

Handlingsplan för digital transformering

FÖR MARIEHAMNS STAD, 16.9.2022



MARIEHAMNS
STAD



1. Innehåll

1. Inledning.....	2
2. Digital transformation inom Mariehamns stad.....	2
3. Digitaliseringsstrategin 2019.....	2
4. Färdplan för digitalisering	3
5. Handlingsplan för digital transformering.....	4
5.1 Digital mognad	4
5.2 Ökad nyttjandegrad av system inom staden.....	5
5.3 Processkartläggning.....	5
5.4 Stadens digitala infrastruktur.....	5
5.5 Kartläggning av IT-kompetens inom organisationen	6
6. Ekonomi.....	6

16 september 2022

1. Inledning

Stadsfullmäktige omfattade kommittérapporten för digital transformering i Mariehamns stad som grund för stadens fortsatta digitala utveckling vid sitt sammanträde den 31 maj 2022, under paragraf 90. Till beslutet fogades en kläm genom vilken stadsstyrelsen uppmanades att godkänna konkreta mål och uppskatta kostnader för stadens digitala transformering och därefter återkomma till stadsfullmäktige med beslutet i form av ett ärende för kännedom. Detta utifrån kommitténs förslag om att en politisk styrgrupp tillsätts för att ta fram en flerårig handlingsplan och för att säkerställa finansieringen av projektet. Med anledning av detta tillsatte stadsstyrelsen den 11 augusti 2022, under paragraf 185, en kommitté med uppdrag att utarbeta en handlingsplan för digital transformering inom Mariehamns stad. Handlingsplanen ska fungera som utgångspunkt för de åtgärder som föreslås beaktas i budget 2023 och ekonomiplan för åren 2024 och 2025. Kommittén ska presentera sin rapport senast den 22 september 2022. Kommittén har utgjorts av Ingrid Zetterman, ordförande, Sara Kemetter, vice ordförande, Peter Ekholm, Oskar Lönnqvist, Conny Nylund, Arne Selander och som sekreterare har Henrik Häggblom fungerat.

2. Digital transformation inom Mariehamns stad

I Mariehamns stad definierar vi digital transformation som tillämpning av digital teknik för att effektivisera eller automatisera processer, i första hand processer som i nuläget är manuella eller delvis manuella. Digital transformation är inte enbart en fråga om IT och fortsatt digitalisering av arbetsmoment utan främst en metod att finna nya sätt att arbeta genom att tillämpa digitalteknik med utgångspunkt i att arbetsresultatet blir effektivare och mindre resurskrävande.

Den digitala transformationen av staden bör ske både internt och externt. Internt på så vis att processer i högre grad automatiseras och att antalet moment inom en process kan skalas av med en högre grad av effektivitet som förväntat slutresultat. De resurser som frigörs genom ökad automation kan omfördelas till områden i behov av utveckling. I vår omgivning ökar graden av elektroniska självservice-tjänster på så vis att det är möjligt att digitalt sköta bankärenden eller att boka resor under dygnets alla timmar med hjälp av ens egen mobiltelefon. Stadens externa digitala transformation utformas med sikte på att underlätta för invånarna att sköta kommunala ärenden och ta del av den service staden erbjuder oberoende av tidpunkt på dygnet eller fysisk plats.

Med utgångspunkt i att skapa en gemensam och samlad uppfattning om vad digital transformation är och hur staden genom ökad digitalisering kan bli effektivare och erbjuda högre grad av service genom digitala tjänster finns anledning till att informations- och diskussionstillfällen i ämnet hålls för de förtroendevalda inom staden.

3. Digitaliseringsstrategin 2019

Fokusområde	Mål
Ett bättre liv för medborgare	Hitta digitala lösningar som automatiserar manuella arbetsprocesser, är kostnadseffektiva och som lever upp till medborgares, organisationers och näringslivets förväntningar

Förnyad samhällsservice	Reducera administrativa arbetet genom automatiserade lösningar. Skapa utrymme för innovation och nytänkande och mer tid att genomföra digital utveckling. Med e-servicetjänster höjs stadens servicenivå för medborgare, organisationer och näringsliv.
En modern arbetsplats	Anställda vid Mariehamns stad får arbeta i en modern miljö med hög tillgänglighet. De digitala verktyg som införs ska förenkla de anställdas vardag och arbetsuppgifter samt skapa effektivitet i arbetet
Samverkan och samutnyttjande	Samverka både internt och tillsammans med andra offentliga myndigheter för att bemöta medborgarens behov av ändamålsenliga lösningar såsom digitaliserad service och IT-stöd.

