

RAPPORT

DIGITALISERING 2025

KFKS-2025-01255

2026-01-27

Marie Rotkirch

Inledning

Välkommen till Nacka kommuns årliga digitaliseringsrapport. Här presenteras vår nuvarande digitaliseringsstrategi, våra mål och framsteg samt identifierade områden där vi kan förbättra oss. Rapporten är avsedd att användas som ett verktyg för strategiska beslut inom kommunen. Vi hoppas att den kommer till nytta i arbetet att säkerställa att Nacka fortsätter att vara en ledande kommun när det gäller digitalisering.

Tack för att du tar dig tid att läsa rapporten.

1.	Summering.....	4
2.	Syfte	4
3.	Trender och omvärld.....	4
3.1.	Beteendetrender	5
3.1.1.	Svenskarnas digitala vardag.....	5
3.1.2.	Hur ser barnens digitala vardag ut – och hur påverkar det våra beteenden?.....	6
3.1.3.	Svenskarnas användning av AI	7
3.2.	Tekniktrender	8
3.2.1.	Fortsatt dominans kring AI-utvecklingen	8
3.3.	Omställningstrender	9
3.3.1.	AI-transformationen	9
3.3.2.	Hållbarhet och grön digitalisering.....	10
3.3.3.	Osäker omvärld – fokus på digital säkerhet.....	10
4.	Digitaliseringsindex	11
4.1.	Årets resultat	12
5.	Förutsättningar.....	13
5.1.	Resultat Digital mognad 2025.....	13
5.1.1.	Intern jämförelse	14
5.1.2.	Utmaningar	14
5.2.	Medarbetare	15
5.2.1.	Digitala stöd i arbetet.....	15
5.2.2.	Resultat Medarbetare 2025.....	15
5.3.	Metodik för utvärdering av förutsättningar	15
5.4.	Organisation	15
5.4.1.	Hur har mätningen genomförts?	16
6.	Resultat.....	16
6.1.	Resultatsammanställning 2025	16
6.1.1.	Hur ser vår digitaliseringsportfölj ut?	17
6.1.2.	Var skapas nyttan?	19
6.1.3.	Fördelning av initiativ inom kommunens objekt	20
6.2.	Vad hände 2025?.....	20
6.2.1.	Fortsatt utbildning för ansvarsfull AI-användning.....	22

6.2.2.	Vi delar med oss	22
6.3.	Kommungemensamma strategiska initiativ.....	23
6.4.	Metodik för utvärdering av resultat	24
6.4.1.	Kategorier för digitaliseringsportföljen	24
7.	Nytta.....	25
7.1.	Resultat för nyttor 2025	25
7.2.	Metodik för utvärdering av nytta.....	25
8.	Inriktning framåt och åtgärder	26
8.1.	Datadriven kommun som grund.....	26
8.2.	Fortsatt transformationsarbete i hela organisationen.....	27
8.2.1.	Förmågeväxling som en strategi.....	28
8.2.2.	Finansiering genom nyttohemtagning.....	29
8.3.	Osäker omvärld.....	30
8.4.	Strategiska vägval.....	30
8.4.1.	AI i den kommunala skolan – stöd eller styrning?	30
8.4.2.	Välfärdsteknik i en modell med externa utförare	31

1. Summering

AI har på allvar tagit plats i kommunens vardag – inte som en framtidsvision, utan som en konkret förändringskraft här och nu. Den transformation vi är mitt uppe i förändrar inte bara hur vi arbetar, utan också hur vi förstår uppdraget som kommun: vad vi gör, varför vi gör det – och hur vi bäst möter Nackabornas behov i en tid av förändring.

Digitaliseringsindex för 2025 landar på 8,2, vilket markerar fortsatt stabilitet och förbättringstrend i vår digitalisering. Vi ser god förmåga att genomföra, vi skapar nytta i hög utsträckning – men vi står också i ett skifte. Fler initiativ fokuserar nu på intern effektivisering, samtidigt som utvecklingstakten bromsas av ekonomiska ramar. Vi har hög mognad inom vissa verksamheter – men variationen är stor, och förmågan att ställa om är fortfarande ojämnt fördelad.

Rapporten visar också att AI inte längre är ett projekt vid sidan av, utan i många fall en förväntad och given del av många av dagens digitala tjänster. För att lyckas nyttja möjligheterna med tekniken på bästa sätt krävs att vi bygger gemensam förståelse, rätt kompetens och en kultur där teknik används klokt, ansvarsfullt och till invånarnas bästa. Det handlar om att ställa om arbetssätt, våga förändra roller och tänka nytt kring styrning och uppföljning.

Framåt är det tydligt att nyckeln inte enbart ligger i fler system – utan i ett gemensamt sätt att prioritera, lära och leda i en komplex omvärld. Att stärka datadrivna arbetssätt, säkra digital motståndskraft och våga investera i tröskelteknik är avgörande. AI är inte målet – men rätt använt kan det bli vår starkaste hävstång för en smartare, tryggare och mer hållbar kommun.

2. Syfte

Syftet med en digitaliseringsrapport är att visa hur vi realiserar kommunens nuvarande digitaliseringsstrategi och framsteg, samt identifiera områden för förbättring. Det kan innefatta information om vilka verktyg och teknologier som används, hur kommunens digitala tjänster presterar, och hur kommunen arbetar med att främja digital kompetens hos medarbetare och invånare. Genom att samla denna information och presentera den i en rapport, kan ledningen och beslutsfattare inom kommunen fatta informerade beslut för att säkerställa att kommunen fortsätter att vara en ledande aktör inom digitalisering.

3. Trender och omvärld

Vårt digitaliseringsarbete påverkas naturligtvis i allra högsta grad av yttre faktorer som trender och händelser i omvärlden. Alltifrån teknikutveckling till hur medborgarnas beteenden förändras samt hur andra aktörer i offentliga Sverige agerar styr hur vi på mest effektivt sätt använder oss av digitaliseringen för att uppnå kommunens mål och skapar bäst värden för Nackaborna.

3.1. Beteendetrender

För att säkerställa att vår digitalisering faktiskt utvecklas ändamålsenligt är det viktigt att vi hela tiden förhåller oss till den digitala mognaden hos de som vi är till för, Nackaborna. Digitaliseringen av samhället i stort ställer krav och förväntningar på vårt sätt att leverera välfärdstjänster, men användandet av tillgängliga digitala tjänster begränsas också av olika faktorer som vi måste vara redo att hantera.

För 2026 är det tydligt att digitaliseringen både accelererar och skapar nya klyftor. Svenskar och särskilt barn använder digitala tjänster och AI i allt större utsträckning, men kunskapen om tekniken och förtroendet för hur den används är ojämnt fördelad. Samtidigt blir AI en inbyggd del av nästan alla digitala system, och utvecklingen handlar allt mer om hur vi gör saker på helt nya sätt med stöd av AI.

Här nedan sammanfattar vi i korthet vad som präglar svenskarnas vardag kopplat till digitalisering som vi behöver förhålla oss till:

3.1.1. Svenskarnas digitala vardag

När nästan alla är uppkopplade blir det inte längre en fråga om huruvida vi använder digitala tjänster – utan hur. Under 2025 har vi sett flera viktiga förskjutningar i människors beteenden som påverkar hur kommunen behöver tänka kring digital service, delaktighet och kommunikation framåt.

Fler använder AI, men vet inte alltid hur

En av de tydligaste förändringarna under året är användningen av generativ AI, där var fjärde svensk uppger sig ha testat det i någon form. I den yngre generationen är andelen ännu högre. Men samtidigt är kunskapsnivån generellt låg, och många uppger att de inte vet om de använt AI eller inte.

Det här pekar på ett dubbelt behov: att öka tillgången till smarta funktioner i vardagen, men också att hjälpa både medarbetare och invånare att förstå vad tekniken faktiskt gör och inte gör. För kommunen blir detta särskilt viktigt när vi bygger tjänster med AI-stöd: de ska vara begripliga, ansvarsfulla och transparenta.

Digitala tjänster används – men lämnar fortfarande vissa utanför

I offentlig verksamhet bygger mycket av servicen på att erbjuda medborgaren olika former av e-tjänster, och ett av de användningsområden som berör allra flest är förstås inom sjukvården – något som också varit i särskild fokus för årets ”Svenskarna och internet”. Sjukvårdens e-tjänster upplevs av många som hjälpsamma – nära fyra av tio svenskar säger att digitala lösningar underlättar tidsbokning av läkarbesök. Samtidigt visar årets undersökning att nästan en fjärdedel av befolkningen någon gång *anstått* från att boka just vårdbesök för att e-tjänsten varit för svår att använda. Det är en viktig signal för offentlig sektor.

Digitala tjänster får inte utformas för ett genomsnitt – utan måste fungera för många olika behov och förutsättningar. När vi utvecklar e-tjänster i kommunen behöver vi utgå från hela användarresan och säkerställa att lösningarna inte skapar nya barriärer. Det handlar inte bara om teknik, utan om tillit, begriplighet och tillgänglighet i praktiken.

Mer privat, mindre publikt – nya krav på kommunikation

Sociala medier fortsätter att vara en självklar del av människors digitala vardag – men beteendet förändras. Enligt årets undersökning gör knappt hälften av svenskarna egna inlägg regelbundet. Det tyder på en utveckling där fler använder sociala plattformar för att följa och konsumera innehåll snarare än att själva bidra.

Rapporten visar också att integritetsrelaterade upplevelser är ett av de skäl som anges för att lämna sociala medier. Det säger något om förväntningarna som börjar ta form: människor vill känna kontroll över vad de delar, med vem och i vilket sammanhang. Det påverkar hur vi som kommun når ut digitalt.

Att finnas där människor är räcker inte. Vi behöver vara tydliga, relevanta – och framför allt skapa förtroende. För offentlig verksamhet innebär det ett större ansvar att kommunicera på ett sätt som respekterar mottagarens upplevelse av digital trygghet. Det handlar inte bara om vad vi säger, utan hur vi bjuder in till delaktighet med hänsyn till varje persons integritet.

