

Tyresö kommun

Granskning av digitalisering

Innehållsförteckning

Sammanfattande bedömning och rekommendationer	3
1. Inledning	5
1.1. Bakgrund.....	5
1.2. Syfte och revisionsfrågor	5
1.3. Revisionskriterier.....	6
1.4. Ansvariga nämnder/styrelser	7
1.5. Metod.....	7
2. Övergripande styrning	7
2.1. Övergripande dokument.....	7
2.2. Mål och uppdrag i nämndplaner för 2020	8
2.3. Organisering samt roll- och ansvarsfördelning.....	10
2.4. Bedömning	11
3. Arbetet med digitalisering på förvaltningarna.....	12
3.1. Byggnadsnämnden	12
3.2. Äldre- och omsorgsnämnden	13
3.3. Bedömning	14
4. Arbete med intern kontroll.....	14
4.1. Bedömning	15
5. Kostnads- och nyttokalkyler för arbetet	15
5.1. Projekt för dokumenthantering och bemannings- och schemaläggningssystem har granskats särskilt	16
5.2. Uppföljning av digitaliseringsarbetet	17
5.3. Bedömning	18
6. Svar på revisionsfrågor	19
Källförteckning	21

Sammanfattande bedömning och rekommendationer

EY har på uppdrag av kommunens revisorer granskat arbetet med digitalisering. Syftet är att bedöma om kommunens verksamhetsutveckling med stöd av digitalisering är effektiv och ändamålsenlig samt huruvida den interna kontrollen rörande digitaliseringsprocessen är tillräcklig.

Den övergripande bedömningen är att kommunstyrelsens styrning av digitaliseringsarbetet är otydlig eftersom det saknas övergripande politiskt beslutade styrdokument avseende digitaliseringsfrågor och de 14 mnkr som avsatts för arbetet. Kommunfullmäktige har inga fastställda mål för kommunens arbete med digitalisering men en tydlig ambitionsförklaring i att kommunen ska utnyttja digitalisering i utvecklingsarbetet. Kommunstyrelsen ges ett explicit uppdrag att intensifiera arbetet med digitalisering. På förvaltningsnivå finns dokumenterade arbetssätt och modeller för nyttokalkylering för arbetet med digitalisering genom den riktlinje som kommundirektören beslutat om för perioden 2020–2021. Vi bedömer att det saknas en tydlig målbild och strategi för arbetet med verksamhetsutveckling med stöd av digitalisering på lång sikt. Vår bedömning att kommunstyrelsen brister i styrningen bygger på följande iakttagelser:

- ▶ Det finns varken målbilder eller en tydlig riktning för arbetet med digitalisering vilket vi bedömer väsentligt för att kommunen sammantaget ska kunna utnyttja digitalisering som ett verktyg i verksamhetsutvecklingen.
- ▶ Granskningen visar att det inte finns en tydlig idé om hur digitalisering ska kopplas till verksamhetsutveckling och processutveckling generellt.
- ▶ Verksamheternas utnyttjande av de centrala stöden för verksamhetsutveckling och digitalisering sker utan en struktur vilket medför att utnyttjandet sker sporadiskt och lite slumpmässigt.
- ▶ Det saknas en uppföljning av hur förväntade nyttor uppnås i de satsningar som görs.

Dessa styrningsbrister gör enligt vår bedömning tillsammans att det finns risk för att både pengar och utvecklingskraft utnyttjas ineffektivt och i fel riktning när arbetet tar fart vilket är fullmäktiges intention. Det finns i den nya riktlinjen, som är relativt okänd i organisationen ännu, goda inslag som ger förutsättningar med bland annat styrgrupper och modell för nyttokalkyler för att utveckla en sammanhållen struktur och styrning som kan göra att kommunen kan komma långt i arbetet med att utnyttja digitala lösningar i verksamhetsutvecklingen. I sin nuvarande form bedömer vi att riktlinjen är för allmänt hållen och avgränsad till automatisering. Det finns även goda exempel i verksamheterna där digitalisering är en naturlig del i verksamhetsutvecklingen. Vår sammanfattande bedömning är att det saknas en tillräcklig intern kontroll i arbetet med digitalisering och vi identifierar att det finns utvecklingsområden i form av kostnads- och nyttokalkyler liksom en samlad överblick och uppföljning av arbetet, för att det i helhet ska kunna bedömas som ändamålsenligt. Vi ser även behov av en förstärkt politisk förankring av den digitala utvecklingen.

Med utgångspunkt i granskningen rekommenderar vi att kommunstyrelsen:

- ▶ Utformar en strategi för hur verksamhetsutveckling med stöd av digitalisering ska ske, vilken riktning arbetet ska ha och vilka målbilder som ska gälla.
- ▶ Säkerställer en enhetlighet vid användandet av kostnads- och nyttokalkyler inom digitaliseringsprojekt för en ökad intern kontroll, struktur och transparens.
- ▶ Initierar framtagandet av en modell för hur olika satsningar ska prioriteras, både utifrån utvecklingsmedlen och användandet av stödresurser.

- ▶ Säkerställer en strukturerad uppföljning av kommunens samlade digitaliseringsarbete för att säkerställa att förväntade nyttor realiserats samt effektivitet och ändamålsenlighet i arbetet med digitalisering

Vi har full förståelse för att detta arbete delvis stannat upp på grund av pandemin under våren. Granskningen och rekommendationerna ska ses i ett längre perspektiv.

1. Inledning

1.1. Bakgrund

I regeringens *Digitaliseringsstrategi* är det övergripande målet att Sverige ska vara bäst i världen på att använda digitaliseringens möjligheter.¹ Studier och undersökningar, bland annat av SKR samt Internetstiftelsen i Sverige, visar dock att det föreligger stora skillnader mellan medborgare när det gäller användandet av digitala tjänster inom offentlig verksamhet, men även när det gäller kommunernas och regionernas tillhandahållande av e-tjänster och e-förvaltning. En undersökning från 2018 visar att bara en av fyra invånare är nöjda med den digitala servicen från kommuner och regioner.² För att kraftsamla arbetet med digitalisering har SKR tagit fram *Strategi för digital utveckling: Utveckling i en digital tid*. Strategin vill bidra till en effektiv och innovativ välfärd. Men för att kunna tillvarata digitaliseringens möjligheter fullt ut måste vissa förutsättningar finnas på plats. Dessa handlar bland annat om ledning, styrning och organisation, om arkitektur och säkerhet, informationsförsörjning och digital infrastruktur samt en sammanhållen digital service.³

I Tyresö kommuns *Kommunplan 2020–2022 med budget för 2020*⁴ skrivs att digitalisering och välfärdsteknik skapar stora möjligheter, men att kommunen har varit långsam på att ta till sig detta, varför det är angeläget att utvecklingsarbetet intensifieras. Vidare framgår att ett återkommande problem har varit att det har varit svårt för förvaltningarna att finansiera denna typ av satsningar då medel har saknats. För att möta detta behov och möjliggöra satsningar på området har en central pott för digitalisering och IT-säkerhet tillskapats.⁵

Revisorerna har bedömt det som väsentligt att granska huruvida kommunens verksamhetsutveckling sker med stöd av digitalisering och tillvaratagande av informationsteknologi på ett ändamålsenligt sätt.

1.2. Syfte och revisionsfrågor

Granskningens syfte är att bedöma om kommunens verksamhetsutveckling med stöd av digitalisering är effektiv och ändamålsenlig samt huruvida den interna kontrollen rörande digitaliseringsprocessen är tillräcklig.