4. Färdplan för digitalisering

Ett resultat av tidigare kommittéer inom staden som verkat inom ämnet är att följande tio punkter tagits fram som målsättningar för den fortsatta utvecklingen inom området, se även bild "Digitala lyft" nedan.

Färdplanen för digitalisering föreslås ske i fyra utvecklingssteg i utifrån slutrapport för digital transformering i Mariehamns stad av den 14 februari 2022.

Steg 1

- Mariehamns stad prioriterar byggandet av en digital infrastruktur som kan möjliggöra en mångfald av leverantörer.
- Staden upphandlar drift, support och övrigt som krävs för en bra IT-miljö. Staden ser Åda (det offentliga Ålands IT-bolag) som en leverantör bland andra.
- Staden prioriterar användandet av molnlösningar och SaaS-tjänster.

Steg 2

- Mariehamns stad etablerar ett IT-kansli med egen budget och beslutskapacitet.
- Stadens IT-kansli ges tillräckliga resurser att hantera hela stadens IT-miljö och utveckling.
- Inom stadens IT-kansli skapas en utvecklingsenhet som driver utveckling och digitalisering i nära samarbete med verksamheterna.
- Staden i högre grad hanterar kostnader för IT-utveckling och digitaliseringsåtgärder i investeringsbudgeten.

Steg 3

- En politisk styrgrupp tar fram en flerårig arbetsplan och säkerställer finansiering.
- Utvecklingsenheten arbetar med digitaliseringsinitiativ från verksamheterna. Verksamheterna måste ges tid och förutsättningar för att kunna delta.
- Staden prioriterar IT-utbildning för personalen och säkerställer därmed en hög digital mognad.

Steg 4

- Mariehamns stad anammar en modell med öppenhet såsom utnyttjandet av OpenSource, öppna data, öppna API:er och liknande.
- Staden delar med sig av sina erfarenheter och kunskap till andra kommuner och etablerar samarbeten kring utveckling.
- Staden uppmanar landskapet främst i form av Högskolan Åland att etablera en åländsk digital innovationshub.

- Staden utvärderar möjligheter till att finna digitaliseringsprojekt som kan utnyttas i en ansökan till Central Baltics program.

DIGITALA LYFT

NULÄGE

1. 100+ **tillverkarlästa** applikationer
2. **Egna** servrar med externt underhåll (låst i teknik)
3. Svag kontakt med **näringslivet**
4. Personalens **kompetens** ojämn
5. Stigande **kostnader** per levererad nytta
6. Central/**externt** styrd IT
7. **Svaga kopplingar** mellan olika system
8. **Svaga incitament** för digitalisering
9. **Medborgarservice** till största delen via telefon/blankett
10. **Processer** internt mestadels ospecificerade

MÅL

1. Applikationer med **öppna** API
2. **"XaaS"**, dvs lös behoven med köptjänster
3. Samarbeten kring IT med **näringslivet**
4. Personalens **kompetens** stöder digitaliseringen
5. Kostnad per levererad nytta **lägre**.
6. **Verksamhetsnära** IT-styrning
7. Automatiserade, **integrerade** system
8. Digitalisering möjliggör fortsatt bra service
9. **Medborgarservice 24/7** med automatiserad "back office" hantering
10. **Tydliga processer**

Förståelse, finansiering, förändringsvilja

Digitaliseringskommittén Mariehamns Stad 2022

5. Handlingsplan för digital transformering

Under våren 2022 anlitas Playground Consulting för att kartlägga stadens nuvarande IT och för att ta fram strategier för framtida IT-infrastruktur och driftstjänster. Delar av Playgrounds slutrapport har fungerat som underlag för denna kommittés arbete.

Digital transformation är en ständigt pågående process och ett klart definierat slut är inte synligt, detta då utveckling av systemstöd alltjämt pågår och nya möjligheter och behov uppstår som en följd av detta. För att göra stadens digitala transformation mer överskådlig finns orsak till att dela upp processen i mindre delmål.