Källa: [Svenskarna och internet 2025](#)

3.1.2. Hur ser barnens digitala vardag ut – och hur påverkar det våra beteenden?

Vad gör barnen egentligen på nätet? Kort sagt – det mesta. 96 % av barnen mellan 8 och 19 år använder internet varje dag, och för många är det sociala medier som dominerar tiden framför skärmen. I den åldersgruppen är det så många som 86 % som använder sociala medier dagligen. Skärmaktiviteten börjar redan i lågstadiet, där 8 av 10 är dagliga internetanvändare. För barn i mellanstadiet och uppåt är användningen nästan total.

Rädslor för negativ påverkan

Men även om internet är en självklar del av barnens liv, är det inte utan friktion. 4 av 10 föräldrar säger att de bråkar med sina barn om skärmtid, och det verkar vara som mest bråk i familjer med barn i mellanstadieåldern.

Men det viktiga att förstå är vad bråken beror på – alltså oron bakom skärmanvändningen. Enligt Barnen och internet 2025 uppger 85 % av föräldrar till barn 8–19 år att de känner oro för att inte kunna skydda sina barn i den digitala världen. I synnerhet är det risk för skärmberoende eller att exponeras för innehåll som kan få barnet att må dåligt som flest föräldrar uttrycker oro för.

Debatten kring skärmtid lär fortsätta framöver, och särskilt gällande begränsning av barns tillgång till sociala medier. Frågan om åldersbegränsning diskuteras nu i Europaparlamentet, och flera länder – däribland Danmark och Frankrike – har redan lagstiftat om höjda åldersgränser.

För oss som utvecklar digitala tjänster inom offentlig verksamhet innebär detta flera viktiga lärdomar. För det första: framtidens användare kommer att förvänta sig AI-assistans, personalisering och interaktiva lösningar – med den lättillgänglighet som barnen redan idag är vana vid. För det andra: trygghet och transparens är hygienfaktorer i vårt digitala samhälle. Vi vill veta vad vi och våra barn möter i digitala kanaler, och ha möjlighet att påverka.

Källa: [Barnen och internet 2025](#), [SVT](#)

3.1.3. Svenskarnas användning av AI

Användningen av generativ AI har ökat snabbt under 2025. Var fjärde svensk har nu använt ett AI-verktyg som till exempel ChatGPT, och bland yngre vuxna är siffran ännu högre. Trots det visar undersökningen att många fortfarande inte vet vad som räknas som AI – och att användningen är koncentrerad till vissa grupper.*

Den här utvecklingen rymmer både möjligheter och utmaningar för kommuner. Dels för att invånarnas förväntningar förändras – snabbare svar, smartare funktioner och mer individanpassning blir snart en hygienfaktor. Dels för att ojämlig tillgång och låg kunskap riskerar att skapa nya digitala klyftor.

För många är AI fortfarande något abstrakt, och få har förtroende för att tekniken hanteras på ett säkert och rättvist sätt. Det ställer krav på hur kommuner använder AI i sin service: transparens, etik och tydlig kommunikation blir avgörande för att bygga förtroende.

Det handlar inte bara om att införa ny teknik, utan om att göra det på ett sätt som stärker tilliten, höjer servicekvaliteten och skapar faktisk nytta – både för medborgare och medarbetare.

* Källa: [Svenskarna och internet 2025](#)

Barns användning av AI

Barn har inte bara tagit till sig internet – de har också omfamnat AI. Särskilt generativa AI-verktyg har blivit vanliga, både hemma och i skolan, och hela 57% av barn i åldern 8-19 år använder AI-verktyg. Hälften av gymnasieungdomarna använder AI istället för att googla, och ställer frågor direkt till AI när de söker förklaringar, exempel eller hjälp med att förstå komplexa uppgifter.

Samtidigt visar undersökningen att yngre barn ofta ser AI som något lekfullt och kreativt – en "kompis" att skoja med, skriva sagor tillsammans med eller be om

tips när ingen vuxen finns till hands. AI fyller flera funktioner i deras vardag, från studiestöd till sällskap.

För oss i offentlig sektor är detta ett viktigt skifte att förhålla oss till. Barnens digitala förväntningar utmanar traditionella arbetssätt i både skola och fritidsverksamhet. Pedagoger och omsorgspersonal behöver inte bara förstå tekniken, utan också kunna stötta barn i ansvarsfull AI-användning, källkritik och förståelse för algoritmer.

Tjänster vi utvecklar – särskilt om de riktar sig mot barn och unga - behöver utformas med AI-mognad i åtanke. Interaktiva, förklarande och användarstyrda funktioner blir inte ett "plus", utan ett förväntat grundläge. Om vi inte hänger med riskerar det att öka klyftan mellan barnens digitala verklighet och samhällets svar på deras behov.

Källa: [Bilaga - Barns och ungdomars användning av AI-verktyg](#)

3.2. Tekniktrender

Teknikutvecklingen går snabbt och påverkar i allt högre grad hur kommuner planerar, styr och bedriver sina verksamheter. Nya tekniktrender skapar både möjligheter och nya förväntningar från invånare, medarbetare och samarbetspartners. För att kunna fatta kloka beslut och göra rätt prioriteringar är det därför avgörande att förstå vad som händer i omvärlden. Genom att följa och tolka tekniktrender kan vi som kommun bättre förbereda oss för förändring, ta tillvara nya möjligheter och säkerställa att utvecklingen sker på ett sätt som skapar långsiktigt värde för invånarna.

3.2.1. Fortsatt dominans kring AI-utvecklingen

Artificiell intelligens fortsätter att dominera utvecklingen och blir en självklar del av den digitala världen. AI är inte längre något nytt eller separat, utan snarare en teknik som finns inbyggd i system, tjänster och produkter. På samma sätt som internet en gång blev osynligt men nödvändigt, har AI blivit något som bara "finns där" och hjälper till i bakgrunden.

En tydlig förändring är hur AI-system har blivit bättre på att förstå sammanhang och arbeta över tid. Tidigare svarade AI mest på enskilda frågor, men nu kan systemen komma ihåg information, följa mål och anpassa sig när förutsättningarna ändras. Det gör att AI inte bara reagerar, utan också kan planera, föreslå nästa steg och utföra uppgifter på egen hand. I praktiken innebär det att AI allt oftare fungerar som en digital medarbetare som stödjer människor i vardagliga arbetsflöden.

Samtidigt har AI blivit bättre på att hantera flera typer av information samtidigt. Det är vanligt att samma system kan förstå text, bilder, ljud och video i ett sammanhang. Det gör att AI får en bredare förståelse av sin omgivning och kan dra mer träffsäkra slutsatser. Denna utveckling är viktig både för digitala tjänster

och för AI som används i fysiska miljöer, till exempel i robotar och automatiserade system.

Även sättet att utveckla och träna AI har förändrats. I stället för att bara bygga större och större modeller läggs mer fokus på att göra dem smartare och mer anpassade för sitt användningsområde. AI tränas i högre grad med noggrant utvalda data och justeras efter specifika behov. Det gör tekniken mer effektiv och lättare att använda i verksamheter med höga krav på säkerhet och dataskydd.

3.3. Omställningstrender

I takt med att teknikutvecklingen accelererar blir förmågan att ställa om allt viktigare. Omställningstrender handlar inte bara om nya verktyg eller metoder, utan om hur organisationer och människor anpassar sig till förändrade förutsättningar. Att förstå dessa trender är avgörande för att kunna fatta kloka beslut, bygga rätt kompetens och skapa långsiktig hållbarhet i en värld där förändring är det nya normala.

3.3.1. AI-transformationen

AI-utvecklingen kommer att handla mindre om tekniska genombrott och mer om mognad. Fokus ligger på samspel, tillförlitlighet och praktisk nytta. AI har gått från att vara ett verktyg man testat, till att bli en naturlig del av hur digitala system fungerar och hur människor arbetar tillsammans med teknik. Huruvida vi lyckas ta till oss potentialen eller inte handlar om hur väl vi som organisationer och samhälle förmår att förändra oss. Under 2026 är AI-tekniken i sig tillräckligt mogen för att skapa stort värde i nästan alla verksamheter. Den avgörande skillnaden mellan de som lyckas och de som halkar efter ligger därför inte i tillgången till teknik, utan i förmågan att ta till sig den och använda den på nya sätt.

Många organisationer upptäcker att den största utmaningen inte är att införa AI-verktyg, utan att förändra invanda arbetssätt. AI ifrågasätter etablerade roller, processer och beslutsvägar. När intelligens blir tillgänglig överallt förändras också synen på vem som gör vad, hur arbete planeras och hur beslut fattas. Det kräver mod att lämna gamla strukturer och en vilja att ompröva sådant som länge har setts som självklart.

Ledarskapet spelar därför en avgörande roll i AI-transformationen. Det räcker inte längre att se AI som ett IT-projekt eller ett effektiviseringsinitiativ. Precis som man för något decennium i många organisationer pratade om ”Digitalt först” ser vi nu tendenser till att ledare planerar verksamhetsutveckling med ”AI först” som princip. D.v.s. att man börjar med att utvärdera hur AI kan vara en lösning på ett aktuellt verksamhetsproblem.

Framgångsrika ledare behöver skapa en riktning där AI ses som en strategisk möjliggörare för nya arbetssätt, bättre kvalitet och högre värdeskapande. Det

handlar om att sätta tydliga mål, men också om att skapa trygghet i förändringen och ge medarbetare utrymme att testa, lära och ibland misslyckas.

Samtidigt förändras kraven på kompetens i snabb takt. AI tar över vissa uppgifter, förstärker andra och skapar helt nya roller. Det gör att kompetensväxling blir en av de viktigaste frågorna under de kommande åren. I stället för att enbart fokusera på specialistkunskap blir förmågor som omdöme, problemlösning, kreativitet och samarbete allt viktigare. Människans roll förskjuts från att utföra rutinuppgifter till att tolka, styra och utveckla arbetet tillsammans med AI.

För många innebär detta ett behov av kontinuerligt lärande.