I granskningen besvaras följande frågor:

- ▶ Har kommunen en målbild och färdplan för arbetet med digitalisering? Finns det mål för arbetet med digitalisering och har dessa konkretiserats på förvaltningsnivå?
- ▶ Finns det en tydlig roll- och ansvarsfördelning när det gäller kommunens digitalisering och är arbetet samordnat?
- ▶ Finns det ett strukturerat arbetssätt (inklusive riktlinjer eller vägledning) för digitalisering som en del av verksamhetsutveckling?

¹ Regeringen (2017): Ett hållbart digitaliserat Sverige. Faktablad om strategin. Tillgänglig på <https://www.regeringen.se/informationmaterial/2017/05/faktablad-till-ett-hallbart-digitaliserat-sverige--en-digitaliseringsstrategi/>

² Undersökning genomförd av KANTAR SIFO på uppdrag av SKL i april 2018.

³ SKR (2019): Utveckling i en digital tid: En strategi för grundläggande förutsättningar. Tillgänglig på <https://skr.se/naringslivarbetedigitalisering/digitalisering/strategifordigitalutveckling.6728.html>

⁴ Fastställd av KF den 13 juni 2019, kompletterad och justerad i november 2019.

⁵ En pott på 14,0 mnkr har bedömts som realistisk utifrån en analys av vilka åtgärder som behöver genomföras. Anslaget är budgeterat inom gemensam verksamhet. Källa: Kommunplan 2020–2022 med budget för 2020.

- ▶ Beaktas och hanteras risker och utmaningar med den digitala utvecklingen på ett systematiskt sätt?
- ▶ Finns det strukturerade arbetssätt kring kostnads- och nyttokalkyler för digitalisering? Görs uppföljning av att de förväntade nyttorna realiserar?

1.3. Revisionskriterier

Kommunallagen (6 kap. 6 §)

Styrelsen ska leda och samordna förvaltningen av kommunens angelägenheter och ha uppsikt över övriga nämnders och eventuella gemensamma nämnders verksamhet. Nämnderna ska var och en inom sitt område se till att verksamheten bedrivs i enlighet med de mål och riktlinjer som fullmäktige har bestämt samt de bestämmelser i lag eller annan författning som gäller för verksamheten. De ska också se till att den interna kontrollen är tillräcklig och att verksamheten bedrivs på ett i övrigt tillfredsställande sätt.

Kommunplan 2020–2022 med budget för 2020

I Kommunplan 2020–2022 med budget för 2020, antagen av fullmäktige den 13 juni 2019, kompletterad och justerad i november 2019 framgår inga mål om digitalisering specifikt, flera av målen anknyter dock till arbetet med digitalisering på en övergripande nivå.

Under de fem politiskt prioriterade verksamhetsinsatserna lyfts avseende *En välfärd som möter medborgarnas behov* exempelvis att under perioden som kommunplanen avser är det angeläget att arbetet med digitalisering och välfärdsteknik intensifieras. Med utgångspunkt i de prioriterade verksamhetsinsatserna får kommunstyrelsen även ett uppdrag som anknyter till arbetet med digitalisering: *Kommunstyrelsen ges i uppdrag i samarbete med andra berörda nämnder att se över samordningen inom IT-verksamheten i syfte att skapa enhetliga och kostnadseffektiva systemlösningar med stor säkerhet.*

Vidare lyfts digitalisering i anknytning till grundförutsättningarna *hållbar ekonomi, hållbar kvalitetsutveckling* samt *attraktiv arbetsgivare*. Detta genom betoning på att digitalisering är en möjliggörare för verksamhetsutveckling och effektivisering av kommunens verksamheter. Därtill betonas att kommunen aktivt behöver använda digitaliseringens möjligheter på alla nivåer och inom alla verksamheter för att uppnå utvecklingsstrategin⁶. Vidare lyfts fram att digitalisering kan utveckla former för insyn och delaktighet i kommunens beslutsprocesser och stärka medborgarinflytandet. För att kunna nyttja digitaliseringens möjligheter skrivs dock att det krävs ett starkt digitalt ledarskap som främjar innovation och nyskapande. Därtill lyfts fram att med digitalisering följer sårbarhet, exempelvis risk för driftstörningar och dataintrång. För att höja säkerheten måste den digitala infrastrukturen och arbetet med informationssäkerhet stärkas.

⁶ För att kunna klara det kommunala uppdraget på lång sikt beslutade kommunfullmäktige den 19 juni 2017 att starta ett arbete med att ta fram en långsiktig strategi för ett växande Tyresö. Målet är att kommunens samlade resultat på sikt ska uppgå till 3 procent årligen, med verksamheter som bedrivs med hög kvalitet. Källa: Kommunplan 2020–2022 med budget för 2020, antagen av fullmäktige den 13 juni 2019, kompletterad och justerad i november 2019.

1.4. Ansvariga nämnder/styrelser

Granskningen avser kommunstyrelsen ur ett lednings- och samordningsperspektiv samt äldre- och omsorgsnämnden och byggnadsnämnden.

1.5. Metod

Granskningens genomförande baseras på intervjuer och dokumentstudier. Intervjuer har genomförts med ansvariga för digitalisering inom kommunstyrelseförvaltningen med såväl avdelningen för IT- och digitalisering som samhällsbyggnadskontoret. Intervjuer har även genomförts med ansvariga inom äldre- och omsorgsförvaltningen. Intervjuade funktioner och studerade dokument framgår av källförteckningen.

För att få en bild av vilka underlag som ligger till grund för beslut om utveckling har ett digitaliseringsprojekt på respektive förvaltning där intervjuer har genomförts valts ut för särskild granskning. Urvalet av digitaliseringsprojekt är gjort utifrån närhet i tid. Intervjuade tjänstepersoner inom kommunens förvaltning bistod med förslag på lämpliga projekt, då vi inte hade en fullständig överblick över pågående och avslutade digitaliseringsprojekt i kommunen.

Rapporten är sakgranskad av intervjuade, vilket innebär att de fakta som rapporten hänvisar till är kvalitetssäkrade av de som granskats. Slutsatserna och revisionsbedömningarna ansvarar EY för.

Definitioner

I Tyresö kommuns *Riktlinje för digitalisering* beskrivs begreppet digitalisering och digital transformation på följande vis:

Digitalisering - *Den omvandling och utveckling som pågår av informationssamhället som vi inte kan påverka.*

Digital transformation - *Aktivt val att omvandla den egna verksamheten för att nå högre nytta, ökad effektivitet, jämnare/ högre kvalitet eller andra fördelar— där nya tekniker är en drivkraft/ett hjälpmedel. Medför påverkan på organisation, styrning, roll och ansvar samt arbetsprocesser.*

2. Övergripande styrning

2.1. Övergripande dokument

Ansvarig beredning, utskott, nämnd eller kommunfullmäktige beslutar om policyer, planer och program, det vill säga styrdokument som besvarar frågan vad som ska uppnås och genomföras. Styrdokument som besvarar frågan hur arbetet ska utföras, exempelvis riktlinjer och rutiner, beslutas på tjänstemannanivå och är av verkställande karaktär.⁷

Kommunikationspolicy antogs av kommunfullmäktige den 22 oktober 2015. I policyn anges riktlinjer och ansvarsfördelning för kommunens kommunikation. Varje nämnd ansvarar för att

⁷ För mer information se <https://www.tyreso.se/organisation--styrning/styrning-och-uppfoljning/lagar-och-styrdokument/styrdokument/styrning-och-organisation.html>

informationen fungerar inom sitt ansvarsområde. *Informationssäkerhetspolicy* beslutades om av fullmäktige den 22 februari 2018. Där klargörs bland annat grundprinciper för kommunens informationssäkerhet, så som att teknisk utrustning ska ha ett tillräckligt och ändamålsenligt skydd. Därtill finns flera riktlinjer för exempelvis synpunktshantering, e-posthantering, sociala medier, närbarhet och bemötande samt tillgänglig information.

