

Kommunövergripande

Plan för digital omställning 2025-2028

Beslutad av:
Kommunfullmäktige

Diarienummer:
KS-2024/01116

Datum och paragraf för beslutet:
2025-08-25, § 148

Dokumenttyp:
Plan

Giltighetstid:
2025-2028

Dokumentansvarig nämnd:
Tekniska nämnden

Inledning

Bakgrund

Umeå kommun befinner sig liksom andra offentliga aktörer i en situation med stora utmaningar. Demografisk utveckling, kompetensförsörjning samt nya och ökade krav från invånare gör att kommunen behöver kunna leverera mer välfärd till fler utan att resurserna ökar. Samtidigt skapar externa faktorer såsom klimatförändringar och omvärldsläge nya förutsättningar som behöver beaktas.

Digitaliseringen anses vara den viktigaste möjliggöraren för att möta dessa utmaningar.

Förutom att utmaningar och omvärldsfaktorer påverkar verksamheternas förmåga att tillhandahålla välfärdstjänster, inverkar de även på kommunens möjligheter att genomföra och utveckla sitt digitaliseringsarbete.

Den demografiska utvecklingen medför exempelvis lägre tillgång till arbetskraft vilket ökar konkurrensen om specialiserad nödvändig digitaliseringskompetens. Invånarnas digitala vardag med sammanhållna användarupplevelser och individanpassade tjänster ökar förväntningarna på kommunens leveranser och tjänsteutbud. Det medför att behov och förväntningar behöver kunna tillgodoses i snabbare takt än tidigare vilket ställer stora krav på kommunens förmåga att integrera tjänster och information till en tydlig och trovärdig helhet. Samtidigt medför den snabba teknikutvecklingen att möjligheterna att möta dessa behov och utmaningar uppstår i snabbare takt än tidigare.

Det försämrade säkerhetsläget innebär en ökad hotbild som ställer högre krav på säkerhet och förmåga att motstå störningar, och klimatförändringarna kräver att vi som kommun tar ansvar för att motverka negativa effekter genom att aktivt minska vårt klimatavtryck och främja en hållbar utveckling.

Sammanfattningsvis behöver kommunen stärka sin styrning och samordning av digitalisering för att skapa gemensamma förutsättningar för att ställa om på ett hållbart sätt med fokus på helhet.

Plan för digital omställning är upprättad av tekniska nämnden och beslutad av kommunfullmäktige.

Syfte

Planen skapar kommungemensamma, grundläggande förutsättningar för digital omställning så att kommunen ska kunna ställa om med hjälp av digitalisering, genom att:

- Sätta riktning och skapa långsiktighet
- Vara styrande vid beslut och prioriteringar
- Skapa samsyn och gemensam förståelse för prioriteringar
- Vara ett stöd för nämnder och verksamhet i planering och omställning

Omfattning

Plan för digital omställning är styrande för kommunens nämnder och förvaltningar.

Planen är styrande för de helägda kommunala bolagen när de använder och ansluter till kommunens digitala infrastruktur och kommungemensamma digitala lösningar, samt när de agerar som leverantör till kommunen.

I det koncernövergripande digitaliseringsarbetet ska planen särskilt beaktas när samverkan mellan nämnder och bolag är en förutsättning för att leverera sammanhållna tjänster och processer till invånare, kunder och andra aktörer. Det gäller exempelvis samverkan kring tekniska lösningar och användning av data.

Inledningsvis har planen stort fokus på att etablera grundläggande förutsättningar för digital omställning som är nödvändiga för samtliga eller stora delar av kommunens verksamheter. Huvudansvaret åligger tekniska nämnden och kommunstyrelsen, men arbetet ska ske i bred och nära samverkan med nämnder, förvaltningar och bolag.

Allt eftersom dessa grundläggande förutsättningar etableras kommer planens fokus att riktas mot åtgärder och initiativ som ger direkt nytta för invånare och verksamheter.



Figur 1: Schematisk bild över kommunens gemensamma genomförande av digital omställning.