Kompetensutveckling kan inte längre ses som något som sker i perioder, utan som en naturlig del av det dagliga arbetet. Organisationer som lyckas med AI-transformationen är ofta de som aktivt investerar i lärande, skapar tid för reflektion och uppmuntrar till kunskapsdelning mellan olika roller och funktioner.

AI-transformationen ställer också krav på kultur. Öppenhet för förändring, nyfikenhet och tillit blir avgörande faktorer. När tekniken utvecklas snabbt behöver människor känna sig trygga i att de kan växa med förändringen, snarare än att hotas av den. En kultur som värdesätter experimenterande och lärande gör det lättare att omsätta AI från potential till faktisk nytta.

I slutändan är AI-transformationen mindre en teknisk resa och mer en mänsklig. Tekniken sätter ramarna, men det är människor som avgör hur den används. De organisationer som lyckas är de som ser AI som en möjlighet att tänka om, arbeta annorlunda och utveckla både ledarskap och kompetens i takt med en ny verklighet.

3.3.2. Hållbarhet och grön digitalisering

Under de senaste åren har hållbarhet och grön digitalisering gått från ambition till praktisk handling. Digitala lösningar används i allt större utsträckning för att minska klimatpåverkan, effektivisera resursanvändning och skapa bättre beslutsunderlag – från samhällsplanering till drift av fastigheter och infrastruktur.

Under 2026 förstärks denna utveckling genom ökad användning av data, automatisering och AI för att optimera energi, transporter och underhåll. I grunden är detta inte främst en teknisk förändring, utan en verksamhets- och kulturrena. För Nacka kommun innebär det nya sätt att samarbeta, prioritera och leda – där teknik stödjer hållbara val, men där människor avgör hur långt vi når till vårt ambitiösa klimat- och miljöprogram.

3.3.3. Osäker omvärld – fokus på digital säkerhet

Under 2025 har en mer orolig omvärld geopolitiskt tydliggjort hur digitalisering, säkerhet och demokrati hänger samman. Cyberhot, informationspåverkan och

deep fakes har blivit mer tillgängliga och svårare att upptäcka, vilket ställer nya krav på kommuner och också anses utgöra en risk för det svenska valet 2026.*

Under året behöver arbetet med cybersäkerhet, robusta IT-miljöer och ökad digital motståndskraft, men också med kompetens, källkritik och ansvarsfull användning av AI intensifieras. I grunden är detta inte enbart en teknisk utmaning, utan en fråga om tillit, ledarskap och gemensamt ansvar.

För Nacka kommun innebär det att skydda samhällsviktiga funktioner och samtidigt värna demokratin – där tekniken sätter ramarna, men människors omdöme är avgörande.

*Källa: [Regeringen](#)

4. Digitaliseringsindex

Vårt digitaliseringsindex bygger på utvärdering av tre komponenter; förutsättningar, resultat och nytta, vilka sammantaget ger oss ett snitt på kommunens digitaliseringsgrad. Indexet finns med som en indikator i kommunens mål- och budgetdokument.

Förutsättningar är de faktorer som måste finnas på plats för att kommunen ska kunna genomföra en framgångsrik digitalisering. Det kan innehålla teknisk infrastruktur, IT-kompetens hos medarbetare, och tillgång till relevant teknologi. Vi har valt att i denna komponent räkna in vårt mått på digital mognad som representerar både kompetens och det tekniska arvet, samt vilka förutsättningar man har som medarbetare i kommunen att kunna arbeta effektivt med digitala stöd.

Årets resultat för delen Förutsättningar är 7,0.

Resultat är de mätbara utfall som uppnåtts genom kommunens digitaliseringsinsatser. Det kan innefatta antalet digitala tjänster som erbjuds, antalet användare av dessa tjänster och hur väl dessa tjänster presterar. I vårt index mäter vi vår genomförandegrad av digitalisering, det vill säga antal realiserade digitaliseringsinitiativ i relation till antal beslutade initiativ.

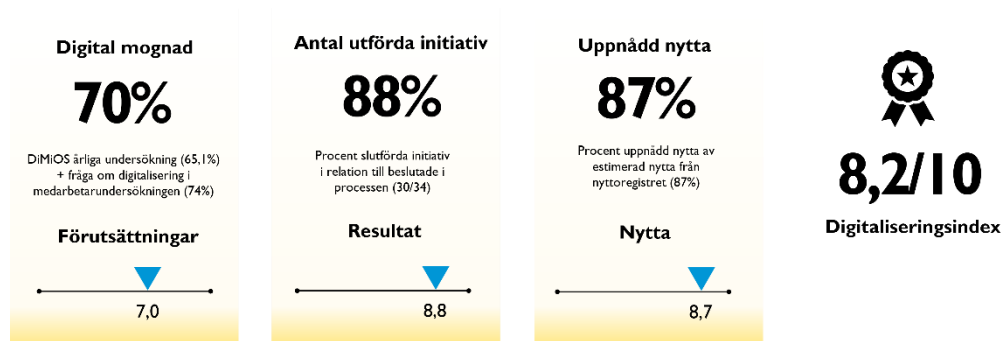
Årets resultat för delen Resultat är 8,8.

Nytta är det värde som skapas för kommunens invånare och företag genom digitaliseringen. Det kan innefatta förbättrad tillgänglighet till tjänster, ökad effektivitet och minskade kostnader. I vårt index mäter vi relationen mellan förväntade och uppmätta nyttor för våra digitaliseringsinitiativ.

Årets resultat för Nyttan är 8,7.

Genom att mäta dessa tre komponenter kan man få ett sammanslaget mått på kommunens digitaliseringsnivå, och också få en översiktsbild av de olika komponenternas bidrag till helheten. Det kan hjälpa ledningen och beslutsfattare att identifiera områden som kräver förbättringar, och att justera strategier för att säkerställa att kommunen fortsätter att vara en ledande aktör inom digitalisering.

4.1. Årets resultat



Årets sammanlagda digitaliseringsindex är 8,2.

Vårt index håller sig stabilt, med en liten ökning från 2024 års index på 8,1.

- Förutsättningar 7,0.
- Resultat 8,8.
- Nytta 8,7

Sammanfattning av digitaliseringsindex 2025

Vårt digitaliseringsindex för 2025 visar att vår digitalisering är stabil, men något återhållsam och lite ojämn om vi kikar närmare på fördelning och kategorier av initiativ. Vi tar tydliga steg framåt i struktur, styrning och arbetssätt – särskilt genom objektförvaltningen och fortsatt fokus på digitalt först. Samtidigt ökar förväntningarna utifrån: många vänjer sig snabbt vid AI-stöd, smarta e-tjänster och datadriven service, medan kunskap, tillit och digital kompetens fortfarande varierar både mellan grupper och mellan verksamheter. Det gör att digitaliseringen i högre grad blir en ledarskaps- och kompetensfråga än en teknikfråga.

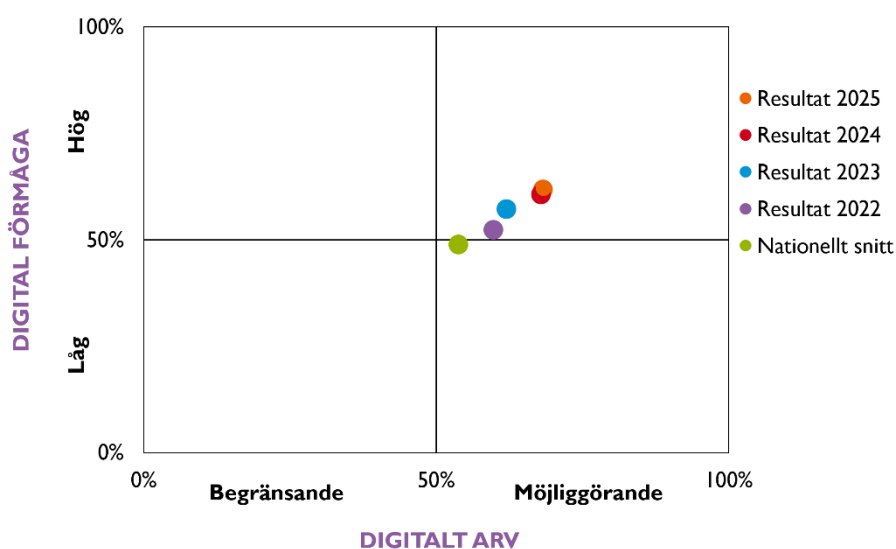
Under 2025 ser vi också hur krav på informationssäkerhet, robusthet och hållbarhet skärps i takt med en mer osäker omvärld. Sammantaget bekräftar årets index att vi är på rätt väg – men också att vår förmåga att omsätta ambitioner i faktisk nytta, jämlikhet och trygg digital service blir den avgörande framgångsfaktorn framåt.

5. Förutsättningar

5.1. Resultat Digital mognad 2025

Mätningen 2025 är Nackas fjärde enligt DiMiOS-modellen. Första årets initiala mätning gav oss en temperaturmätning och ett nolläge, och nu följer vi årligen vår utveckling framåt utifrån det.

Det är viktigt att förstå att det inte finns någon målsättning att vi årligen ska öka vår digitala mognad med en viss procent. Hela syftet med att följa upp vår digitala mognad är att vi ska kunna använda mätningens resultat som ett verktyg för att kunna göra riktade insatser i de områden där vi har störst utmaningar.



Nacka kommuns digitala mognad 2025 är 65,1%, vilket innebär att vi fortsätter uppåt från 2024 års resultat på 64,2%. Vår fjärde mätning visar på fortsatt positiv utveckling – i år främst inom ”Digital förmåga”, till skillnad från 2024 års ökning som skedde främst på dimensionen ”Digitalt arv”.