Riktlinje för digitalisering beslutades av kommundirektören den 25 mars 2020. I riktlinjen anges bland annat hur kommunens verksamheter ska systematiskt arbeta med digitalisering under 2020–2021. Riktlinjen ska fungera som ett stöd i arbetet och riktar sig till medarbetare på avdelningen för IT och digitalisering samt de verksamheter som är involverade i verksamhetsutveckling med stöd av IT. Under 2019 arbetade Tyresö kommun i huvudsak med effektiviseringar internt med fokus på verksamhets- och medarbetarnytta med syfte att minska den centrala administrationen och höja den digitala mognaden i organisationen⁸. Arbetet bedrevs i huvudsak med effektivisering genom processautomation (RPA)⁹. Från 2020 och framåt kommer Tyresö kommun även att börja arbeta med initiativ som kopplar mot kvalitet, medborgarnytta och medarbetarnöjdhet. I riktlinjen framgår att IT- och digitaliseringsavdelningen ska tillsammans med verksamheterna kartlägga och genomföra initiativ där digitalisering kan vara ett stöd för verksamhetsutveckling.

2.2. Mål och uppdrag i nämndplaner för 2020

Kommunstyrelsen

Av nämndplan 2020¹⁰ Verksamhetsområde 17 Gemensam verksamhet framgår för IT-avdelningen att mot bakgrund av att verksamhetens beroende av IT ökar skapas också ett större behov av ökad beredskap och support från IT-avdelningen. Vidare skrivs att konkreta åtgärder behöver vidtas för att stötta verksamheterna att identifiera möjliga effektiviseringar och förändringar av arbetssätt med digitalisering. Därtill framgår att ett arbete med att öka kommunens IT- och informationssäkerhet pågår.

Nämndmålen är desamma som de strategiska målen. Under grundförutsättningar för verksamhetsuppdragen – verksamheterna förbättras och utvecklas genom effektiva och innovativa processer och arbetssätt, lyfts följande indikator.

Indikator	Senaste utfall	Mål 2020
Antal kartlagda processer/arbetssätt som automatiserats helt eller delvis (i produktion)	20	40

I nämndplanen lyfts även kommunstyrelsens uppdrag från fullmäktige, att i samarbete med andra berörda nämnder att se över samordningen inom IT-verksamheten i syfte att skapa enhetliga och kostnadseffektiva systemlösningar med stor säkerhet.

⁸ Digital mognad är en organisations förmåga att tillgodogöra sig nyttorna av digitalisering.

⁹ RPA, Robotic Process Automation, används för att automatisera rutinmässiga arbetsuppgifter exempelvis administrativa.

¹⁰ Antagen av styrelsen den 12 november 2019.

Byggnadsnämnden

I byggnadsnämndens nämndplan 2020¹¹ skrivs att kundernas förväntningar på digitala lösningar/e-tjänster som stöttar vid ansökan har ökat. För att möta förväntningarna behöver verksamheten ha en effektiv och digitaliserad handläggning. För att möta förväntningarna skrivs i anknytning till verksamhetsutveckling att en ambitionshöjning krävs, och på sikt behövs *IT-lösningar som bättre stödjer handläggarna och bland annat ger den snabba återkoppling som kunderna förväntar sig och som kan bidra till en helt digital samhällsbyggnadsprocess*. Nämndmålen är desamma som de strategiska målen.

Kopplat till grundförutsättningarna för verksamhetsuppdraget, rör flera aspekter digitalisering, däribland att arbeta för en ökning av andelen elektroniska ansökningar, att se över möjligheten att effektivisera verksamheten genom automatisering samt anpassning av rutiner och IT-stöd för att verksamheten ska uppfylla de krav som lagstiftningen ställer.

Äldre- och omsorgsnämnden

Av nämndplan 2020¹² för äldre- och omsorgsnämnden, verksamhetsområden äldreomsorg och omsorg om personer med funktionsnedsättning, lyfts digitalisering fram som en omvärldsfaktor som kommer att påverka verksamhetsområdena under 2020. Därtill skrivs att *förvaltningen behöver öka takten av digitalisering för att möta framtida behov och förväntningar samt effektivisera administrativa processer*.

Avseende det strategiska målet att *Tyresö har en tillförlitlig och hållbar infrastruktur för hög livskvalitet*¹³ har nämnden konkretiserat målet genom målet *Välfärdsteknik och digitalisering används i verksamhetsutvecklingen*.

Indikatorer	Utfall	Mål 2020
Antal genomförda aktiviteter/projekt gällande välfärdsteknik	Tidigare utfall för indikatorn saknas	3
Antal genomförda aktiviteter/projekt gällande digitalisering/automatisering	Utfall för 2019 saknas. Vid delårsrapport 2 2019 var 2 projekt påbörjade.	3

Följande begrepp definieras därtill av förvaltningen:

Välfärdsteknik: Digitala stöd och tjänster som utvecklats för den enskilde brukaren. Syftar till att bidra till ökad trygghet, aktivitet, delaktighet och självständighet hos brukaren.

Digitalisering: Utveckling och förändrade arbetssätt som genomförts med stöd av digitalisering/automatisering i verksamheten. Syftar till att utveckla en mer innovativ och effektiv verksamhet.

Vidare rör ett nämnduppdrag verksamhetsutveckling med koppling till digitalisering, att *införa trygghetscensor som alternativ till nattpatrull inom hemtjänsten*.

¹¹ Antagen av nämnden den 22 oktober 2019.

¹² Antagen den 23 oktober 2019.

¹³ Strategiskt målområde 3, I balans - för hållbarhet och hälsa. Målet avser Hållbarhet.

2.3. Organisering samt roll- och ansvarsfördelning

Av reglemente för kommunstyrelsen¹⁴ framgår styrelsens övergripande uppgifter. Dessa innefattar bland annat att ha hand om kommunens IT-system. IT- och digitaliseringsavdelningen inom kommunstyrelseförvaltningen har det övergripande ansvaret för att tillgodose dataförbindelser, nätverk samt nödvändig infrastruktur för systemdrift av kommunens verksamhetssystem. Avdelningen leds av chefen för IT och digitalisering och består av enheterna operativ IT, taktisk IT, systemförvaltning samt ett projektkontor. Inom avdelningen ansvarar enhetschefen för Taktisk IT för koordinering av arbetet med digitalisering. Till stöd för detta finns andra resurser på avdelningen exempelvis IT-samordnare, projektledare och verksamhetsutvecklare. Avdelningen stödjer bland annat verksamhetsutvecklingsprojekt och kartlägger verksamheter i syfte att identifiera utvecklingsmöjligheter. Avdelningen fungerar även som stöd i förvaltningarnas digitaliseringsarbete bland annat genom att leda workshops för ledningsgrupper och medarbetare samt vid upphandling av system.

Av Kommunplan 2020–2022 med budget för 2020 framgår att ett återkommande problem har varit att förvaltningar har haft svårt att finansiera digitalisering av processer. Vidare framgår att införandet av IT system kommer behöva bokföras inom kommunens driftsbudget och endast i undantagsfall aktiveras som investeringar. Enligt intervjuade kommer det även krav från yttre gränssnitt till verksamheten, såsom myndigheter och leverantörskontakter, på förenklade kontaktvägar, digitala signaturflöden etcetera.