Kommittén har med stöd av tidigare utredningar och rapporter i ämnet identifierat fem fokusområden som staden inledningsvis bör koncentrera sig på för att skapa goda förutsättningar för en fortsatt digital transformering. Dessa fem fokusområden är:

- Den digitala mognaden hos staden som organisation inventeras och kartläggs för att se var och vilka utbildningsinsatser som behöver göras.
- I högre utsträckning använda de systemstöd som har förutsättningar för fortsatt användning inom staden.
- Processkartläggning av möjliga digitaliseringsprojekt.
- Utveckling på längre sikt följer Playgrounds strategiförslag, se bilaga.
- Kartlägga befintlig kompetens och behov av bemanning inom stadens IT.

5.1 Digital mognad

Sveriges Kommuner och Regioner (SKR) definierar digital mognad som "en organisationens förmåga att tillgodogöra sig nyttorna med digitalisering." För en lyckad digital transformering behöver stadens

anställda ha en tillräckligt hög nivå av digital mognad. Nivån på behovet av digital mognad varierar mellan olika personalgrupper utifrån deras huvudsakliga arbetsuppgifter. I nuläget är nivån på den digitala mognaden inom staden okänd varpå en inventering och kartläggning av nivån bland stadens personal behöver genomföras. Utifrån en kartläggning av den digitala mognaden bland de olika personalgrupperna inom staden kan utbildningsinsatser på rätt nivå riktas särskilt utifrån de olika behov som respektive personalgrupp bedöms ha. För att mäta digital mognad i kommunala organisationer finns modeller färdigt utvecklade.

Kommittén föreslår att:

- Mariehamns stad låter inleda mätning av den digitala mognaden inom organisationen.

5.2 Ökad nyttjandegrad av system inom staden

Playground consulting tog under våren 2022 fram en rapport där bland annat stadens nuvarande IT kartlades. Av rapporten framgick att det inom staden finns ett stort antal system i användning samt att brister inom samordning och koordinering av stadens system föreligger. Av detta kan man inte utesluta att flertalet system som är i användning helt eller delvis överlappar varandra, det vill säga att samma eller motsvarande funktionalitet finns i flera system utan att funktionen är i användning. För att få bättre kontroll över vilka system som är i användning och vilken funktionalitet respektive system erbjuder behöver en mer djupgående inventering genomföras med slutresultat att stadens IT-miljö dokumenteras. Utifrån inventeringen kan strategiska beslut fattas över vilka system som kan fhasas ut, bytas ut eller nyttjas i högre grad. Inventering och utvärdering görs av IT i samarbete med verksamheterna.

Kommittén föreslår att:

- Staden låter genomföra en djupgående inventering av IT-miljön med slutmål att dokumentera den samma.

5.3 Processkartläggning

Vid digitalisering av arbetsmoment måste fokus ligga på att uppnå en förbättring för såväl interna som externa användare varför det är viktigt att processerna identifieras och kartläggs med utgångspunkt i att skapa en helhetsbild över vilka processer som kan effektiviseras och vad nyttan för användaren är. En nyckel till framgång vid digitaliseringsprojekt är därför väl dokumenterade och beskrivna processer.

Generellt inom stadens verksamheter är processkartläggning eftersatt där dokumentation och beskrivningar av processer i många fall saknas eller i andra fall är bristfälliga. Processkartläggning kan även fungera som underlag för beslut om vilka processer som bedöms vara möjliga att digitalisera och vilken grad av ökad nytta för användarna de kan väntas medföra. Inledningsvis föreslås en deltidssressurs tilldelas projektet med processkartläggning inom staden, om behov föreligger kan resursen senare utökas.

Kommittén föreslår att:

- Resurser i form av personal och systemstöd för processkartläggning beaktas i budgeteringen.