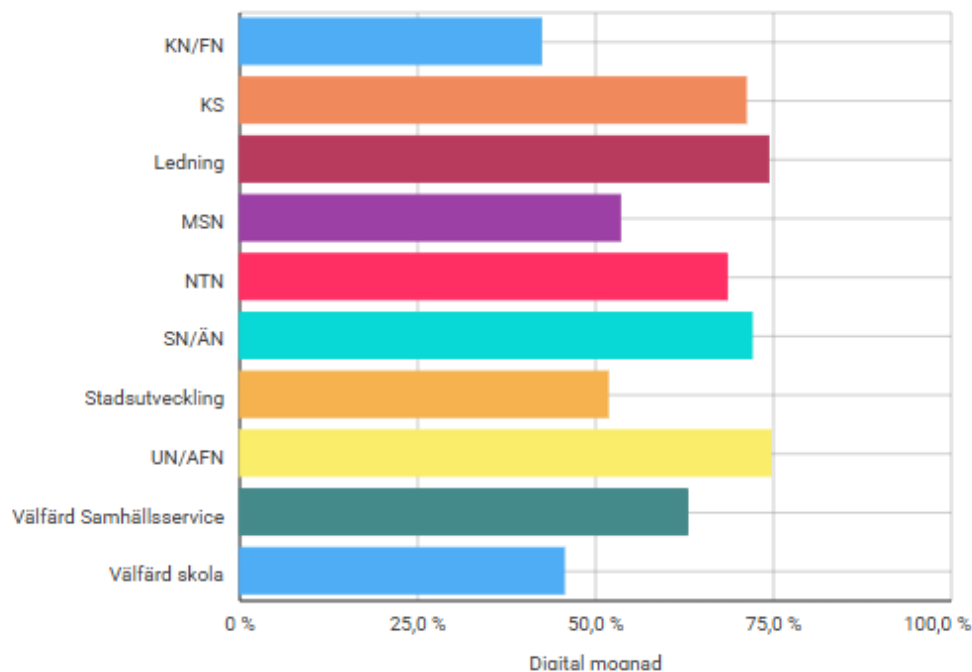
Vilka är våra styrkor?

Vi har särskilt starka resultat inom områden som berör digitalt stöd till verksamheten, teknisk förvaltning och kompetensförsörjning. Den upplevda förmågan att möta verksamhetens behov genom digitalisering är hög, likaså synen på digitaliseringsenhetens bidrag till utveckling.

På tekniksidan (digitalt arv) uppfattas våra lösningar överlag som flexibla och väl förvaltade. Det ger oss en stabil grund för fortsatt utveckling och ett gott läge för att ta tillvara på framtidens digitala möjligheter – i linje med vår strategi att möta tillväxt utan att nödvändigtvis växa i resurser.

Innovationskraften i delar av organisationen sticker också ut, som ett kvitto på vår starka kultur. Det finns vilja att testa nytt och involvera användare i utvecklingen, vilket är centralt för att digitalisering ska skapa verklig nytta.

5.1.1. Intern jämförelse



Liksom föregående år ser vi ganska stora interna skillnader i vår digitala mognad. De verksamheter som skattar sin mognad högst är fortsatt ledningen och flera enheter inom kommunstyrelsen. Samtidigt noterar vi att utbildnings- och arbetsmarknadsverksamheterna ökat mycket, likaså natur- och trafik samt välfärd samhällsservice.

5.1.2. Utmaningar

Samtidigt visar årets mätning på flera återkommande strukturella utmaningar. En av de mest prioriterade är svårigheten att samordna digital utveckling på ett övergripande plan, särskilt i en kultur där självständighet står starkt. Här finns behov av tydligare gemensam styrning och uppföljning av nyttor över organisatoriska gränser.

Vi ser också fortsatt utmaning i balansen mellan förvaltning och utveckling, där det behövs mer samsyn kring prioriteringar. Strategisk kompetensförsörjning är en annan viktig fråga – vi behöver bli bättre på att förutse och planera för den digitala kompetens som krävs i framtiden.

En mer övergripande utmaning är att skapa rätt förutsättningar för innovation i hela organisationen, inte bara i vissa delar. Det kräver både mod, utrymme och stödjande strukturer – och är en nyckel för att nå visionen om att vara bäst på att vara kommun även i det digitala.

5.2. Medarbetare

5.2.1. Digitala stöd i arbetet

En specifik fråga kopplat till digitalt stöd i vår medarbetarundersökning ger oss viktig information för att förstå hur medarbetarna ser på och påverkas av kommunens digitaliseringsinsatser. Påståendet som medarbetare får skatta är formulerat enligt följande: ”Jag har effektiva digitala stöd för mina arbetsuppgifter”.

Genom att följa upp vilken skattning medarbetarna sätter på detta påstående kan vi få indikationer på när medarbetarna behöver nya verktyg, mer support eller utbildning för att kunna dra nytta av digitala verktyg. Med en mer detaljerad uppföljning där medarbetarna inte är nöjda kan vi avgöra om det finns några hinder eller utmaningar som hindrar dem från att använda digitala verktyg och tjänster på ett effektivt sätt.

5.2.2. Resultat Medarbetare 2025

I vårt digitaliseringsindex viktas vi medarbetarperspektivet lika tungt som digital mognad i komponenten förutsättningar. Resultatet för 2025 är 3,72 av 5. Omräknat till Nackas digitaliseringsindex (10-gradig skala) blir det 74% eller 74,4.

%	Positiva 4-5
%	Neutrala 3
%	Negativa 1-2

FD2 Jag har effektiva digitala stöd för mina arbetsuppgifter

Totalt 2025 **63** **22** **14** 3.72 97%

5.3. Metodik för utvärdering av förutsättningar

För att utvärdera våra förutsättningar för att dra nytta av digitaliseringens möjligheter mäter vi årligen organisationens digitala mognad, samt medarbetarnas upplevelse av digitala stöd för sitt arbete. Det genomsnittliga värdet av dessa båda förutsättningsmått utgör den första av digitaliseringsindexets tre delar.

5.4. Organisation

En avgörande faktor för hur vår digitalisering utvecklas är organisationens förmåga att snabbt ställa om och anpassa vår verksamhet med teknikens hjälp vartefter behov förändras. Denna förmåga kallas ”digital mognad”, och innefattar både vår digitala förmåga (arbetssätt kopplat till digitalisering) och vårt digitala arv (tekniska förutsättningar).

Mätningen av vår digitala mognad görs enligt modellen DiMiOS, som är särskilt framtagen för offentlig sektor och grundad på evidensbaserad forskning. DiMiOS används nationellt i över 200 offentliga verksamheter, vilket också ger oss

möjlighet att jämföra och dra lärdomar från andra kommuner och offentliga verksamheter som mäter enligt samma modell.



Själva mätningens resultat visar sedan vår digitala mognad som ett snitt på två axlar, där den ena axeln visar resultatet av vår digitala förmåga och den andra axeln resultatet av vårt digitala arv.

5.4.1. Hur har mätningen genomförts?

Mätningen är en självskattning, där varje person som svarar får skatta hur väl varje påstående stämmer in på verkligheten på en skala från 1-6. Påståendena är grupperade inom sex områden, varav tre hör till ”Digital förmåga” och tre hör till ”Digitalt arv”:

Digital förmåga: Effektivitet, Innovation och Balansering

Digitalt arv: Teknik, Användare och Organisation

Årets mätning genomfördes i juni i hela organisationen genom ett riktat e-postutskick till utvalda representanter för varje verksamhet. Målgrupp för mätningen var roller som är med och styr och planerar verksamhetens utveckling och digitalisering, eller på annat sätt arbetar inom denna ram, t ex med systemförvaltning. Totalt skickades mätningen till 220 mottagare, och svarsfrekvensen var 64,5%.

6. Resultat

6.1. Resultatsammanställning 2025

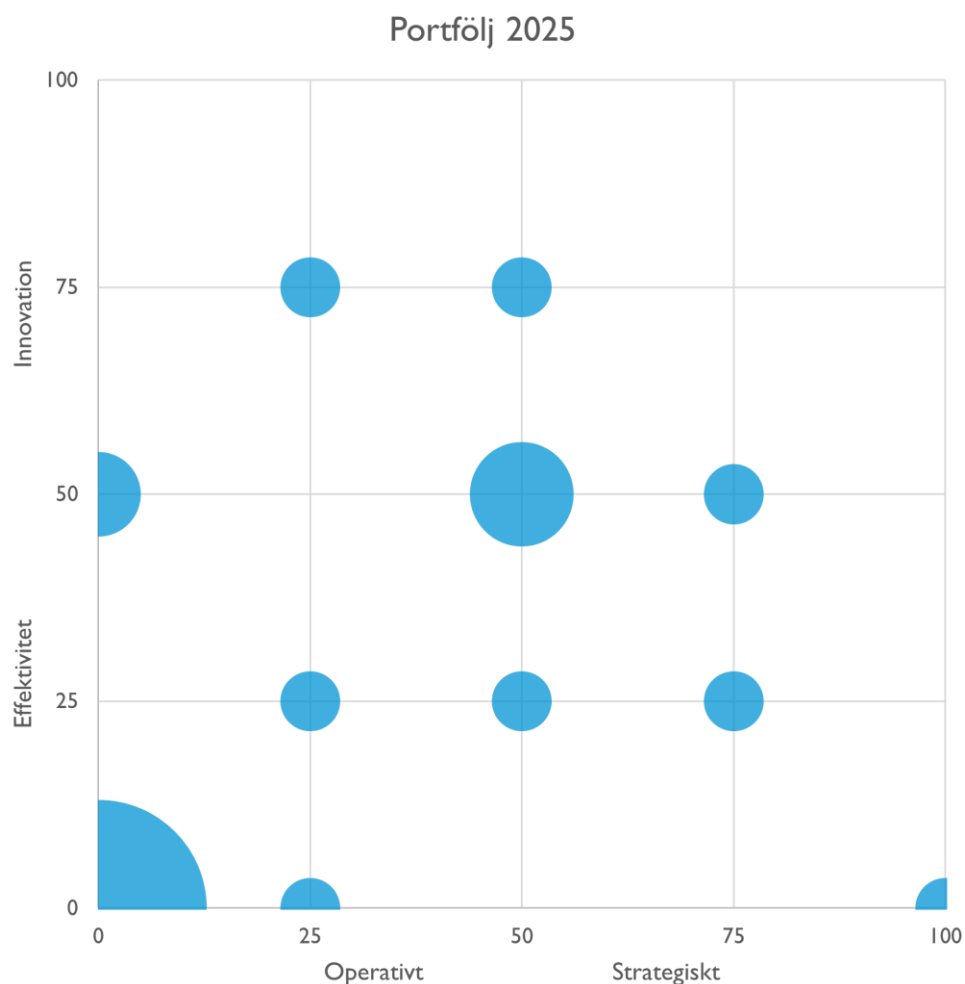
Årets resultatindikator är 8,8 – vilket motsvarar en genomförandekapacitet på 88%. Förra året var vår resultatindikator 8,5, som då var en sänkning från 9,2 2024. Vi har alltså vänt trenden uppåt igen, och de initiativ som startats slutförs i högre grad enligt plan.