En central årlig pott för digitalisering och IT-säkerhet har tillskapats för att möjliggöra satsningar på området. En summa om 14,0 mnkr för 2020 har bedömts som realistisk utifrån en analys av vilka åtgärder som behöver genomföras, och anslaget är budgeterat inom gemensam verksamhet. Vi har inom ramen för granskningen inte tagit del av dokumentation som beskriver vilka åtgärder som behöver genomföras. IT och digitaliseringsavdelningen förfogar över de centrala medel som har allokerats. Användning av medlen och prioritering av aktiviteter styrs av chefen för IT och digitalisering. Som underlag för beslut gällande vilka aktiviteter som ska genomföras ska en nyttokalkyl användas. Enligt intervjuad chef för IT och digitalisering har de i dagsläget inte behövt prioritera mellan olika initiativ. Uppkommer det nya verksamhetsbehov under året kommer dessa att ställas mot de som redan är planerade.

Utöver detta finansieras aktiviteter vanligen av den förvaltning där aktiviteter genomförs. Hur verksamhetsutvecklingen har organiserats inom förvaltningarna skiljer sig, ett fåtal verksamheter har specifika roller såsom en verksamhetsutvecklare, andra har valt att organisera uppgiften som ett ansvar inom ordinarie roller. Det finns enligt uppgift inget kommundemensamt nätverk för verksamhetsutvecklare eller en övergripande metod för hur arbetet med verksamhetsutveckling ska bedrivas inom förvaltningarna.

Med syfte att förbättra styrning och samordning förordas enligt riktlinjen för digitalisering en tillämpning av gemensamma styrgrupper med fokus på digitaliseringsfrågor mellan avdelningen för IT och digitalisering samt verksamheterna. Styrgrupperna ska träffas en gång per månad och deltar gör chefen för IT och digitalisering och från verksamheten deltar förvaltningschef, resursägande chefer på avdelningsnivå samt verksamhetsutvecklare. På styrgruppsmötena listas och prioriteras de aktiviteter som är kopplade till digitalisering. Därefter fattas beslut om tidsplan och utförande. Syftet med styrgrupperna är att etablera en systematisk samverkan mellan IT och digitaliseringsavdelningen och verksamheterna. Samverkan uppges även förekomma mellan förvaltningar genom gemensamma system och

¹⁴ Beslutad av kommunfullmäktige 2018-11-22.

moduler. För att systematisk fånga upp verksamheternas behov ska IT och digitaliseringsavdelningen med start 2020 genomföra workshops med samtliga verksamheter. Syftet med dessa är att inventera tänkbara digitaliseringsaktiviteter, prioritera och gemensamt ta fram en plan med projekt för förvaltningen på kort och lång sikt. Enligt uppgift kommer en samverkansmodell färdigställas under våren som anger principerna för samverkan mellan avdelningen och verksamheterna.

Flertalet intervjuade beskriver att de har förhoppning om att ansvarsfördelningen och samordningen för arbetet med IT- och digitaliseringsfrågor i kommunen ska bli tydligare i och med antagandet av riktlinjen för digitalisering. Riktlinjen antogs emellertid i mars 2020 och har enligt intervjuade inte kommunicerats fullt ut i verksamheterna och finns inte tillgänglig på hemsidan. Vidare framkommer utifrån intervjuade att kontaktvägarna till stödfunktionen avseende IT och digitalisering ser olika ut. Det upplevs även ottydligt hur verksamheterna ska använda stödfunktionen och dess tjänster i arbetet med digitaliseringsprojekt.

Tyresö kommun tittar även på andra kommuner som har kommit långt i digitaliseringsarbetet och det finns samverkan inom nätverk, exempelvis Storstockholms digitaliseringsnätverk, där bland annat arbetssätt diskuteras. Vidare beskrivs att på samtliga förvaltningar förekommer omvärldsbevakning. Representanter från samhällsbyggnadskontoret har även besökt kommuner som ligger i framkant avseende digitalisering av bygglovsprocessen med syfte att ta del av goda exempel och utbyta kunskap.

2.4. Bedömning

Vi noterar att den politiska styrningen på området är relativt otydlig eftersom det utöver riktlinjen saknas övergripande politiskt beslutade styrdokument avseende digitaliseringsfrågor. Vidare har kommunfullmäktige inga fastställda mål för kommunens arbete med digitalisering. Flera av målen anknyter dock till arbetet med digitalisering på en övergripande nivå.

Trots att prioritering mellan olika initiativ till satsningar inte behöver göras i dagsläget bedömer vi det som en brist att det inte finns några kriterier för vilka satsningar som ska prioriteras. Både avdelningen för IT och digitalisering och förvaltningarna behöver ha en kännedom om hur planen är att de tillsatta digitaliseringsmedlen ska användas och vad strävan är, mer än att fokus är automatisering. I nuvarande organisering görs fördelningen av en enskild person efter egen bedömning. Det är då viktigt att det finns en allmänt känd princip för vilka satsningar som ska prioriteras. De faktorer som definieras i mallen för nyttokalkylen i den nyligen framtagna riktlinjen är en god grund men det kan komma att behövas en princip för att prioritera mellan projektförslag.

Den nyligen framtagna riktlinjen på förvaltningsnivå för digitalisering konkretiserar arbetssätt, färdplan och ansvarsfördelning. Riktlinjen anger bland annat hur kommunens verksamheter systematiskt ska arbeta med digitalisering under 2020–2021. Vi bedömer dock att det saknas en tydlig målbild och strategi för arbetet på lång sikt. Vår erfarenhet från andra organisationer är att det i ett inledande skede kan vara klokt att inte formulera alltför tydliga målbilder på lång sikt som beskriver hur verksamheten ska fungera. Detta eftersom digitaliseringsområdet utvecklas mycket från år till år. Det som behövs är dock en tydlig beskrivning av riktningen i utvecklingsarbetet. En sådan riktningssangivelse bör formulera vad medborgaren ska se för nytta, vad medarbetare ska se för nytta och vilken roll digitaliseringen ska spela i utmaningen att möta det ökade behovet av kommunens välfärdstjänster. Att fokusera på RPA kan vara lämpligt men är ingen strategisk riktningssangivelse i denna bemärkelse. Även här kan utgångspunkt tas i de nya riktlinjerna.

Vidare noterar vi att i styrelse och nämnders respektive nämndplaner för 2020 lyfts digitalisering i bland annat omvärldsanalysen vilket visar på medvetenhet. I granskade nämnder och styrelsens planer lyfts digitalisering som strategiska mål. Kommunstyrelsen samt äldre- och omsorgsnämnden har även konkretiserat målen i indikatorer. Vi bedömer att det på förvaltningsnivå finns en tydlig roll- och ansvarsfördelning mellan IT och digitaliseringsavdelningen samt övriga förvaltningar. Arbetet är delvis samordnat genom de nyligen inrättade styrgrupperna mellan IT-och digitaliseringsavdelningen samt verksamheterna.

3. Arbetet med digitalisering på förvaltningarna

3.1. Byggnadsnämnden

Förvaltningen sammanställer årligen en behovsanalys för verksamhetsutveckling som ligger till grund för det strategiska arbetet med kommunplan och budget, samt för nämndens planeringsarbete. Behovsanalysen är kopplad till Tyresö kommuns omvärldsanalys, mål och vision. Behovsanalysen har ett femårsperspektiv och beskriver hur verksamheterna behöver utvecklas för att möta framtidens behov, bland annat avseende digitalisering. Analysen bygger enligt uppgift på insamlat underlag från respektive verksamhet.