5.4 Stadens digitala infrastruktur

I Playground consultings uppdrag ingick även att kartlägga stadens nuvarande IT-infrastruktur samt ge förslag på framtida lösningar av stadens IT-infrastruktur. I nuläget är den största merparten av stadens system i drift hos ÅDA. Playground förespråkar att staden går in för strategin att övergå från lokal drift hos ÅDA till att söka lösningar i form av IaaS drift. IaaS står för *infrastructure as a service* vilket på

svenska översätts till *infrastruktur som tjänst*. IaaS innebär att komponenter som serverutrymme, lagring, balansering av laster och säkerhet köps in i form av en molnbaserad tjänst av en eller flera leverantörer. Vidare så erbjuder IaaS lösningar hög flexibilitet då det är lätt att skala upp eller ner kapaciteten om behovet förändras. Vid en IaaS lösning har staden inget behov av att bygga upp egen kompetens och allokera resurser för drift av IT-infrastrukturen.

En övergång till en IaaS lösning för stadens IT-infrastruktur förutsätter kartläggning av system och utarbetande av planer för transition till molnbaserat serverdrift. Detta ger även att en exitstrategi från ÅDA behöver utarbetas i det fall att staden väljer att gå in för en IaaS lösning.

Kommittén föreslår att:

- Staden upphandlar sin IT-infrastruktur molnbaserat och som tjänster.

5.5 Kartläggning av IT-kompetens inom organisationen

Mariehamns stad har runt 800 anställda med varierande arbetsuppgifter och kompetenser. Det kommande HR-systemet som börjar att implementeras under senhösten 2022 erbjuder verktyg för en strukturerad kartläggning av de kompetenser som personalen besitter. Ett troligt utfall av en mer strukturerad kompetenskartläggning är att det bland de anställda finns personer som besitter kompetenser som inte är kända för arbetsgivaren, om dessa sedan tidigare icke kända kompetenser ges förutsättningar till att nyttjas är det sannolikt att detta resulterar i ett mervärde för organisationen. Vidare bör det anses vara troligt att en kompetenskartläggning även kommer att visa på att personal med andra uppgifter än dagligt arbete inom IT besitter just kompetenser inom IT. Att använda sig av dessa kompetenser, vilka man kan föreställa sig att finns spridda inom hela organisationen, är en faktor som bidrar till bättre förutsättningar för lyckade enskilda digitaliseringsprojekt och digital transformation som en helhet inom staden. Digital transformation syftar till verksamhetsnära utveckling, vilket innebär att staden behöver identifiera de personer som vill och har förmågan att stödja dessa processer. Ett slutresultat kunde vara att staden har ett upplägg som motsvarar skolornas IKT-handledare inom samtliga sektorer.

Utifrån det vägval som görs gällande formen av stadens framtida IT-drift finns orsak till översyn av vilka kompetenser och vilka resurser som stadens IT är i behov av. I det fall att staden väljer att gå in för IaaS lösningar för IT-infrastrukturen och SaaS lösningar för system ställer detta andra krav på kompetens än vad egna servrar och lokala installationer av system gör.

Kommittén föreslår att:

- Kompetens inom IT kartläggs bland stadens samtliga anställda.

6. Ekonomi

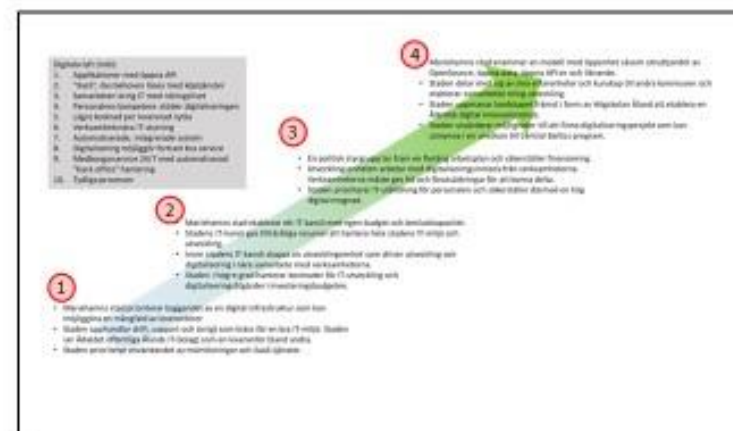
Kommittén konstaterar att digital transformering, i synnerhet initialt, kommer att kräva finansiella medel. Samtidigt konstaterar kommittén att omvärlden och invånarnas vardag blir mer digital vilket omöjliggör för staden att inte utveckla sig inom dessa områden. För att dra verklig nytta av digitaliseringen och resurseffektivera verksamheterna anser kommittén att området bör prioriteras.