Nu när objektförvaltningen varit fullt etablerad en tid blir också vägen framåt för olika behov tydligare. De initiativ som pausas eller avbryts handlar oftast om behov som kanske inte helt tydligt kan lösas inom ett objekt, eller där förutsättningarna är väldigt speciella eller hastigt ändrade, så att det inte kan hanteras helt enligt vanliga rutiner.

Sett till det totala antalet initiativ så håller vi ungefär samma takt som 2024, en liten minskning på 5%. Det mer intressanta är karaktären på ärenden, där vi ser ett växande inslag av AI-relaterat utforskande i flera verksamheter.

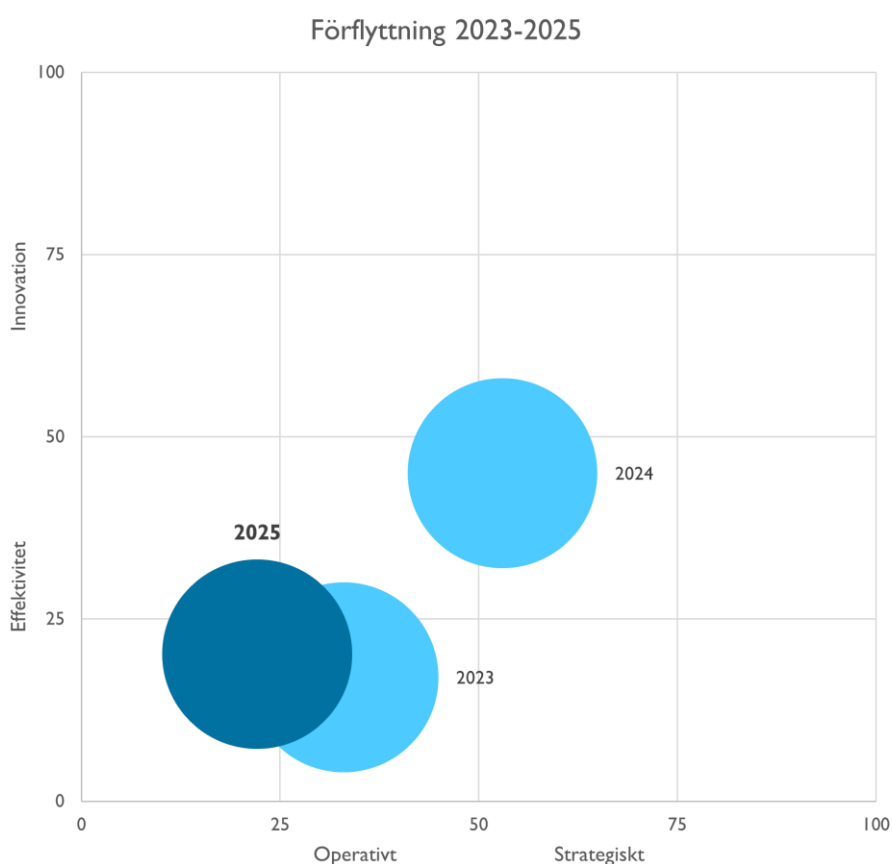
6.1.1. Hur ser vår digitaliseringsportfölj ut?

För att få en övergripande förståelse för vilken typ av digitalisering kommunen bedriver tittar vi på vår portföljfördelning, alltså hur årets digitaliseringsinitiativ fördelar sig på axlarna innovation/effektivitet och strategiskt/operativt.



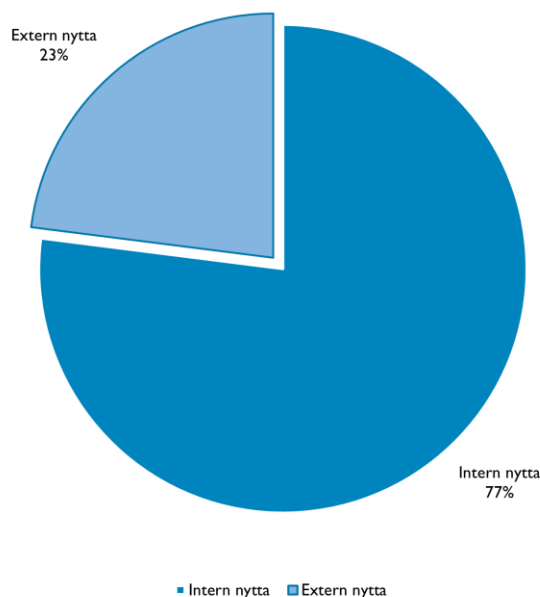
Grafen ovan visar hur digitaliseringsinitiativen fördelar sig 2025. Bubblans storlek speglar antal initiativ.

Vi ser alltså i bilden ovan att vår digitalisering oftast syftar till effektiviseringar mer än innovation, och har mer fokus på direkta åtgärder än långsiktigt strategiska förändringar. Om vi tittar närmare på hur ett genomsnittligt initiativ i portföljen placerar sig ser vi att det tenderar att vara i hög grad operativt, med fokus på effektivitet snarare än innovation. Efter förra årets tydliga förflyttning mot mer strategiska och innovativa initiativ tenderar vi 2025 att återgå till samma profil på portföljen som 2023, som kan ses i bilden nedan. Analysen här är att, precis som vi har fastslagit tidigare, när vi fokuserar på ekonomisk återhållsamhet så tenderar initiativen som genomförs dra sig mot inre effektivitet och operationella förändringar i syfte att spara pengar snarare än att hitta kvalitativa värden.



Grafen ovan visar hur ett genomsnittligt initiativ i portföljen kategoriseras respektive år; 2023, 2024 och 2025.

6.1.2. Var skapas nyttan?

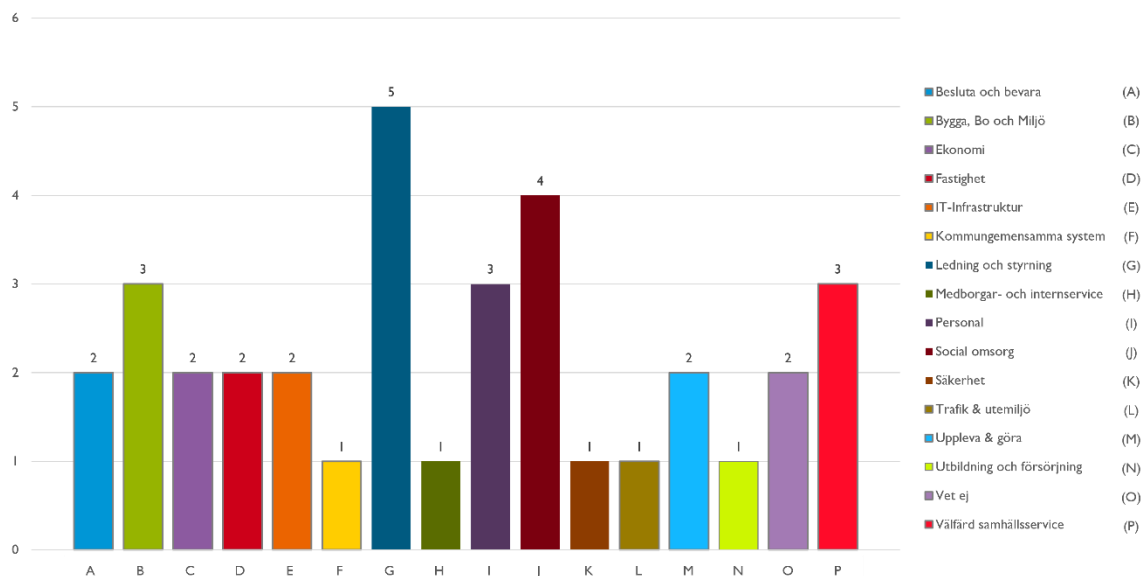


Som diagrammet visar ser vi i år en övervikt i portföljen mot initiativ som främst syftar till att skapa intern nytta.

Fördelningen mellan extern och intern nytta var nästan 50/50 föregående år, så det är en markant förändring – och precis som med portföljens kategorisering liknar även portföljens nyttoprofil hur det såg ut 2023.

Anledningar till denna interna fokusförflyttning kan förklaras med samma grund som balansen mellan operativt och strategiskt, dvs att vi haft ganska många initiativ 2025 som handlat om stöd för intern uppföljning och effektiviseringsåtgärder. Därtill så har kommunens AI-initiativ också inriktats på intern effektivisering snarare än externa stöd – ett naturligt fokus, givet komplexiteten och osäkerheten kring nya tillämpningar av det slaget.

6.1.3. Fördelning av initiativ inom kommunens objekt



2025 noterar vi att objektet *Ledning och styrning* stått för flest ärenden, tätt följt av *sociala omsorgen* och *välfärd samhällsservice*. Det speglar bland annat de piloter som drivs inom *datadriven kommun-projektet*, *AI-initiativ* och *välfärdsteknik*.

6.2. Vad hände 2025?

2025 har varit ett år där digitaliseringens nytta för Nackaborna blivit tydligare än någonsin. Flera initiativ har gjort direkt avtryck i invånarnas vardag – från snabbare beslut inom äldreomsorgen till smartare informationstjänster för skolval och bygglov.

Ett konkret exempel är hur **robotprocesser i äldreomsorgen** nu hanterar enklare ärenden som trygghetslarm och matdistribution. Det innebär att beslut som tidigare tog över tre dagar nu kan tas på ett dygn – samtidigt som handläggare får mer tid till kvalitativt arbete. Resultatet: snabbare service för den enskilde, och mer fokus på individen där det verkligen behövs.