I intervju beskrivs behovsanalysen som övergripande och att aktiviteterna konkretiseras i en projektlista i Excel. Prioriteringar i arbetet med digitalisering uppges i behovsanalysen för 2019 främst handla om att se över förvaltningens IT-stöd och kundfokuserade IT-baserade lösningar. Förvaltningen har under de senaste åren arbetat med att hitta nya lösningar för och digitalisera flera delar av bygglovsprocessen såsom digital signering av beslut, digitalt arkiv och e-tjänster. Enligt intervjuade har dock inte förvaltningen hämtat hem de administrativa nyttor som automatiseringen syftat till. Vidare beskrivs att projekt generellt täcks av verksamhetens driftsbudget eller av IT-och digitaliseringsavdelningens pott.

I början på 2019 infördes en IT-styrgrupp bestående av representanter från förvaltningsledningen och deltar gör även chefen för IT och digitalisering. I styrgruppen diskuteras prioriteringar av digitaliseringsprojekt och beslut tas om exempelvis inköp av system. Digitaliseringsprojekten sammanställs i en projektlista som förvaltningen arbetar utifrån. Listan anger status för projekt, leverans och vem som är ansvarig. Enligt uppgift kunde tidigare medarbetare på en enskild enhet se ett behov, omvärldsbevaka och själva köpa in system men sedan 2019 tas samtliga beslut i IT-styrgruppen.

IT-styrgruppen går även regelbundet igenom och hämtar aktiviteter från en punktlista som togs fram under en workshop 2018 med samtliga medarbetare på förvaltningen. Deltog gjorde även representanter från kommunledningskontoret. Under workshopen diskuterades behov, förslag på arbetsmoment samt vilken enhet som äger vilken fråga. Workshopen mynnade ut i Excellista som är indelad per område, vem som bör ta beslut och ansvara för frågan.

Vidare ska med start 2020 representanter från förvaltningen delta löpande i workshops med IT och digitaliseringsavdelningen. Syftet med workshopen är att inventera digitaliseringsaktiviteter för kommande år. Vid tidpunkten för granskningen har dessa ännu inte ägt rum på grund av rådande omständigheter.

I behovsanalysen beskrivs att förvaltningen har sett att det saknats en helhetssyn för digitalisering internt och även samverkan med kommunens övriga förvaltningar. IT och digitaliseringsavdelningen har fått i uppdrag att, tillsammans med förvaltningen, ta fram en

långsiktig plan för digitalisering av stadsbyggnadsprocessen. Planen ska även identifiera vilken organisation, beslutsprocess och vilka roller som bäst lämpar sig för att driva på utvecklingen framöver. Enligt uppgift är arbetet med planen pausat på grund av att förvaltningen inväntar Boverkets pågående uppdrag¹⁵ som ska tas i beaktning vid framtagandet av planen.

3.2. Äldre- och omsorgsnämnden

I intervju beskrivs att förvaltningen årligen sammanställer en behovsanalys för verksamhetsutveckling som bland annat ligger till grund för nämndens planeringsarbete. Behovsanalysen har ett femårsperspektiv och beskriver hur verksamheterna behöver utvecklas för att möta framtidens behov rörande bland annat digitalisering.

I behovsanalysen för 2019 beskrivs förvaltningens prioriterade utvecklingsområden de närmaste åren. Exempelvis att verksamheterna bättre behöver dra nytta av tekniska lösningar och hjälpmedel för att effektivisera verksamheten och öka brukarnas delaktighet och tillgänglighet. Vidare beskrivs att äldreomsorgen behöver moderniseras med välfärdsteknik.

I planen för myndighet SoL 2020 lyfts aktiviteter som förvaltningen ska genomföra under året kopplade till nämndmålet *Välfärdsteknik och digitalisering används i verksamhetsutvecklingen*. Under 2020 ska förvaltningen införa trygghetssensor i ordinärt boende samt e-inköp. Under året ska även en utredning göras om det finns möjlighet att införa nyckelfri hemtjänst. Arbetet utgår från en förstudie avseende hemtjänsten som genomfördes av IT- och digitaliseringsavdelningen 2018. Syftet med förstudien var att analysera hur den kommunala hemtjänsten arbetar idag och vilka problem, behov och förbättringsmöjligheter som finns. Syftet var även att prioritera, ta fram lösningsförslag samt rekommendationer som förbättrar hemtjänstens resultat och bidrar till nämndplanens mål.

Förvaltningen har även genomfört två workshopserier om digital mognad. Den första workshopen genomfördes med samtliga medarbetare av ett externt konsultföretag 2019 och handlade om digital transformation och digital mognad inom hemtjänsten. Den andra genomfördes i februari 2020 med representanter från förvaltningens ledningsgrupp och från IT och digitaliseringsavdelningen. Syftet med workshopen var att inventera digitaliseringsaktiviteter för kommande år. Workshopen mynnade ut i en sammanställning i Excel som listar aktiviteter per enhet, genomförbarhet och nytta, samt ansvarig person. Ledningsgruppen ska inför nästa workshoptillfälle prioritera kommande aktiviteter.

Enligt intervjuade har arbetet med digitalisering på förvaltningen under 2019 främst rört omvärldsbevakning, översyn av vilka olika delar av verksamheten som eventuellt kan digitaliseras samt vilken typ av välfärdsteknik som kan införas. Det har enligt intervjuade skett ett flertal omorganisationer i förvaltningen det senaste åren vilket anses ha bidragit till svårigheter med långsiktighet i digitaliseringsarbetet inom förvaltningen.

¹⁵ I december 2017 fick Boverket från regeringen "uppdrag att verka för en enhetlig digital tillämpning av plan- och bygglagen". Uppdraget sträcker sig till 31 augusti 2020. Uppdrag innefattar bland annat framtagande av författningsförslag som innebär krav på digital planerings- och bygginformation, standarder och gränssnitt.

3.3. Bedömning

Vi bedömer att det finns ett strukturerat arbetssätt för digitalisering som en del av verksamhetsutveckling inom granskade förvaltningar. Årligen genomför verksamheterna en behovsanalys för verksamhetsutveckling som inbegriper digitalisering. Behovsanalysen ligger till grund för kommande års planering.

I styrgrupperna görs bland annat prioriteringar av digitaliseringsprojekt som sammanställs i Excel och anger status samt ansvarig person. Förvaltningarna har även med start 2020 genomfört, eller ska genomföra, workshops tillsammans med avdelningen för IT- och digitalisering med syfte att kartlägga och genomföra initiativ.

4. Arbete med intern kontroll

Arbetet med riskhantering och internkontroll utgör ett komplement till styrprocessens planering och uppföljning. *Riktlinjer för riskhantering och intern kontroll*¹⁶ anger anvisningar för riskhanterings olika moment. Vidare klargörs att varje nämnd ansvarar för riskhantering och internkontroll inom sitt ansvarsområde. Kommunstyrelsen har utöver ansvar för egen verksamhet ansvar att samordna och ha uppsikt över övriga nämnders verksamhet.

Riskhantering – gemensamma rutiner för Tyresö kommun, fastställdes under 2015 av kommundirektören och reviderades senast februari 2016. Rutinerna förtydligar processen för riskanalys. Analysen ska utgå ifrån uppdrag, mål och krav i verksamheterna. Risker som identifieras ska bedömas utifrån kriterierna sannolikhet och konsekvens, dessa bedöms utifrån en skala på 1–5 där högre värde innebär högre risk/konsekvens. Det hösta sammantagna riskvärdet är 25. Resultatet av riskanalysen ska redovisas i en riskhanterings-/internkontrollplan som fastställs i samband med nämndplanen. Kommunstyrelsen beslutar om kommunövergripande riskhanteringsplan under hösten året innan planen avser. Resultatet av riskhanteringen ska redovisas i nämndens verksamhetsberättelse.