Kommittén föreslår att:

- Området digital transformeringen blir ett eget verksamhetsmoment i budget 2023 och ekonomiplan för 2024–2025.

Stadens arbete med den digitala transformationen sträcker sig över flera år och kräver uppbyggnad av egen kompetens samt partnerskap med leverantörer

- 1 • Upphandling av drift- och supporttjänster ingår som en del i det första utvecklingssteget och syftar till att säkra kontinuerlig och stabil drift
- Med steg ett som grund utvecklar staden väsentligt sin IT-förmåga ur såväl kompetens, resurs som tekniskt perspektiv samt lägger grunden för en värdeskapande applikations- och tjänsteportfölj
- 2 • I steg två arbetar staden aktivt med att förvalta och utveckla applikations- och tjänsteportföljen
- De senare stegen ger Staden det önskade digitala lyftet och möjliggörs av de aktiviteter som genomförts i steg ett och två
- 3 • Steg tre och fyra möjliggörs av den rationaliserade applikationsportföljen och de öppna data-/APIer som genomförts i steg två
- Samtliga steg ställer krav på Stadens IT-stab som utöver förmågan att samordna IT-behov och IT-leverans internt även behöver ha en god leverantörsstyrning
- Stadens IT-stab behöver också verka för partnerskap, samarbeten och tillgänglighet till öppna data och APIer vilket gör att både bemanning och kompetensprofiler kommer att behöva utvecklas



Med steg ett som grund utvecklar staden väsentligt sin IT-förmåga ur såväl kompetens, resurs som tekniskt perspektiv samt lägger grunden för en värdeskapande applikations- och tjänsteportfölj

Digitala lyft (mål):

1. Applikationer med öppna API
2. "XaaS", dvs behoven löses med köptjänster
3. Samarbeten kring IT med näringslivet
4. Personalens kompetens stöder digitaliseringen
5. Lägre kostnad per levererad nytta
6. Verksamhetsnära IT-styrning
7. Automatiserade, integrerade system
8. Digitalisering möjliggör fortsatt bra service
9. Medborgarservice 24/7 med automatiserad "back office" hantering
10. Tydliga processer

- Mariehamns stad anammar en modell med öppenhet såsom utnyttjandet av OpenSource, öppna data, öppna API:er och liknande.
- Staden delar med sig av sina erfarenheter och kunskap till andra kommuner och etablerar samarbeten kring utveckling.
- Staden uppmanar landskapet främst i form av Högskolan Åland att etablera en Åländsk digital innovationshub.
- Staden utvärderar möjligheter till att finna digitaliseringsprojekt som kan utnyttas i en ansökan till Central Baltics program.

- En politisk styrgrupp tar fram en flerårig arbetsplan och säkerställer finansiering.
- Utvecklingsenheten arbetar med digitaliseringsinitiativ från verksamheterna. Verksamheterna måste ges tid och förutsättningar för att kunna delta.
- Staden prioriterar IT-utbildning för personalen och säkerställer därmed en hög digital mognad.

- Mariehamns stad etablerar ett IT-kansli med egen budget och beslutskapacitet.
- Stadens IT-kansli ges tillräckliga resurser att hantera hela stadens IT-miljö och utveckling.
- Inom stadens IT-kansli skapas en utvecklingsenhet som driver utveckling och digitalisering i nära samarbete med verksamheterna.
- Staden i högre grad hanterar kostnader för IT-utveckling och digitaliseringsåtgärder i investeringsbudgeten.

- Mariehamns stad prioriterar byggandet av en digital infrastruktur som kan möjliggöra en mångfald av leverantörer.
- Staden upphandlar drift, support och övrigt som krävs för en bra IT-miljö. Staden ser Åda (det offentliga Ålands IT-bolag) som en leverantör bland andra.
- Staden prioriterar användandet av molnlösningar och SaaS-tjänster.