Även kommunens jämförelsetjänst – Jämföraren – har fått ett digitalt lyft. Tidigare tog varje ändring upp till ett dygn att genomföra. Nu sker det på några sekunder. För Nackaborna betyder det bättre och mer tillgänglig information när viktiga beslut ska fattas om vård, omsorg eller utbildning.

I samhällsbyggnadsprocessen har **AI börjat testas i praktiken**, med piloter inom bygglov och detalplaner. Målet är att förstå hur tekniken kan bidra till smartare beslut, högre kvalitet och bättre förståelse för invånarnas behov – inte bara effektivisering. AI-piloterna har också lett till ökad medvetenhet om vikten av datakvalitet och skapat nya insikter som bidrar till det pågående arbetet med kommunens geodatastrategi.

Kommunens satsningar på **datadriven utveckling** har också tagit fart, bland annat med miljöspendanalys och sensordata för infartsparkering. Det är exempel på hur information kan omsättas i konkreta förbättringar – både för klimatet och för den enskilde resenären.

Trygg informationshantering har stått högt på agendan. Under året har kommunen infört **automatisk informationsklassning** i Microsoftmiljön, vilket minskar risken för felhantering av känslig data – och skapar förutsättningar för att använda AI-stöd som Copilot på ett säkert sätt. Det stärker både medborgarens integritet och förtroendet för kommunens digitala arbete. På temat trygghet har vi också höjt kommunens cybersäkerhetsnivå och infört en funktion för ökad cybersäkerhetsövervakning.

Fler axplock med exempel direkt från olika verksamheter:

- Inom utbildning och försörjning har arbetet fortsatt med att minska administration och pappershantering. Från 2026 kommer betygskataloger inom vuxenutbildningen att signeras digitalt, vilket också möjliggör digital arkivering. Det förenklar både för lärare, anordnare och arkivfunktion. Samtidigt kommer alla förskoleanordnare från årsskiftet att rapportera digitalt inför tillsyner – något som skapar en tydlig helhetsbild av verksamheten och minskar framtida arbetsbörda.
- I kultur- och fritidsverksamheten har ett nytt system införts för lokalbokning och bidrag. Det samlar flera tidigare funktioner i ett och samma verktyg, vilket förenklar för medborgare och föreningar – och samtidigt ger kommunen en enhetlig överblick.
- Inom medborgar- och internservice har frågan om drift av ärendehantering landat i ett beslut om att byta lösning – och införandet av det nya systemet pågår, med planerad produktionssättning under första kvartalet 2026.
- På fastighetsområdet har arbetet fortsatt med att införa fler digitala lösningar, bland annat med nya moduler i förvaltningssystemet. En marknadsanalys inför kommande upphandling har dessutom gett nya insikter kring möjliga kombinationer av leverantörer och tjänster.
- Inom social omsorg pågår – utöver AI-stöd och robotisering - ett pilotarbete tillsammans med andra kommuner och myndigheter för att ta emot orosanmälningar från polisen via säker digital kommunikation. Det är ett led i att förbättra samverkan på ett tryggt sätt – och ett arbetssätt som är tänkt att rullas ut i hela landet.

2025 har också handlat om utveckling av människor. Vi har i samverkan med Internetstiftelsen, Adda och Göteborgs universitet tagit fram **en digital medborgarutbildning**, för att öka förståelsen för digitala tjänster och minska det digitala utanförskapet. Att fler invånare känner sig trygga och delaktiga i den

digitala omställningen är avgörande – inte minst för att resurserna ska räcka till där personlig service behövs som mest.

6.2.1. Fortsatt utbildning för ansvarsfull AI-användning

Nacka fortsätter utforska AI som ett stöd i arbetet. För att stötta alla som vill komma igång fortsätter vi att erbjuda kompetensutveckling på området.

Redan 2024 erbjöds medarbetare en högskolebaserad AI-utbildning utvecklad tillsammans med Luleå tekniska universitet. Den lärarledda utbildningen riktade sig till ledare och lärare i kommunen, men även en kortare onlineutbildning har erbjudits alla medarbetare och funnits tillgänglig även detta år.

I år kompletterades den med en fördjupande utbildning om kommunens riktlinjer för ansvarsfull AI-användning, samt en särskild webinarie-serie för dig som använder Microsofts Copilot.

6.2.2. Vi delar med oss

Vi fortsätter samverka och sprida hur vi jobbar med digitalisering i Nacka via vårt LinkedIn-konto "[Digitalisering i Nacka](#)". Förutom Digiakademin är kanalen vårt sätt att visa andra vad som sker i Nacka, öka insynen och föra dialoger med kollegor i det offentliga Sverige.

Vi fortsätter med att dela med oss av våra erfarenheter och insikter i föreläsningar och studiebesök. Under året har vi sammanlagt träffat över 100 kommuner, regioner och myndigheter som har velat ta del av Nackas digitaliseringsarbete. Bredden har varit stor. Förutom alla kommuner som vi har träffat så har vi även haft besök av en delegation från en japansk kommun och besökt Danmarks ambassad. En förändring från tidigare år är att fokus har förflyttat sig mer från digitaliseringsprocessen till ledarskapet som krävs för den digitala transformationen.

6.3. Kommungemensamma strategiska initiativ

Utöver digitaliseringsaktiviteterna i objekten har vi under 2025 också fortsatt framdriften av flera kommungemensamma initiativ som finansierats av kommunens Framtidsfonder.

Införande SDK, Säker digital kommunikation

Införandet av Säker Digital Kommunikation är nu slutfört. Det innebär att Nacka kommun står redo för att ansluta till resten av offentliga Sverige i takt med dess införande via den tekniska infrastruktur som möjliggör att dela känslig information med varandra på ett smidigt och tryggt sätt. I Nacka används nu SDK av bland annat socialtjänsten för dialoger mellan samarbetande kommuner och polisen.

Smart stad i Nacka

Smart Stad Nacka är ett program som syftar till att rama in och accelerera Nacka kommuns arbete med att bygga den smarta staden och möjliggöra för Nackaborna att göra hållbara val med hjälp av digitalisering och ny teknik. Programmet syftar till att, med hjälp av demokratiska metoder, identifiera och driva ett antal konkreta Smart Stad-projekt. Programmet innebär ett unikt sätt att driva samhällsutveckling i samverkan med medborgare, näringsliv och akademi. Under 2025 har programmet fortsatt bygga ut ut projektportföljen som går att följa på [Projekt inom Smart stad Nacka](#). Under hösten 2025 hölls också flertalet workshops på olika teman för att identifiera och starta upp ännu fler initiativ.

Breddinförande av digital post

Kommunen har beslutat sig för att delta i ett initiativ från SKR som syftar till att införa digitala postutskick, dvs utskick som går till individens eller företagets digitala postlåda såsom Kivra, Min Myndighetspost eller liknande tjänster för digital post. Projektet pågår under ett och ett halvt år och målbilden är att 80% av all utgående post från kommunens verksamheter ska skickas till digitala brevlådor. Syftet är att öka tillgängligheten, minska den manuella hanteringen samt att minska pappersförbrukningen.

Datadriven kommun

I början av 2025 startades ett utvecklingsinitiativ upp som syftar till att bli mer datadriven. Dvs att använda information som kommunen redan har i system och flöden till att göra bättre och träffsäkrare analyser och prognoser för att kunna ta mer träffsäkra och värdeskapande beslut i verksamheterna. Som en del av projektet har en teknisk infrastruktur utvecklats som möjliggör att kvalitetssäkra information och tillgängliggöra den för olika syften under kontrollerade former. Även en analysplattform har etablerats och flera pilotprojekt har genomförts och pågår i syfte att påvisa värdena av det nya arbetssättet.

6.4. Metodik för utvärdering av resultat

Digitalisering har många olika skepnader och därmed kan resultaten av digitaliseringsinitiativ variera stort - alltifrån nya system och IT-lösningar till nya arbetssätt eller nya typer av service.

Det mått vi använder oss av för att få en resultatindikator till vårt index är vår genomförandekapacitet. Det vill säga; av de projekt vi beslutar att genomföra, hur många har vi faktiskt levererat? Det måttet ger oss en indikation på i hur hög utsträckning vi faktiskt skapat resultat, och säger oss därmed något om vår förmåga att driva igenom digitaliseringsinitiativ.

När vi sedan i fördjupning tittar på de digitaliseringsinitiativ som bidragit till våra resultat så gör vi det utifrån olika parametrar för att förstå vilka typer av resultat vi producerat, alltså vilka kategorier av projekt vi genomfört. Handlar de till stor del om innovativa satsningar som skapar kundnytta, eller är fokuset främst riktat på interna effektiviseringsprojekt? Och hur fördelar sig digitaliseringsprojekten inom våra olika verksamheter?

Den djupare och viktigare analysen handlar sedan om att titta på våra resultat och fråga oss varför resultaten fördelar sig som de gör. Och än viktigare: speglar de våra ambitioner och intentioner, eller vill vi hellre skapa andra former av resultat?

6.4.1. Kategorier för digitaliseringsportföljen

För att förstå mer om riktningen på vår digitalisering behöver vi kategorisera varje projekt och synliggöra hur våra digitaliseringssatsningar fördelar sig i olika riktningar. Det gör vi enligt följande parametrar:

- Innovation / Effektivitet
- Operativt / Strategiskt
- Extern nytta / Intern nytta

Varje digitaliseringsinitiativ skattas alltså på dessa tre skalor. Först uppskattar vi om projektet syftar till att enbart driva innovation, enbart skapa effektivisering, eller någonstans mittemellan. Sedan gör vi likadant för relationen operativt (skapa direkt förändring) eller strategiskt (bygga långsiktiga förutsättningar), och slutgiltigt om syftet är främst riktat mot att skapa nyttor externt eller internt.

Syftet med kategoriseringen är att ge en tydlig bild av var vi lägger våra resurser när det kommer till digitalisering, och att ha det som underlag för att tillsammans prata om vad det betyder för kommunen och om portföljen speglar våra ambitioner med digitalisering.