Kommundirektören har beslutat att samtliga risker med ett riskvärde på 15 och uppåt samt åtgärder kontinuerligt ska följas och redovisas till kommunstyrelsen. I december 2019 godkände styrelsen plan för uppföljning för 2020, kommunstyrelseförvaltningen fick även i uppdrag att regelbundet följa upp riskhanteringen under året och lämna en redovisning till kommunstyrelsen även i samband med delårsbeslut och årsbokslut.¹⁷

Enligt riktlinjen för digitalisering ska risker som särskilt kan kopplas till RPA lyftas fram för att de i största möjliga mån ska förebyggas eller elimineras. Det framgår även att risker som identifieras i samband med digitalisering ska dokumenteras löpande och hanteras i enlighet med kommunens *Riktlinjer för riskhantering och internkontroll*. Från och med 2020 ska samtliga risker kopplat till digitalisering följas upp tertialvis.

Inom ramen för granskningen har styrelse och granskade nämnders riskanalyser och internkontrollplaner granskats översiktligt utifrån risker kopplade till digitalisering. Ingen av äldre- och omsorgsnämndens risker i nämndplan 2020 eller byggnadsnämndens risker i nämndplan 2020 är direkt kopplade till digitaliseringsarbetet. Avseende kommunstyrelsen

¹⁶ Antogs av fullmäktige den 12 september 2013.

¹⁷ Se Svar på revisorernas granskning av kommunens och Tyresö bostäders interna kontroll. Antaget av kommunstyrelsen 2020-01-07. Dnr 2019/KS 0358 016

presenteras nedan risker kopplade till digitalisering och IT i ett utvecklingsperspektiv, utifrån vad som lyfts fram i nämndplan för gemensam verksamhet avseende IT-verksamheten.

Kommunstyrelsen Verksamhetsområde 17 – Gemensam verksamhet			
Risker	Sannolikhet	Konsekvens	Åtgärder kopplade till risk
Risk för informationssäkerhetsbrister	5	5	Informationssäkerhetssamordnare/ dataskyddsombud har anställts, utövar tillsyn, höjer kunskapsnivån.
Uppgradering i produktionsmiljö istället för test-miljö för verksamhetskritiska system	5	4	Alla verksamhetskritiska system ska ha en testmiljö-plan tas fram.
Säkerhetsrisk om konsulter har för omfattande access till kommunens IT-miljö	5	4	Rutin och systemstöd tas fram för att begränsa access
Förlust av information vid infrastruktur- eller systemhaveri	4	5	Ny backup-lösning införs 2020 för alla verksamhetskritiska system.
Säkerhetsbrist vid byte av lösenord	5	5	ID-kontroll ska införas vid byte av lösenord.

Utöver risk- och internkontrollplaner beskrivs hur verksamheterna ska hantera risker och utmaningar inom projekt i den kommungemensamma projektmodellen¹⁸. Det framgår att riskerna i projektet initialt ska identifieras och analyseras och till stöd för arbetet finns en framtagen mall. Det ska även finnas en plan för hur riskerna ska bemötas om de uppstår. Under projektets gång ska riskerna bevakas och projektgruppen ska ha löpande möten för att undersöka om det har dykt upp avvikelser eller nya risker som måste hanteras i gruppen eller beslutas i styrgruppen.

Enligt intervjuade företrädare för de verksamheter som ingår i granskningen genomförs riskanalyser inom ramen för digitaliseringsarbetet främst utifrån den kommungemensamma projektmodellen. Intervjuade uppgav att riskanalysen till stor del genomförs genom omvärldsbevakning i digitaliseringsprojekt med syfte att identifiera eventuella hinder.

4.1. Bedömning

Risker kopplade till IT och digitalisering berörs i styrelsens riskanalys och internkontrollplan. Ingen av äldre- och omsorgsnämndens risker i nämndplan 2020 eller byggnadsnämndens risker i nämndplan 2020 är direkt kopplade till digitaliseringsarbetet. Risker uppges hanteras i projekt i samband med användandet av kommunens gemensamma projektmodell.

5. Kostnads- och nyttokalkyler för arbetet

Kostnads- och nyttokalkyler används för att beräkna netto nyttor i projekt och genomförs bland annat innan ett projekt påbörjats för att nyttjas som beslutsunderlag för en viss satsning. Enligt intervjuad chef för IT och digitalisering ligger ansvaret på verksamheterna att

¹⁸ Fastställd 2013.

själva hämta hem nyttan av projekt. I kommunen arbetar förvaltningarna enligt intervjuade utifrån olika kostnads- och nyttokalkyler avseende digitaliseringens effekter.

Enligt den nyligen antagna riktlinjen för digitalisering ska i de flesta fallen, med undantag för processautomation, införandet av planerade aktiviteter ske enligt Tyresö kommuns projektmodell. Projektmodellen anger att i planeringsstadiet ska samtliga kostnader sammanställas i en projektbudget och följas under projektets gång. Inledningsvis ska även projektets förväntade nytta konkretiseras i en behovsanalys och vilka konsekvenserna blir om behovet inte tillgodoses. I förstudien ska sedan den förväntade nyttan konkretiseras och beräknas. Innan projektet startar bör en så kallad nollmätning genomföras som sedan jämförs mot framtida mätningar när projektet är avslutat. I utvärderingen ska de faktiska resultaten analyseras utifrån den förväntade nyttan och antagandena i behovsanalysen samt förstudien ska följas upp. Resultatet ska sedan sammanställas i en utvärderingsrapport.

Vidare har IT och digitaliseringsavdelningen nyligen infört en nyttomatrix beskriven i riktlinjen för digitalisering. Parametrar som ingår i matrisen är bland annat angelägenhet, nytta för medborgare/företagare samt nytta för verksamhet och medarbetare. I analysen ska även parametrar kring genomförbarheten av ett projekt värderas in såsom dess komplexitet. Vidare beskrivs i riktlinjen att för varje process som är kandidat för automatisering ska ett så kallat business case tas fram vilket innebär att beräkna nettoytan. Kostnads kalkylen och nyttomatrixen har enligt uppgift hittills använts på ett par kommunövergripande initiativ av IT och digitaliseringsavdelningen.

5.1. Projekt för dokumenthantering och bemannings- och schemaläggningssystem har granskats särskilt

Inom ramen för granskningen har vi för samhällsbyggnadskontoret samt äldre- och omsorgsförvaltningen erhållit underlag om pågående digitaliseringsprojekt i respektive förvaltning. Aktiviteterna avser verksamhetsspecifika projekt. I båda fallen har kommunens projektmodell använts och angränsade mallar för behovsanalys, förstudie och projektplan. Vilka anger bland annat projektets syfte, mål, tidplan nyttor samt risker.

Dokumenthantering inom samhällsbyggnadskontoret

Samhällsbyggnadskontoret arbetar med ett projekt kring dokumenthantering. Initialt genomfördes en behovsanalys i februari 2019. Bakgrunden beskrivs vara att det i medarbetarundersökningar framkommit att dokumenthanteringen är tidskrävande och ostrukturerad. I behovsanalysen kopplas dokumenthanteringen till flera av kommunens mål.