Begrepp och definitioner

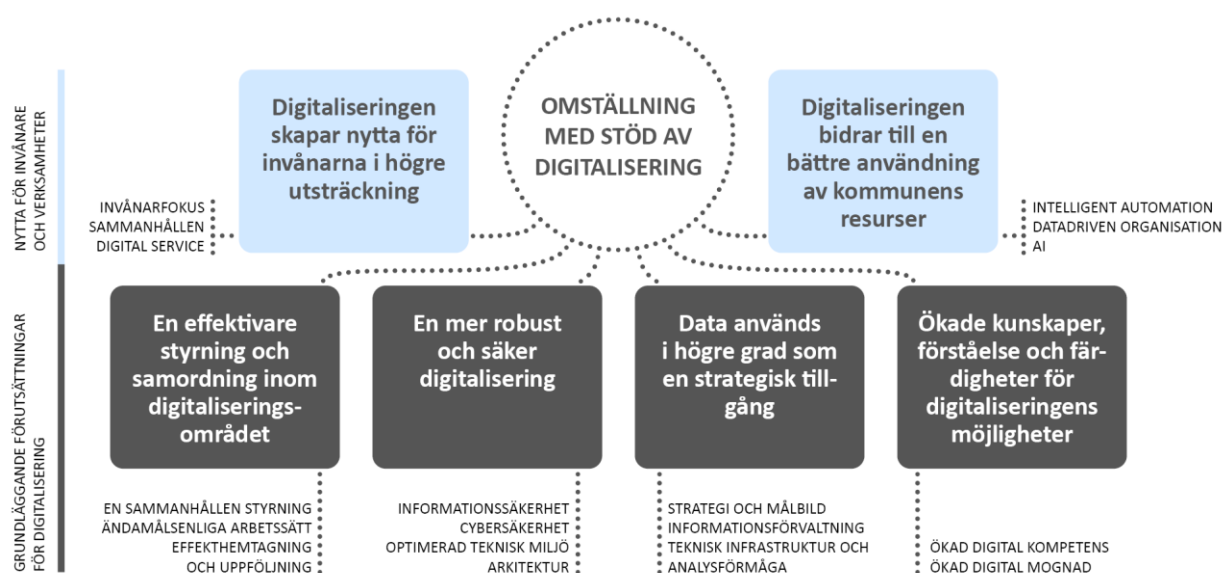
På umea.se/digitalomstallning förklaras facktermer som förekommer i planen.

Övergripande mål

Den digitala omställningen ska bidra till att nämnder och bolag kan tillgodose sina grunduppdrag och nå egna och kommunövergripande mål och att kommunens resurser används effektivt. Digitaliseringen ska skapa förutsättningar för en attraktiv och hållbar välfärd med fokus på värdeskapande för kommunens invånare, företag, besökare och andra aktörer.

Strategiska inriktningar och prioriterade områden

Planen innehåller sex strategiska inriktningar som beskriver den utveckling som Umeå kommun behöver göra för att kunna ställa om med hjälp av digitalisering. Till varje inriktning har ett antal prioriterade områden identifierats. Genom att utveckla dessa skapas goda förutsättningar för att digitaliseringen ska kunna bidra till att möta kommunens utmaningar.



Figur 2: Planens sex strategiska inriktningar och tillhörande prioriterade områden.

Inriktning 1. Digitaliseringen skapar nytta för invånarna i högre utsträckning

I takt med att digitaliseringen blir en allt naturligare del av invånarnas vardag ökar också förväntningarna på kommunens digitala tjänster och utbud. Rätt använd bidrar digitaliseringen till att stärka det sociala kontraktet mellan invånarna och kommunen vilket också främjar demokratin. Kommunens digitaliseringsarbete ska bedrivas med ett helhetsperspektiv på invånarna och samhället och underlätta hanteringen av dess rättigheter och skyldigheter. För att främja inkludering och tillgänglighet behöver kommunen beakta riskerna med digitalt utanförskap i allt digitaliseringsarbete.

Prioriterade områden:

Invånarfokus - Kommunen ska utveckla ett systematiskt arbetssätt som främjar delaktighet och transparens i digitaliseringsarbetet. Målgruppernas behov och förutsättningar ska vara i centrum och jämställdhet, jämlikhet och hållbarhet ska beaktas ur alla perspektiv.

Sammanhållen digital service - Kommunen ska aktivt verka för att data, processer och tjänster ska samverka med varandra i ett digitalt ekosystem - inom kommunen, med civilsamhället och med privata och andra offentliga aktörer. Kommunen ska följa och tillämpa nationella lösningar och standarder för teknik, data och verksamhetsprocesser.