7. Nytt

7.1. Resultat för nyttor 2025

Vår indikator för nytta 2025 är 8,7 (8,8 2024).

Uppföljningen av vårt nyttheregister för 2025 visar att vi uppnått vår estimerade nytta till 87%.*

*Indikatorn för uppnådd nytta i nyttheregistret baseras på ett mindre urval av olika initiativ över kommunens objekt. Eftersom merparten av initiativen handlar om upphandling av nya lösningar så är ledtiden fram till att vi ser utfall i form av effekter relativt lång. Effekterna kan mätas först en tid efter det att en lösning implementerats och nya arbetssätt etablerats.

7.2. Metodik för utvärdering av nytta

Nyttorealiserings, det vill säga det värde som digitaliseringen skapar, mäter vi genom vårt nyttheregister, där vi tittar på relationen mellan förväntade och uppmätta nyttor.

Vilka nyttor en satsning ska bidra till definieras inför projektstart, och kan vara av olika karaktär beroende på vad projektägaren prioriterat. Det kan till exempel handla om kvalitativ nytta i form av kortare väntetider i ärenden, omställningsnytta i form av frigjord arbetstid eller ekonomisk nytta som t ex minskad kostnad för fysisk posthantering.

När vi beslutar att genomföra digitaliseringsinitiativ ska effektmål för satsningen beskrivas av projektägaren, med indikatorer (mätetal) som gör det möjligt att följa upp om den önskade nyttan uppstår. Utfallet följs upp i den verksamhet där förändringen genomförts, eller, om relevant, i det objekt som stöttar verksamheten.

För att vi också på en kommunövergripande nivå ska kunna följa upp nyttan som digitalisering medför väljer vi ut ett antal initiativ som vi listar i vårt nyttheregister. Nyttoregistrets indikatorer följer vi upp årligen genom att jämföra utfall mot uppskattade nyttor, och väga samman till en gemensam nyttoindikator.

8. Inriktning framåt och åtgärder

Nacka kommun står inför en tid av snabb förändring, där samhällsutveckling, teknisk utveckling och invånarnas förväntningar ställer nya krav på hur kommunen arbetar och utvecklas. För att möta framtiden på ett hållbart och effektivt sätt krävs tydliga gemensamma inriktningar som visar vart vi är på väg och vad som ska vägleda våra prioriteringar. En gemensam samsyn kring dessa inriktningar är avgörande för att hela organisationen ska kunna arbeta mot samma mål, fatta välgrundade beslut och skapa största möjliga nytta för Nackaborna.

8.1. Datadriven kommun som grund

Att bli mer datadriven är en viktig förutsättning för att Nacka kommun ska kunna möta framtidens krav på kvalitet, effektivitet och transparens. I en kommunal verksamhet där besluten påverkar många människors vardag är det avgörande att grunda prioriteringar och vägval på fakta, insikter och verkliga behov – inte enbart på antaganden eller tradition.

Att arbeta datadrivet innebär att systematiskt samla in, analysera och använda data som stöd i planering, styrning och utveckling av verksamheten. För Nacka kommun handlar det om att bättre förstå invånarnas behov, följa upp kvalitet och resultat, använda resurser mer träffsäkert och kunna agera tidigt när trender eller avvikelser uppstår. Genom att använda data på rätt sätt kan kommunen fatta mer välgrundade beslut som leder till bättre service och ökad samhällsnytta.

En datadriven kommun kan också arbeta mer förebyggande. Genom att identifiera mönster och samband i data blir det möjligt att upptäcka risker och behov i ett tidigt skede, innan problemen växer sig stora. Det kan handla om allt från planering av skola och omsorg till stadsutveckling, miljöarbete och sociala insatser. På så sätt kan Nacka kommun gå från att reagera på händelser till att proaktivt forma utvecklingen.

Samtidigt är det viktigt att betona att datadriven utveckling inte handlar om att ersätta mänskligt omdöme. Tvärtom är data ett stöd för professionella bedömningar och politiska beslut. När fakta kombineras med erfarenhet, värderingar och lokalkännedom skapas bättre förutsättningar för kloka och långsiktiga beslut. För Nacka kommun innebär det att data blir ett gemensamt språk som stärker dialogen mellan verksamheter, ledning och politik.

Att bli datadriven ställer också krav på kompetens, arbetssätt och kultur. Medarbetare behöver förstå hur data kan användas i det dagliga arbetet, och organisationen behöver skapa strukturer som gör data tillgänglig, pålitlig och säker. Det handlar om att bygga tillit till data, tydliggöra ansvar och säkerställa att lagar och regler kring integritet och informationssäkerhet följs.

Sammanfattningsvis är en datadriven inriktning en viktig del av Nacka kommuns utveckling framåt. Genom att använda data på ett ansvarsfullt och genomtänkt sätt kan kommunen fatta bättre beslut, använda resurser effektivare och skapa ännu större värde för invånare, företag och samhälle.

8.2. Fortsatt transformationsarbete i hela organisationen

Under 2026 kommer stort fokus att ligga på AI-transformationen i Nacka kommun. För att Nacka ska kunna tillämpa AI på ett framgångsrikt sätt krävs det ett antal strategiska insikter och förändringar. En nyckelfaktor är att vi, både politiker och tjänstepersoner, får en gemensam förståelse för att AI inte bara är en teknisk fråga. Det handlar om att förändra hur vi arbetar, tar beslut och organiserar verksamhet så att vi på ett smartare sätt kan möta invånarnas behov.. En sådan förändring kommer att kräva att fokus flyttas från traditionella arbetssätt till mer progressiva och innovativa metoder, där AI blir en integrerad del av lösningarna. Vi måste helt enkelt bryta gamla invanda mönster och göra saker annorlunda. Exempelvis behöver vi i ännu högre utsträckning än tidigare utmana marknaden att samutveckla, förbättra och förnya vår kravställning samt utforska fler former av samarbeten på bred front.

En annan avgörande aspekt är att nämnderna behöver spela en aktiv roll i att sätta tydliga förväntningar på verksamheternas utvecklingstakt och deras förmåga att anpassa sina arbetssätt för att säkerställa att kommunen levererar utifrån Nackabornas förändrade behov. Genom att tydligt definiera målsättningar och krav kan förändringsarbetet styras så att det sker i linje med kommunens övergripande strategier och mål för framtiden. Vi behöver också bygga en kultur där det är naturligt att utvecklas – där medarbetare känner sig trygga att testa nytt och där vi hjälps åt att förstå hur teknik kan göra nytta. Det kräver tydlig kommunikation, utbildning och en ledning som visar vägen

För att möjliggöra användningen av AI på bred front är det också nödvändigt att investera i en samordnad infrastruktur och organisation för att sänka instegströskeln. Detta handlar inte bara om teknik, utan också om att skapa en plattform som stödjer samarbete, integration och effektiv användning av resurser. Det är dock viktigt att dessa investeringar inte enbart betraktas som en kostnad. Verksamheterna måste aktivt arbeta med att räkna hem de förväntade effekterna och redovisa dem på ett tydligt och mätbart sätt så att investeringen visar på tydliga effekter. Detta kan innebära strukturella förändringar i både arbetssätt och organisation, men det är nödvändigt för att säkerställa att investeringarna också leder till långsiktiga fördelar och hållbar utveckling över tid.

Ett exempel på detta kan vara att identifiera de områden där AI har störst potential att frigöra resurser och förbättra tjänsterna, och därmed prioritera dessa för att snabbt kunna visa resultat. Samtidigt bör det skapas mekanismer för kontinuerlig uppföljning och anpassning, så att lärdomar från tidiga insatser kan

användas för att förfina och förbättra implementationen över tid. Genom att kombinera dessa strategier med en tydlig vision och ett starkt ledarskap kan Nacka kommun lägga grunden för en framgångsrik och hållbar AI-användning.

8.2.1. Förmågeväxling som en strategi

När Nacka kommun ökar användningen av AI och stärker sin datadrivna inriktning förändras också kraven på organisationens förmågor. Det handlar inte enbart om att införa ny teknik, utan om att säkerställa att rätt kompetenser, arbetssätt och roller finns på plats för att tekniken ska skapa verklig nytta. I detta sammanhang blir förmågeväxling en central förutsättning för att lyckas.

Förmågeväxling innebär att vissa arbetsuppgifter minskar i betydelse, samtidigt som nya förmågor behöver utvecklas. När AI och automatisering tar över mer rutinmässiga och administrativa moment frigörs tid, men också ett behov av nya kompetenser. Medarbetarnas roll förskjuts i högre grad mot analys, omdöme, samordning och utveckling. För Nacka kommun betyder det att fokus behöver flyttas från att främst hantera information, till att tolka den, använda den och omsätta den i bättre beslut och service för invånarna.

En mer datadriven kommun ställer krav på att fler medarbetare, oavsett funktion, har grundläggande förståelse för data. Det handlar om att kunna ställa rätt frågor, tolka statistik och förstå begränsningar och möjligheter i den information som används. Samtidigt behövs fördjupade specialistförmågor inom områden som dataanalys, informationsförvaltning, AI-styrning och informationssäkerhet. Förmågeväxling handlar därför både om bredd och spets – om att höja den generella datamognaden och att bygga starka stödfunktioner.

AI-användning ställer också nya krav på ansvar och styrning. När beslut i ökande grad stöds av algoritmer behöver organisationen ha förmåga att förstå hur systemen fungerar, hur de ska följas upp och hur risker hanteras. Det innebär att kompetens inom etik, juridik, verksamhetsutveckling och teknik behöver samverka på nya sätt. För Nacka kommun är detta särskilt viktigt, eftersom kommunala beslut ofta påverkar invånarnas rättigheter, trygghet och tillit till det offentliga.

Förmågeväxling är inte en engångsinsats, utan en långsiktig process. Den kräver ett aktivt ledarskap som ser kompetensutveckling som en strategisk investering, inte som en sidofråga. Det handlar om att skapa utrymme för lärande i vardagen, uppmuntra nya arbetssätt och ge medarbetare möjlighet att utvecklas i takt med att verksamheten förändras.