Hösten 2019 genomfördes en förstudie över dokumenthanteringen. Förvaltningen har utgått ifrån gemensamma projektmodellen och den mall för förstudier som är kopplad till den. I förstudien har en nulägesanalys genomförts som bygger på en enkätundersökning som skickats ut till samtliga medarbetare, genomgång av registerposter för personuppgifter samt kartläggning av nyttjande av nätverksmappar. I förstudien beskrivs att projektets övergripande mål är att det finns en tydlig och rättssäker dokumenthantering som är väl förankrad och implementerad hos medarbetarna inom samhällsbyggnadskontoret.

Konsekvensanalysen pekar på att kostnaderna ökar ju längre förvaltningen väntar med att vidta åtgärder avseende dokumenthanteringen. Det finns en kostnads- och nyttoanalys i tabellform som beskriver uppskattad nytta i kronor eller förväntad nytta i kvalitet. Exempelvis att om förvaltningen lägger 10% mindre tid på att söka och analysera dokument kan de spara 1800kr/vecka och person i förlorad arbetstid. En annan förväntad nytta med projektet är ökad service till medborgare och myndigheter. Ett antal övergripande risker med projektet framgår

även såsom resursbrist och medarbetarnas brist på tid för att arbeta med dokumenthantering. I projektplanen från december 2019 identifieras effektmålen rättssäkerhet, ekonomi i balans och attraktiv arbetsgivare samt minskat lagringsutrymme. Dessa kopplas i en tabell mot projektets delmål och mynnar ut i en beskrivning av åtgärder.

Styrgruppen beslutade att projektet skulle startas efter genomförd förstudie. Projektet består av sex delprojekt och en tidplan finns listad i projektplanen. Projekt- och delprojekt är fortfarande i uppstart. Projektet ska ledas av en datasamordnare på förvaltningen. Åtterrapporering till styrgruppen har skett månadsvis under förstudien och kommer att ske ca fyra gånger per år under projekttiden. Nästa avstämningsmöte med styrgruppen planeras att hållas i slutet på maj 2020 och projektet kommer att pågå under ca tre år. I projektplanen anges att för varje delprojekt ska en slutrapport skrivas och utvärdering av effekter ska göras enligt Tyresö kommuns projektmodell.

Bemannings- och schemaläggningssystem inom äldre-och omsorgsförvaltningen

Omsorgsförvaltningen arbetar med ett projekt kring bemanning och schemaläggningssystem. I behovsanalysen¹⁹ beskrivs att schemaläggning och bemanning är ett moment som idag tar mycket tid och administrativa resurser. Bakgrunden beskrivs vara att nuvarande system är tungarbetat och motverkar ett effektivt resursutnyttjande.

Målet med projektet är att införa ett effektivt systemstöd och möjliggöra integrering mellan verksamhetssystemen. I behovsanalysen kopplas införandet av ett IT-stöd för att effektivisera personalförsörjningsprocessen till kommunens mål om en högre grad av digitalisering samt äldre- och omsorgsnämndens mål –Välfärdsteknik och digitalisering används i verksamhetsutvecklingen. Under 2020 har förvaltningen fått i uppdrag att digitalisera/automatisera tre processer vilket är kopplat till äldre- och omsorgsnämndens mål. Införande av IT-stöd för att effektivisera personalförsörjningsprocessen skulle enligt behovsanalysen bidra till måluppfyllelsen.

Det finns en nyttoanalys beskriven där effekter för verksamheten, medarbetare samt brukare listas. Exempelvis minskad administration/tidsvinst, förbättrad uppföljning, minskad risk för övertid, förbättrad arbetsmiljö samt effektivare användning av personalresurser. Ett antal konsekvenser beskrivs även om inte projektet genomförs såsom ökade administrativa resurser i form av personal, högre arbetsbelastning och en mindre attraktiv arbetsgivare. I behovsanalysen presenteras även krav på projektet och förutsättningar för att systemet ska bli framgångsrikt. Ett av kraven som anges rör användarvänlighet och systemets funktionalitet.

5.2. Uppföljning av digitaliseringsarbetet

Det genomförs ingen central uppföljning av arbetet med digitalisering utöver att mål och uppdrag i strategi och budget följs i ordinarie styrprocess. Det saknas således en samlad överblick av vilka aktiviteter som genomförs i förvaltningarna kopplat till digitalisering.

Enligt riktlinjen för digitalisering ska utvecklingen av målet om 40 robotiserade processer för 2020 mätas varje månad av kommunstyrelseförvaltningen. Månatligen ska även målet på en effektivisering motsvarande tio heltidsanställda mätas. Dessa mål är satta utifrån 2019 års utfall på 20 robotiserade processer samt en effektivisering på fyra heltidsanställda. Vidare

¹⁹ Framtagen av verksamhetscheferna inom förvaltningen 2020-02-25.

rapporterar enligt uppgift chefen för IT och digitalisering muntligt till kommunstyrelsen under strategidagarna rörande avdelningens arbete samt till kommunledningsutskottet både muntligt och skriftligt.

Uppföljning av digitaliseringsarbetet är en del av verksamhetens ordinarie systematiska uppföljningsarbete. Åtterrapporering till byggnadsnämnden genomförs enligt intervjuade i samband med delårsrapporter och i verksamhetsberättelsen. I delårsrapporterna följs aktuell status upp kopplat till de strategiska målen och pågående aktiviteter. Rörande stadsbyggnadsprocessen presenteras generell information även till stadsbyggnadsutskottet. Uppföljning till äldre- och omsorgsnämnden görs i delårsrapporter och verksamhetsberättelsen.

Uppföljning av förväntade effekter såsom minskade kostnader eller tidsbesparingar av digitaliseringsprojekt följs enligt intervjuade upp efter varje avslutat projekt. Vanligen handlar det om utvärdering eller uppföljning kopplat till effektmål och nyttor i rapportformat. Det görs ingen central uppföljning kring förvaltningarnas nyttohemtagning.

5.3. Bedömning

Vi bedömer att det på en övergripande nivå finns dokumenterade förhållningssätt för arbetet med digitalisering genom den nyligen antagna riktlinjen för digitalisering. Det finns även framtagna mallar för behovsanalys, förstudie och projektplan som används vid utveckling av projekt. Ifall den kommunövergripande projektmodellen används ger denna stöd i upprättandet av kostnads- och nyttokalkyler. Dock används enligt intervjuade olika kostnads- och nyttokalkyler i projekt. Det finns således ingen vedertagen modell.

Vidare noterar vi att det saknas en helhetsbild över vilka aktiviteter som bedrivs av förvaltningarna. Det görs heller ingen samlad uppföljning av att förväntade nyttor realiserar i kommunens digitaliseringsarbete och som tidigare nämnts finns det inga tydliga krav på vilka resultat som respektive utvecklingsåtgärder ska uppnå. Vi bedömer att kommunstyrelsen brister i sin uppsikt genom att inte efterfråga en samlad uppföljning för att säkerställa att pågående och genomfört arbete bidrar till måluppfyllelse och nyttohemtagning.

I avsnitt två gjorde vi bedömningen att det saknas en riktningssägelse i utvecklingsarbetet. Vår bedömning är att kommunens sätt att organisera digitaliseringsarbetet kan riskera att digitaliseringsarbetet i alltför hög grad tar utgångspunkt i teknik och IT-perspektivet. För en bestående utveckling som är till nytta för samtliga intressenter bedömer vi att utvecklingsarbetet istället bör ta utgångspunkt i verksamhetsutvecklingen. Vi finner inte att det finns en samlad strategi för verksamhetsutvecklingen och vad en verksamhetsutvecklare arbetar med inom olika verksamheter kan skifta betydligt. Vår bedömning är att kommunen skulle tjäna på att formulera en grundläggande idé för vad verksamhetsutveckling är, samt hur samspelet mellan förvaltningarna och de centrala resurserna ska se ut avseende digitalisering. Idag sker denna samverkan slumpmässigt och sporadiskt utan systematik. Vi har fått uppgift om att en samverkansmodell kommer att färdigställas under våren som anger principer för samverkan mellan avdelningen för IT och digitalisering samt verksamheterna.