Inriktning 2. Digitaliseringen bidrar till en bättre användning av kommunens resurser

Den demografiska utvecklingen gör att fler behöver ta del av välfärdens tjänster samtidigt som skatteintäkter och tillgänglig arbetskraft inte ökar i samma utsträckning. Kommunens resurser behöver användas till det som skapar mest värde för de vi finns till för.

Digitaliseringen ska bidra till bättre beslutsunderlag, automatiserade processer och arbetssätt och en attraktivare arbetsmiljö med färre manuella och tidskrävande moment. En bred digitalisering möjliggör också användandet av avancerade teknologier såsom AI vilket gör kommunen mer effektiv och anpassningsbar till framtidens utmaningar.

Parallellt med att optimera befintliga arbetssätt behöver dessa också utmanas. Den systematiska verksamhetsutvecklingen behöver balanseras med innovativa arbetssätt som öppnar upp för helt nya sätt för hur välfärd kan levereras.

Prioriterade områden:

Intelligent automation - Kommunen ska utveckla ett systematiskt arbetssätt för att identifiera processer att automatisera, öka förmågan att anpassa verksamhet och

medarbetare till de förändringar som automatiseringen innebär, samt skapa rätt tekniska förutsättningar.

Datadriven organisation - Kommunen ska utveckla förmågan att systematiskt samla, kombinera och använda data och analytiska insikter för att fatta beslut, uppnå verksamhetsmål och driva innovation. Parallellt behöver det skapas en kultur där data och analys blir en central del av verksamhetsutveckling och leverans.

AI - Kommunen ska öka kompetens, förståelse och förmåga kring hur AI kan bidra till att uppnå verksamhetsmål, effektivisera arbetsuppgifter samt främja verksamhetsutveckling och innovation. Riktlinjer för användning och teknisk förmåga ska upprättas.

Inriktning 3. En effektivare styrning och samordning inom digitaliseringsområdet

Digitaliseringen ses som den viktigaste möjliggöraren för att lösa de utmaningar som kommunen har. Trots detta uppnås inte de potentiella nyttorna med digitaliseringen i tillräcklig takt. Kommunens organisering bidrar till att digitalisering ofta sker i silos och att det långsiktiga kommunövergripande digitaliseringsarbetet därmed blir eftersatt.

Kommunen behöver etablera en effektiv styrning och samordning inom digitaliseringsområdet som gör att kompetenser, information, processer och teknik samverkar för att uppnå största möjliga värde för kommunens verksamheter, invånare och andra aktörer. Styrningen ska vara integrerad i kommunens övergripande styrmodell. Digitaliseringsarbetet ska ske i samverkan med relevanta aktörer i de fall det skapar mervärde för invånare, kommunens verksamheter och samhället.

Prioriterade områden:

En sammanhållen styrning - Kommunen ska tydliggöra roll- och ansvarsfördelningen för digital omställning och vid behov revidera reglementen och ägardirektiv. Principer för finansiering och prioritering ska upprättas för att möjliggöra att medel nyttjas effektivt och till det som skapar önskat värde. Strukturer ska etableras för det långsiktiga och kommunövergripande digitaliseringsarbetet, inklusive nödvändiga styrdokument.

Ändamålsenliga arbetssätt - Kommunen ska tillämpa tvärfunktionella, organisationsöverskridande arbetssätt inom ramen för en kommungemensam samverkansmodell för digitalisering. Arbetsformerna ska sätta verksamheternas och invånarnas behov i centrum och inte begränsas av etablerade linjestrukturer. God kunskap om målgrupperna samt bred kompetens inom relevanta expertområden för digital omställning ska säkerställa att både kortsiktiga och långsiktiga effekter uppnås.

Effekthemtagning och uppföljning - Kommunen ska utveckla och tillämpa metoder för att kontinuerligt följa hur digitaliseringen bidrar till verksamheternas mål och värdeskapande för invånare och andra aktörer. Insikterna ska bidra till att rätt digitala tjänster och lösningar med rätt kvalité tillhandahålls.

Inriktning 4. En mer robust och säker digitalisering

En ökad digitalisering innebär större sårbarheter, samtidigt som hotbilden mot kommunen ökar på grund av ett försämrat säkerhetsläge.