Sammanfattningsvis är förmågeväxling en avgörande del av Nacka kommuns resa mot ökad AI-användning och ett mer datadrivet arbetssätt. Genom att utveckla rätt förmågor i organisationen kan kommunen inte bara ta tillvara teknikens möjligheter, utan också säkerställa att utvecklingen sker på ett ansvarsfullt, hållbart och invånarnära sätt.

8.2.2. Finansiering genom nyttohemtagning

Att finansiera AI-transformationen och utvecklingen mot ett mer datadrivet arbetssätt kräver ett nytt sätt att tänka kring investeringar, nyttor och ansvar. Till skillnad från traditionella verksamhetsinvesteringar uppstår nyttan av AI och data sällan omedelbart och sällan på samma plats i organisationen där investeringen görs. Därför blir ett aktivt och medvetet arbete med effekthemtagning avgörande för att långsiktigt kunna finansiera utvecklingen. Dvs vi behöver jobba aktivt med effekthemtagningen för att skapa reformutrymme..

Många av de investeringar som krävs för AI och datadriven utveckling är så kallade tröskelinvesteringar. Det kan handla om gemensam dataarkitektur, plattformar, informationskvalitet, säkerhet eller grundläggande kompetensuppbyggnad. Dessa investeringar är nödvändiga för att möjliggöra framtida värdeskapande, men de ger ofta begränsade eller inga direkta effekter på kort sikt. Att våga fatta beslut om sådana investeringar kräver mod och ett strategiskt ledarskap som ser bortom enskilda budgetår och fokuserar på långsiktig nytta för hela kommunen.

Effekthemtagning inom AI och data sker ofta successivt och i flera delar av verksamheten. En investering i gemensam infrastruktur eller ett AI-stöd kan ge effekt i form av tidsbesparing, bättre kvalitet eller minskade risker i många olika verksamheter, ibland under olika nämnder. Detta ställer krav på ett ledarskap som kan hantera helheten och som accepterar att kostnader och nyttor inte alltid kan kopplas direkt till varandra i traditionella stuprör.

För att lyckas krävs en gemensam förståelse för att effekthemtagning är ett aktivt arbete, inte en automatisk följd av tekniska satsningar. Det innebär att redan tidigt tydliggöra vilka effekter som eftersträvas, hur de ska följas upp och vem som ansvarar för att de faktiskt realiserar. Effekterna kan bestå av både ekonomiska besparingar, kvalitetsförbättringar och ökad handlingsförmåga – alla viktiga för att motivera fortsatt utveckling.

Beslutsfattandet behöver därför utvecklas i takt med ambitionerna. Det krävs en vilja att fatta beslut som gynnar kommunen som helhet, även när investeringen belastar en del av organisationen medan nyttan uppstår någon annanstans. Detta kan innebära nya former av gemensam finansiering, prioritering och uppföljning, där fokus flyttas från enskilda verksamheters budgetar till samlade effekter för Nacka kommun.

Ledarskapet har en central roll i att skapa legitimitet för denna typ av beslut. Genom att tydligt kommunicera varför vissa investeringar är nödvändiga, även när effekterna kommer senare, kan förståelse och tillit byggas i organisationen. Samtidigt behöver chefer och nämnder ges stöd i att identifiera, ta tillvara och redovisa de effekter som faktiskt uppstår i deras verksamheter.

Sammanfattningsvis handlar finansieringen av AI- och datadriven utveckling mindre om att hitta nya pengar och mer om att använda befintliga resurser på ett smartare sätt över tid. Genom att kombinera modiga beslut om tröskelinvesteringar med ett systematiskt arbete med effekthemtagning kan Nacka kommun skapa en hållbar finansieringsmodell där utvecklingen betalar sig själv – inte omedelbart, men långsiktigt och i bred skala.

8.3. Osäker omvärld

Som vi beskrivit i trendkapitlet behöver vi bemöta de oroligheter som finns kopplat till en geopolitiskt osäker omvärld med bland annat cyberattacker och digitala bedrägerier som ökar kraftigt.

Det handlar om att integrera cybersäkerhet, informationssäkerhet och beredskap som en naturlig del av verksamhetsutveckling och ledning – inte som separata IT-frågor. Samtidigt behöver förmågan att förstå, värdera och hantera digital information stärkas hos medarbetare, chefer och förtroendevalda. I grunden är detta en förflyttning i arbetssätt och ansvarstagande. För Nacka innebär det att bygga tillit, skydda demokratin och säkerställa stabil service till invånarna, där teknik är ett stöd men mänskligt omdöme och ledarskap är avgörande.

Den nya lagstiftningen kring cybersäkerhet (NIS2) som började gälla 15 januari 2026 kommer att få stor påverkan på kommunens arbete med digitalisering. Likaså att säkerställa cybersäkerhet och motståndskraft mot påverkansoperationer kopplat till de svenska valen 2026. En nyhet kopplat till detta är att digitala röstkort kommer att ersätta pappersröstkort vilket ställer krav på robusthet i relaterade IT-stöd.

Därför blir det en viktig inriktning för Nacka att under 2026 systematiskt stärka kommunens digitala motståndskraft i en alltmer komplex och osäker omvärld.

8.4. Strategiska vägval

Nacka kommun står inför flera avgörande strategiska vägval där teknikutveckling, lagstiftning, verksamhetslogik och invånarnas behov möts. AI och digitalisering skapar stora möjligheter att stärka kvalitet, likvärdighet och effektivitet, men ställer samtidigt krav på genomtänkta prioriteringar. Vägvalen handlar ytterst om hur kommunen kan använda tekniken på ett sätt som skapar verkligt värde för Nackaborna, utan att förlora fokus på mänskliga behov, professionalitet och tillit.

8.4.1. AI i den kommunala skolan – stöd eller styrning?

Inom den kommunala skolan är frågan om AI särskilt komplex, eftersom den rör både pedagogik, likvärdighet och barns och ungas utveckling. Skollagen slår fast varje elevs rätt till ett individuellt anpassat lärande utifrån sina behov och förutsättningar. Samtidigt finns det i dag tekniska möjligheter att använda AI just för att stödja detta uppdrag, till exempel genom individanpassade övningar, snabb

och kontinuerlig återkoppling samt bättre beslutsunderlag för lärare i planering och uppföljning av undervisningen.

Parallellt med denna tekniska utveckling förs en nationell debatt som i viss mån pekar i motsatt riktning, med ökad betoning på analoga arbetssätt och en rörelse ”från skärm till pärm”. Denna inriktning speglar en oro för överdriven skärmanvändning och vikten av grundläggande färdigheter, koncentration och mänsklig interaktion i lärandet. För kommuner innebär detta att AI i skolan inte kan betraktas som en självklar lösning, utan måste införas med stor eftertanke och tydlig pedagogisk förankring.

Det strategiska vägvalet för Nacka handlar därför inte om att välja mellan digitalt eller analogt, utan om att medvetet kombinera dem. AI bör ses som ett pedagogiskt stöd som kompletterar lärarens professionella omdöme, inte som en ersättning för lärarrollen eller den mänskliga relationen mellan lärare och elev. Rätt använd kan AI bidra till att frigöra tid för läraren, stärka elevens delaktighet och möjliggöra mer träffsäker individanpassning. Fel använd riskerar den däremot att styra undervisningen på ett sätt som varken gynnar lärande eller likvärdighet.

För att göra rätt vägval krävs tydlig styrning kring syfte, användningsområden och gränser för AI i undervisningen. Det behövs också långsiktig kompetensutveckling så att lärare och skolledare känner sig trygga i hur tekniken kan användas på ett ansvarsfullt och pedagogiskt relevant sätt. Lika viktigt är att utveckla en gemensam förståelse för när teknik tillför värde – och när andra arbetssätt är mer ändamålsenliga. På så sätt kan Nacka kommun använda AI som ett medel för att stärka skolans uppdrag, snarare än som ett mål i sig.

8.4.2. Valfärdsteknik i en modell med externa utförare

När det gäller välfärdsteknik och omsorg står Nacka inför andra typer av vägval. Kommunens styrmodell bygger i hög grad på externa utförare som levererar tjänster. Detta skapar både möjligheter och utmaningar för att accelerera användningen av AI och ny teknik. En utmaning är att innovationskraften och de ekonomiska förutsättningarna varierar stort mellan olika utförare, särskilt bland mindre aktörer.

Här behöver kommunen ta ställning till vilken roll den själv ska spela. Ett vägval handlar om kommunen ska fungera enbart som huvudman med krav, eller också som möjliggörare genom att tillhandahålla gemensamma tekniska lösningar, plattformar eller data. Att tillhandahålla gemensam infrastruktur kan sänka trösklarna för mindre aktörer och skapa mer likvärdiga förutsättningar, men kräver samtidigt att större bolag är villiga att anpassa sina arbetssätt till kommunens lösningar.

För att stimulera både lokalt näringsliv och en mångfald av utförare krävs tydliga spelregler, långsiktighet och incitament som belönar innovation och kvalitet. Det kan handla om upphandlingsmodeller, gemensamma utvecklingsinitiativ eller krav på interoperabilitet och datadelning. Här är vägvalet inte enbart tekniskt, utan också affärsmässigt och strategiskt.

Det kanske viktigaste vägvalet handlar ytterst om vilket värde som ska skapas för Nackaborna inom äldreomsorg, socialtjänst och andra omsorgsverksamheter. AI och välfärdsteknik kan bidra till ökad trygghet, bättre kontinuitet och mer individanpassade insatser. Samtidigt finns en risk att tekniken upplevs som distanserande eller styrande om den inte införs med tydligt fokus på brukarnas behov.

Rätt vägval innebär att tekniken används för att frigöra tid för mänskliga möten, inte ersätta dem. AI bör stödja professionella i deras arbete, bidra till bättre beslutsunderlag och möjliggöra tidigare och mer träffsäkra insatser. För Nacka kommun handlar det därför om att prioritera lösningar som stärker kvalitet, värdighet och självständighet för individen, snarare än att enbart fokusera på effektivisering.