verksamhet, bli duktiga på att tillgodogöra 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 framför allt 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. Ånge kommun är på god väg i kommunkoncern och är en av de kommuner som ligger absolut längst fram, men resan har samtidigt bara börjat.

4 Vår strategi – en fortlöpande ökning av vår digitala mognad

Digitalisering i Ånge kommunkoncern baserar sig på den evidensbaserad modellen för styrning kallad Digital mognad.² Digital mognad definieras som ”en organisations förmåga att

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.

² Modellen "Digital Mognad" <https://digitalforvaltning.se/modell/>

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 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

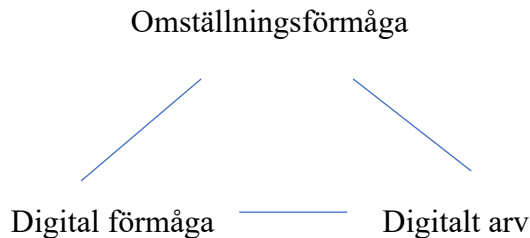
Den digitala förmågan definieras som *”förmågan att förstå, fånga och förändra på basis av digitala möjligheter”*. En hög digital förmåga innebär att man som verksamhet har en stor förståelse till digitaliseringen och kan löpande nyttja de möjligheter som det innebär för att utvecklas och förändras.

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 behövs det löpande jobbas med att utveckla den digitala förmåga och det digitala arvet.

Om det finns en hög förmåga att förändra med stöd av digitala möjligheter och ett digitalt arv som möjliggör en flexibel och snabb utveckling av digitala tjänster så kommer det att kunna ställas 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 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 ³ utgör grunden i styrningen av all form av utveckling med digitala förtecken och 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 nyttorna ur digitalisering.
Syfte och ändamål	Som organisation behöver kommunkoncernen säkerställa en hållbar utveckling där det över tid blir allt bättre på att tillgodogöras nyttorna ur digitalisering. Och att 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	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 målgruppers digitala förmåga och den breda digitala kompetensen hos samtliga medarbetare
Syfte och ändamål	<p>Digital förmåga är förmåga att förstå möjligheterna med det digitala och att förstå hur det kan användas det i omställning av verksamhet och arbetssätt.</p> <p>Det handlar om organisationens förmåga att utveckla verksamhet med stöd av digitaliseringens möjligheter. Om det saknas förmågan att förstå de möjligheter som finns i digitaliseringen kan det inte heller tillgodogöras nyttorna, oavsett hur förutsättningsskapande det digitala arvet är.</p> <p>En ökad förståelse för digitaliseringens möjligheter hos varje medarbetare bidrar också till en delaktighet i utvecklingen, digitaliseringen påverkar alla och då måste alla också ha en förståelse om den. En ökad digital förmåga hos målgrupper leder till en ökad användning av koncernens digitala tjänster</p>

Det digitala mötet i första hand

Mål	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	Öka förmågan rörande cybersäkerhet och genom det tryggheten och tilliten till kommunen
Syfte och ändamål	Samhället, invånare och den 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. 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

Innovationsfrämjande arbetssätt och förhållningssätt

Mål	Öka användandet av innovationsfrämjande arbetssätt och förhållningssätt.
Syfte och ändamål	<p><i>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 börja springa lite snabbare men ställer aldrig om.</i></p> <p><i>Kommunkoncernen behöver därför fortsätta och öka användningen av innovationsfrämjande arbetssätt och förhållningssätt i all utveckling. Arbetssätt och förhållningssätt som tillåter att hitta nya vägar framåt</i></p>

*och som stärker attraktiviteten i Ånge
kommunkoncern som arbetsgivare.*

Målgruppens perspektiv i fokus

Mål	Öka involvering av målgrupper i utvecklingen för ett ökat fokus på dess perspektiv i utförande av verksamheten.
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 verksamheten utifrån det som skapar bäst värde för de som verksamheten finns till för.</p> <p>Detta innebär också att det måste bli bättre på att samverka över organisationsgränser, ofta kan målgruppers processer spänna över flera organisationer (exempelvis regionen).</p>

Öppenhet för ökad transparens och demokrati

Mål	Öka öppenheten och transparensen och skapa bättre förutsättningar för samarbete, innovation och demokrati genom att öka delande av processer, kunskap, data och kod. Det ska ageras för att minska det digitala utanförskapet och öka jämlikhet.
Syfte och ändamål	<p>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 alltmer digitaliseras, fram till 2030 står det inför ankomsten av AI och algoritmer som måste vara transparenta och öppna för insyn för att skapa förtroende för kommunkoncernen.</p> <p>Det ska utgå från att utveckla och använda öppna lösningar i form av öppna standarder, öppen källkod m.m. Det ska publicera öppna data och det ska användas data som delas av andra.</p> <p>Det ska ageras aktivt för att minska det digitala utanförskapet så att fler kan ta del av digitaliseringens möjligheter. Det måste även ageras 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 för.
Syfte och ändamål	Data måste ses som en strategisk resurs i alla verksamheter. Data skapar förutsättningar för en ökad automatisering, bättre analyser och beslut. 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 koncernen en styrka som organisationen behöver vara duktiga på att nyttja. Det måste även aktivt sökas 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 går det 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 verksamheten och kan stötta organisationen att ställa om på en övergripande nivå. Kostnaderna behöver därför hänga ihop i relation till varandra.

Organisationen 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 det nyttjas av koncernens digitala lösningar och i takt med att kommunen växer i antal invånare, så blir det fortlöpande mer resurseffektiva.