Genom att utveckla en robust och säker digitalisering, som ger förutsättningar att upprätthålla verksamheter vid störningar eller avbrott, bibehåller kommunen förtroendet för verksamheterna och hjälper dem att nå sina mål. Säkerhetsåtgärder behöver vara proportionerliga och balanseras mot andra risker för att skydda information och samtidigt möjliggöra effektiv användning av digitala lösningar.

Prioriterade områden:

Informationssäkerhet - Kommunen ska etablera en säkerhetskultur som genomsyrar hela organisationen. Informationssäkerhetsarbetet ska grundas på en kommungemensam informationsarkitektur. Ett systematiskt och riskbaserat arbetssätt ska säkerställa ett adekvat skydd för verksamhetsinformation och att lagar och regelverk efterlevs, samt en balans mellan säkerhet och användarbarhet.

Cybersäkerhet - Kommunen ska säkerställa ett systematiskt cybersäkerhetsarbete för att minska risker mot kommunens tekniska miljö. Fokus ska ligga på att identifiera och åtgärda sårbarheter, höja kompetens och implementera robusta säkerhetsåtgärder.

Optimerad teknisk miljö - Kommunen ska samla och standardisera infrastruktur, digitala plattformar och informationssystem för att effektivt kunna underhålla, säkra och utveckla den tekniska miljön i takt med att behov, krav och förutsättningar förändras.

Arkitektur - Kommunen ska etablera arkitekturprinciper som beaktar hur processer, information och teknik samspelar för att bidra till maximal nytta för verksamheter, invånare och andra aktörer. Arkitektur ska bidra till att digitalisering sker med fokus på helhet och långsiktighet.

Inriktning 5. Data används i högre grad som en strategisk tillgång

En ökad användning av data och information bidrar till en bättre förståelse för användares och invånares beteenden, behov och preferenser. Detta skapar underlag för mer välgrundade beslut, möjliggör styrning och anpassningar av verksamheter samt ger möjlighet att förutse framtida trender. Tillgång till relevant och kvalitetssäkrade data är också en förutsättning för att kunna öka nyttiggörandet av exempelvis automation och AI. All användning av data ska ske ansvarsfullt, etiskt och med respekt för individens integritet.

Prioriterade områden:

Strategi och målbild - Kommunen ska upprätta relevant styrning för att möjliggöra värdeskapande genom data.

Informationsförvaltning - Kommunen ska etablera och tillämpa gemensamma metoder och verktyg för informationsförvaltning som ett led i att förenkla datadrivet samarbete inom hela kommunkoncernen. Systematik och struktur ska stödja informationsägarna i deras uppdrag att säkerställa att informationen är tillgänglig, säker, samt juridiskt och kvalitetsmässigt korrekt.

Teknisk infrastruktur och analysförmåga - Kommunen ska tillhandahålla moderna och ändamålsenliga tekniska lösningar för insamling, lagring, tillgängliggörande, analys, och visualisering av data. Förmåga till processautomation och optimering ska skapas i såväl interna processer, processer där interaktion sker med invånare och i koncernövergripande processer.

Inriktning 6. Ökade kunskaper, förståelse och färdigheter för digitaliseringens möjligheter

För att effektivisera och modernisera kommunens verksamheter med stöd av digitalisering behöver chefer, ledare och medarbetare ha förståelse för digitaliseringens roll i omställningen. För att nå önskade effekter krävs också kunskap och färdigheter kring de förutsättningar som behöver finnas på plats. Kommunens förmåga till omställning och förändring med stöd av digitalisering kommer att vara avgörande för att hantera de utmaningar som kommunen har.

Prioriterade områden:

Ökad digital kompetens - Kommunen ska öka medarbetarnas förståelse för hur digitalisering kan effektivisera och utveckla verksamheten. Medarbetare ska enkelt kunna ta till sig rätt

digitala kompetens för sitt arbete. Förutsättningar för organisatoriskt lärande ska stärkas liksom strukturer för att säkerställa tillgång till digital kompetens på lång sikt.

Ökad digital mognad - Kommunen ska främja en kultur som driver omställning och tillåter systematiska utforskande arbetssätt, trots osäkerhet om önskat utfall kommer att uppnås. Förmågan att förstå och agera på förändringar i omvärlden ska stärkas.

Genomförande av planen

Tekniska nämnden är huvudansvarig för genomförande och uppföljning av planen för digital omställning. Arbetet sker i bred och nära samverkan med nämnder, förvaltningar och bolag. Planen ska vara utgångspunkt för nämndernas planering och genomförande av digital omställning. Nämnderna ska upparbeta nödvändig styrning och uppföljning för planens genomförande inom sitt verksamhetsområde.