6. Svar på revisionsfrågor

Granskningens syfte är att bedöma om kommunens verksamhetsutveckling med stöd av digitalisering är effektiv och ändamålsenlig samt huruvida den interna kontrollen rörande digitaliseringsprocessen är tillräcklig.

Fråga	Svar
Har kommunen en målbild och färdplan för arbetet med digitalisering? Finns det mål för arbetet med digitalisering och har dessa konkretiserats på förvaltningsnivå?	<p>Delvis. Vi noterar att den politiska styrningen på området är otydlig då det saknas ett övergripande politiskt beslutat styrdokument avseende digitaliseringsfrågor och de 14 mnkr som avsatts för arbetet. Det finns en nyligen framtagna riktlinje på förvaltningsnivå som anger färdriktning och hur kommunens verksamheter ska arbeta med digitalisering under 2020–2021. Vi bedömer dock att det saknas en tydlig målbild och strategi för arbetet på lång sikt.</p> <p>Kommunfullmäktige har inga fastställda mål för kommunens arbete med digitalisering. I Kommunplan 2020–2022 med budget för 2020 anknyter dock flera av målen till arbetet med digitalisering på en övergripande nivå. I granskade nämnder och styrelsens respektive planer lyfts digitalisering som strategiska mål. Kommunstyrelsen samt äldre- och omsorgsnämnden har även konkretiserat målen i indikatorer.</p>
Finns det en tydlig roll- och ansvarsfördelning när det gäller kommunens digitalisering och är arbetet samordnat?	<p>Delvis. Det finns en roll- och ansvarsfördelning mellan IT- och digitaliseringsavdelningen och övriga förvaltningar. I den nya riktlinjen anges hur arbetet ska samordnas genom nyligen initierade styrgrupper. Granskningen visar dock att samverkan mellan avdelningen och verksamheterna är otydlig och kontakterna sker sporadiskt. En samverkansmodell kommer att färdigställas under våren som anger principer för samverkan mellan avdelningen för IT och digitalisering samt verksamheterna.</p>
Finns det ett strukturerat arbetssätt (inklusive riktlinjer eller vägledning) för digitalisering som en del av verksamhetsutveckling?	<p>Delvis. Riktlinjen för digitalisering antogs i mars 2020 och har enligt uppgift inte kommunicerats fullt ut i verksamheten. Ingen annan vägledning finns tillgänglig. Ärligen genomför verksamheterna en behovsanlys för verksamhetsutveckling som ligger till grund för kommande års planering. Med start 2019 genomför förvaltningarna styrgruppsmöten med chefen för IT och digitalisering. Förvaltningarna har även med start 2020 genomfört, eller ska genomföra, workshops tillsammans med avdelningen för IT- och digitalisering med syfte att inventera och planera aktiviteter. Tyresö kommun har även en kungemensam projektmodell som ger stöd i projekt med angränsade mallar för behovsanlys, förstudie och projektplan.</p>

Beaktas och hanteras risker och utmaningar med den digitala utvecklingen på ett systematiskt sätt?

Ja. I kommunstyrelsens riskhantering och internkontroll presenteras risker kopplade till digitalisering och IT i ett utvecklingsperspektiv, utifrån vad som lyfts fram i nämndplan för gemensam verksamhet. För respektive risk finns dokumenterade åtgärder för att förebygga riskerna. Ingen av äldre- och omsorgsnämndens eller byggnadsnämndens identifierade risker är direkt kopplade till digitalisering.

Utöver risk- och internkontrollplaner beskrivs hur verksamheterna ska hantera risker och utmaningar inom projekt i den kommungemensamma projektmodellen.

Finns det strukturerade arbetssätt kring kostnads- och nyttokalkyler för digitalisering?

Delvis. Ifall den kommunövergripande projektmodellen används ger denna stöd i upprättandet av kostnads- och nyttokalkyler. Av granskningen framkommer dock att flera olika kostnads- och nyttokalkyler används av förvaltningarna inom digitaliseringsprojekt.

Görs uppföljning av att de förväntade nyttorna realiserar?

Enligt intervjuade utvärderas och följs förväntade nyttor upp efter varje avslutat projekt. Det görs dock ingen central uppföljning av att förväntade nyttor realiserar i kommunens digitaliseringsarbete.

Tyresö, den 11 juni 2020

Anders Hellqvist

Hanna Öhlund

EY

EY

Källförteckning

Intervjupersoner

Chef IT och digitalisering, Kommunstyrelseförvaltningen
IT-strateg, Kommunstyrelseförvaltningen
Verksamhetschef, Äldre- och omsorgsförvaltningen
Verksamhetsutvecklare, Äldre- och omsorgsförvaltningen
Avdelningschef, Samhällsbyggnadskontoret
Informationssäkerhetssamordnare, Kommunstyrelseförvaltningen

Dokument

Kommunplan 2020–2022 med budget för 2020
Reglemente för kommunstyrelsen 2018
Riskhantering och internkontroll 2019, Kommunstyrelsen
Nämndplaner för kommunstyrelsens verksamhetsområden 2020
Riskhantering och internkontroll – Samlad redovisning 2020 och plan för uppföljning
Redovisning av pågående uppdrag från kommunfullmäktige och kommunstyrelsen 2019-12-19, Kommunkansliet
Svar på revisorernas granskning av kommunens och Tyresö bostäders interna kontroll
Riktlinje digitalisering 2020, Kommunstyrelseförvaltningen
Projektmodell Tyresö Kommun, 2013
Informationssäkerhetspolicy 2018
Riktlinjer för riskhantering och internkontroll 2013
Behovsanalys för verksamhetsutveckling inför kommunplan 2019–2022 budget 2020, Stadsbyggnadsförvaltningen
Behovsanalys för verksamhetsutveckling inför kommunplan 2019–2022 budget 2019, Stadsbyggnadsförvaltningen
Nämndplan 2020, Byggnadsnämnden
Verksamhetsberättelse 2019, Byggnadsnämnden
Projektplan 2020 Dokumenthantering, Samhällsbyggnadskontoret
Förstudie 2019 Dokumenthantering
Behovsanalys 2019 Dokumenthantering
Nämndplan 2020 äldre- och omsorgsnämnden verksamhetsområden äldreomsorg och omsorg om personer med funktionsnedsättning
Planer 2020 Myndighet SoL
Verksamhetsberättelse 2019 Äldre- och omsorgsnämnden, verksamhetsområdena äldreomsorg och omsorg om personer med funktionsnedsättning
Aktiviteter i enhetsplaner workshop 2020-02-05, Äldre- och omsorgsförvaltningen
Behovsanalys bemannings- och schemaläggningssystem, Äldre- och omsorgsförvaltningen
Digital transformation workshop, Nethouse
Genomlysning digital transformation, Nethouse
Kartläggning Hemtjänsten Förstudie 2018-06-19, IT-avdelningen
Tjänsteskrivelse information om behovsanalys för verksamhetsutveckling inför kommunplan 2019–2022, budget 2020 avseende omsorg om personer med funktionsnedsättning och äldreomsorg
Projektlista, Samhällsbyggnadskontoret