I steg två arbetar staden aktivt med att förvalta och utveckla applikations- och tjänsteportföljen

Sourcingstrategi > Utveckling på längre sikt

PLAYGROUND
CONSULTING

De senare stegen ger Staden det önskade digitala lyftet och möjliggörs av de aktiviteter som genomförts i steg ett och två

Digitala lyft (mål):

1. Applikationer med öppna API
2. "XaaS", dvs behoven löses med köptjänster
3. Samarbeten kring IT med näringslivet
4. Personalens kompetens stöder digitaliseringen
5. Lägre kostnad per levererad nytta
6. Verksamhetsnära IT-styrning
7. Automatiserade, integrerade system
8. Digitalisering möjliggör fortsatt bra service
9. Medborgarservice 24/7 med automatiserad "back office" hantering
10. Tydliga processer

- Mariehamns stad anammar en modell med öppenhet såsom utnyttjandet av OpenSource, öppna data, öppna API:er och liknande.
- Staden delar med sig av sina erfarenheter och kunskap till andra kommuner och etablerar samarbeten kring utveckling.
- Staden uppmanar landskapet främst i form av Högskolan Åland att etablera en Åländsk digital innovationshub.
- Staden utvärderar möjligheter till att finna digitaliseringsprojekt som kan utmytna i en ansökan till Central Baltics program.

- En politisk styrgrupp tar fram en flerårig arbetsplan och säkerställer finansiering.
- Utvecklingsenheten arbetar med digitaliseringsinitiativ från verksamheterna. Verksamheterna måste ges tid och förutsättningar för att kunna delta.
- Staden prioriterar IT-utbildning för personalen och säkerställer därmed en hög digital mognad.

- Mariehamns stad etablerar ett IT-kansli med egen budget och beslutskapacitet.
- Stadens IT-kansli ges tillräckliga resurser att hantera hela stadens IT-miljö och utveckling.
- Inom stadens IT-kansli skapas en utvecklingsenhet som driver utveckling och digitalisering i nära samarbete med verksamheterna.
- Staden i högre grad hanterar kostnader för IT-utveckling och digitaliseringsåtgärder i investeringsbudgeten.

- Mariehamns stad prioriterar byggandet av en digital infrastruktur som kan möjliggöra en mångfald av leverantörer.
- Staden upphandlar drift, support och övrigt som krävs för en bra IT-miljö. Staden ser Åda (det offentliga Ålands IT-bolag) som en leverantör bland andra.
- Staden prioriterar användandet av molnlösningar och SaaS-tjänster.

Sourcingstrategi > Utveckling på längre sikt

Steg tre och fyra möjliggörs av den rationaliserade applikationsportföljen och de öppna data/-API:er som genomförts i steg två

PLAYGROUND
CONSULTING

Det digitala lyftet realiseras primärt genom applikationer, data och tjänster vilket inte omfattas av denna utredning men som behöver adresseras i färdplanens kommande steg

- Stadens applikationer och tjänster kan grovt delas in i fyra nivåer
 - Kansliinterna system och tjänster
 - Gemensamma system och tjänster
 - Sektorinterna system och tjänster
 - Externa (medborgar-) system och tjänster
- Fokus för transformationen skiljer sig sannolikt mellan de olika nivåerna vilket behöver tas i beaktande under det fortsatta arbetet
- Möjliga principer för vägledning av transformation:
 - Värdeskapande förändring sker nära användare och medborgare
 - Ta kontroll över data
 - Definiera och identifiera öppna data
 - Ge säker åtkomst via APIer
 - Uppmuntra extern innovation baserat på öppna data och APIer
- Kommande steg i färdplanen behöver genomföra en fördjupad analys samt ta fram rekommendationer för hur det digitala transformationsarbetet bör bedrivas ur ett applikations-, data- och tjänsteperspektiv

Digitala lyft (mål):

1. Applikationer med öppna API
2. "XaaS", dvs behoven löses med köptjänster
3. Samarbeten kring IT med näringslivet
4. Personalens kompetens stöder digitaliseringen
5. Lägre kostnad per levererad nytta
6. Verksamhetsnära IT-styrning
7. Automatiserade, integrerade system
8. Digitalisering möjliggör fortsatt bra service
9. Medborgarservice 24/7 med automatiserad "back office" hantering
10. Tydliga processer

Hypotetiskt fokus för transformation