Nämnderna ansvarar också för att frigöra de medel och resurser som krävs för att åstadkomma förflyttningar i enlighet med planen. Större förflyttningar som inte kan finansieras inom befintliga ramar ska hanteras i ordinarie budget- och planeringsprocess. Umeå kommuns riktlinje för god ekonomisk hushållning ska följas.

Tekniska nämnden ansvarar för att, tillsammans med övriga nämnder och förvaltningar, upprätta och koordinera en handlingsplan som konkretiserar hur genomförandet av planen för digital omställning ska ske. Om nämnd fattar beslut om egen handlingsplan för digitalisering bör den utgå från denna kommunövergripande plan för digital omställning.

Tekniska nämnden samverkar med nämnder och förvaltningar för att planera, genomföra och följa upp insatser inom handlingsplanen. Insatserna genomförs i etablerade samverkansstrukturer för digitalisering. Tekniska nämnden kommer att samordna insatser och aktiviteter där flera nämnder och bolag berörs.

Uppföljning

Skriftlig återrapport sker till tekniska nämnden och kommunstyrelsen i slutet av varje verksamhetsår. Planen utvärderas årligen.

Relaterade styrdokument

Fastställda

Riktlinjer för planerings- och budgetprocess

Policy för informationsförvaltning

Informationssäkerhetspolicy

Riktlinjer för informationssäkerhet

Handlingsplan för digital omställning (under framtagande)

Upphävda

IT-strategi (KF 2017) och Strategi för E-service (KF 2017) upphävs i och med antagande av planen.

Umeå kommuns planering avseende digital omställning under perioden 2025–2028

Inriktningen för arbetet under perioden utgår från det behov av omställning med stöd av digitalisering som kommunen står inför för att kunna uppnå vision, grunduppdrag, inriktning för omställning samt inriktningsmål och program.

Strategisk inriktning	Område	Planering ¹	Ansvar ²	Uppföljning ³
1. Digitaliserings skapar nytta för invånarna i högre utsträckning	Invånarfokus	Utveckla systematiskt arbetssätt som främjar delaktighet och transparens i digitaliseringsarbetet.	TN tillsammans med respektive nämnd	Metoder och arbetssätt är upprättade och tillämpas.
	Sammanhållen digital service	Upprätta strukturer för hur data, processer och tjänster samverkar i sammanhållna digitala tjänster med invånare och andra relevanta aktörer i centrum.	TN tillsammans med respektive nämnd	Strukturer är upprättade och tillämpas.
2. Digitaliseringen bidrar till en bättre användning av kommunens resurser	Intelligent automation	Utveckla förmåga till automation genom systematiska arbetssätt, stöd för verksamhetsanpassning och teknik.	TN	Systematiska arbetssätt, stöd till verksamheter samt tekniska förutsättningar är etablerade.
	Datadriven organisation	Utveckla förmåga att systematiskt använda data och analytiska insikter för att fatta beslut, uppnå verksamhetsmål och driva innovation.	TN och KS tillsammans med respektive nämnd	Förmåga kring nyttiggörande av data är stärkt.
	Artificiell Intelligens, AI	Skapa förståelse och förmåga för hur AI kan bidra till att uppnå verksamhetsmål.	TN tillsammans med respektive nämnd	Stärkt förmåga för hur AI kan bidra till att uppnå verksamhetsmål.

¹ De åtgärder på övergripande nivå som behöver genomföras inom aktuellt område.

² Den eller de nämnder och bolag som är huvudansvariga för att åtgärder sker för att uppnå önskad förflyttning.

³ Den förflyttning som förväntas ske under planperioden och som ska följas upp.

Strategisk inriktning	Område	Planering ¹	Ansvar ²	Uppföljning ³
3. En effektivare styrning och samordning inom digitaliseringsområdet	En sammanhållen styrning	Tydliggöra ansvarsfördelning för digital omställning och vid behov revidera nämndreglementen och ägarstyrning så att de uttrycker nämnders och bolags ansvar och mandat.	TN och KS	Reglementen och ägardirektiv är reviderade.
		Etablera struktur och arbetssätt för kommunövergripande styrning av digitaliseringsarbete med tillhörande principer och styrdokument.	TN	Struktur och styrning är etablerad och efterlevs och relevanta styrdokument är upprättade.
	Ändamålsenliga arbetssätt	Etablera, utveckla och tillämpa tvärfunktionella, organisationsöverskridande arbetssätt inom ramen för samverkansmodell för digitalisering.	TN tillsammans med respektive nämnd	Samverkansmodell för digitalisering är etablerad och tillämpas inom samtliga verksamheter.
	Effekthemtagning och uppföljning	Utveckla och tillämpa metoder för att kontinuerligt följa hur digitaliseringen bidrar till verksamheternas mål.	TN tillsammans med respektive nämnd	Metoder för effekthemtagning och uppföljning är upprättade och tillämpas.
4. En mer robust och säker digitalisering	Informationssäkerhet	Steg 1: Säkerställa att det finns kommungemensamma metoder och arbetssätt för att systematiskt kartlägga, klassa och riskhantera information i en kommungemensam verksamhetsorienterad struktur.	KS	Metoder och arbetssätt för att systematiskt kartlägga, klassa och riskhantera information i en kommungemensam verksamhetsorienterad struktur är etablerade.
		Steg 2: Säkerställa att nämnden har förmåga och arbetar med kartläggning, klassning och riskhantering av nämndens information.	Respektive nämnd	Samtliga nämnder har förmåga och arbetar med kartläggning, klassning och riskhantering av information.
	Cybersäkerhet	Implementera robusta säkerhetsåtgärder och systematiskt arbetssätt för att identifiera och åtgärda sårbarheter som kan utnyttjas av hotaktör.	TN	Systematiskt arbete med att identifiera och åtgärda sårbarheter som kan utnyttjas av hotaktör är upprättat.
	Optimerad teknisk miljö	Samla och standardisera infrastruktur, digitala plattformar och informationssystem för att effektivt kunna underhålla, säkra och utveckla den tekniska miljön.	TN	Kontinuerligt rapportera status avseende robusthet utifrån konsolidering och redundans.

Strategisk inriktning	Område	Planering ¹	Ansvar ²	Uppföljning ³
	Arkitektur	Etablera styrning och målbild inom arkitekturområdet som främjar att digitalisering sker med fokus på långsiktighet, helhet och robusthet.	TN	Arkitekturprinciper och kravbibliotek med fokus på långsiktighet, helhet och robusthet är etablerade.
5. Data används i högre grad som en strategisk tillgång	Strategi och målbild	Upprätta relevant styrning för att möjliggöra värdeskapande genom data.	TN och KS	Relevant styrning för värdeskapande genom data är upprättad.
	Informationsförvaltning	Steg 1: Säkerställa att det finns kommungemensamma metoder och arbetssätt för att stödja informationsägarna i deras uppdrag.	KS	Kommungemensamma metoder och arbetssätt för informationsförvaltning är upprättade.
		Steg2: Säkerställa att nämnden eller bolaget har förmåga och arbetar med att göra sin information tillgänglig, säker, samt juridiskt och kvalitetsmässigt korrekt.	Respektive nämnd och bolag	Samtliga nämnder och bolag har förmåga och arbetar med att göra sin information tillgänglig, säker, samt juridiskt och kvalitetsmässigt korrekt.
	Teknisk infrastruktur och analysförmåga	Etablera modern och skalbar teknisk infrastruktur för att effektivt samla in, tillgängliggöra och analysera data.	TN	En modern och skalbar teknisk infrastruktur är etablerad.
		Etablera analysförmåga kring användning av data i kommunens verksamheter.	TN och KS tillsammans med respektive nämnd	Produkter, tjänster och stöd för ökad analysförmåga är etablerade och tillämpas.
6. Ökade kunskaper, förståelse och färdigheter för digitaliseringens möjligheter	Ökad digital kompetens	Öka förståelsen hos medarbetare för hur digitaliseringen kan utveckla verksamheten, samt göra det enkelt att utveckla rätt färdigheter för digital omställning.	TN och KS	Kompetensplan för olika yrkesroller är upprättad och fastställd, kompetenshöjande insatser genomförs löpande.
	Ökad digital mognad	Främja en kultur som driver omställning och utforskande arbetssätt. Utveckla systematik för omvärldsbevakning.	TN och KS	Kultur och förutsättningar för omställning och utforskande arbetssätt har stärkts. Systematik för omvärldsbevakning är etablerad.