

Granskning av digitalisering

Sölvesborgs kommun

Augusti 2020

Malin Odby, Certifierad kommunal revisor

Cornelia Pethrus, Revisionskonsult



Innehållsförteckning

Inledning	4
Inledande avsnitt om digitalisering	6
Iakttagelser och bedömningar	8
Finns det av kommunfullmäktige eller kommunstyrelsen fastställda mål samt strategi/ styrdokument för kommunens arbete med digitalisering, efterlevs dessa?	8
Finns det en tydlig och dokumenterad ansvarsfördelning avseende arbetet med digitalisering?	12
Säkerställs det att ansvariga chefer för verksamhetsutveckling har tillräcklig kompetens om digitaliseringens möjligheter?	14
Sker det en ändamålsenlig uppföljning och utvärdering av kommunens digitaliseringsarbete?	16
Revisionell bedömning	17
Rekommendationer	18

Sammanfattning

På uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Sölvesborgs kommun har PwC genomfört en granskning av kommunstyrelsens arbete med digitalisering. Granskningens syfte har varit att bedöma om kommunstyrelsen säkerställer att arbetet med digitalisering sker på ett ändamålsenligt sätt. Den sammanfattande bedömning är att kommunstyrelsen inte säkerställer att arbetet med digitalisering sker på ett ändamålsenligt sätt.

Utifrån genomförd granskning konstaterar vi att det inte finns en fastställd strategi avseende kommunens digitaliseringsarbete men att det finns mål inom området. Vi noterar att kommunens fokus har varit att bygga upp kompetens inom området. I syfte att skapa en effektiv resursanvändning och tydlig målsättning för digitaliseringsarbetet i sin helhet ser vi dock det som viktigt att det utvecklas en strategi och tydlig målsättning för digitaliseringsarbetet i kommunen. Detta kan bidra till att säkerställa att det arbete som sker ute i nämnder och förvaltningar harmoniserar med de politiska ambitionerna i kommunen. Vidare kan det bidra till ett samlat grepp avseende digitaliseringsarbetet i kommunen vilket i dagsläget bedöms saknas. Vi ser även ett behov av att revidera befintliga styrdokument inom IT och IT-säkerhet som sträcker sig så långt tillbaka som år 1997.

Vi ser ett behov av att ta fram en tydlig och dokumenterad ansvarsfördelning för arbetet med digitalisering vilket saknas i dagsläget. Vi bedömer vidare att det finns ett behov av att konkretisera och förtydliga digitaliseringssamordnarens roll och ansvar för digitaliseringsarbetet.

Vi konstaterar att det i dagsläget sker många aktiviteter inom digitalisering ute i förvaltningarna vilket givetvis är positivt. Vår bedömning är dock att det arbetssätt kring digitalisering som idag finns i kommunen utan central samordning eller ett helhetsperspektiv över vilka satsningar inom digitalisering som sker inom kommunen kan innebära att kommunens resurser inte används på ett effektivt sätt. Vi ser att det är av vikt att det genomförs uppföljningar av digitaliseringsarbetet i syfte att säkerställa att kommunens satsning inom digitalisering går i linje de politiska visionerna.

Vi ser att ansvaret för att säkerställa att ansvariga chefer för verksamhetsutveckling har tillräcklig kompetens om digitaliseringens möjligheter ligger på varje nämnd och förvaltning och att de informations eller utbildningsinsatser som genomförts skett just ute i förvaltningarna. Vi konstaterar vidare att kommunen har en digitaliseringsresa framför sig och att medverkande i olika forum och nätverk är en början på denna resa. Vår bedömning är dock att det är viktigt att kommunstyrelsen säkerställer att det finns en kunskap om digitaliseringens möjligheter både inom den egna styrelsen och förvaltningen samt övriga delar av organisationen. Detta bedöms som viktigt då förändringen av människors beteenden och vanor är en avgörande faktor för vilken effekt digitaliseringsarbetet i kommunen kommer att få.

Rekommendationer

Utifrån genomförd granskning rekommenderar vi kommunstyrelsen att

- ta fram en digitaliseringsstrategi som går i linje med kommunens politiska ambitioner,
- genom information och utbildning säkerställa att det finns en tillräcklig kunskap om digitaliseringens möjligheter i organisationen,
- säkerställa möjligheten till central samordning i syfte att få ett ökat helhetsperspektiv över vilka aktiviteter som sker i kommunen inom digitalisering samt säkerställa en effektiv resursanvändning inom digitalisering, samt att detta ansvar tydliggörs i gällande styrdokument,
- följa upp och utvärdera kommunens digitaliseringsarbete kontinuerligt,
- uppdatera befintliga styrdokument inom IT och IT-säkerhet.

Inledning

Bakgrund

Under de senaste åren har utvecklingen av digitala plattformar och digitala tjänster ökat inom den kommunala sektorn. Enligt en på uppdrag av SKR genomförd SIFO undersökning är 3 av 4 medborgare positivt inställda till att kommuner och regioner kommunicerar och erbjuder service digitalt men enbart 21 procent ansåg att kommunerna och regionerna levde upp till deras förväntningar om digital service.

SKR har, som ett led i att möta välfärdens utmaningar tagit fram en digital strategi. Strategin sätter särskilt fokus på; en enklare vardag för privatpersoner och företag, smartare och öppnare förvaltning samt högre kvalitet och effektivitet i verksamheten.

Sölvesborgs kommun är idag och i framtiden beroende av att följa med i utvecklingen för att klara av att leverera tjänster med kvalitet till medborgare och brukare. Detta ställer och kommer ställa höga krav på digital mognad och en digital transformation där utvecklingsarbetet är integrerat med övrig verksamhetsplanering, utveckling och uppföljning.

Revisorerna har utifrån sin bedömning av väsentlighet och risk beslutat att genomföra en granskning avseende kommunstyrelsens arbete med digitalisering.

Syfte och revisionsfrågor

Syftet med granskningen är att bedöma om kommunstyrelsen säkerställer att arbetet med digitalisering sker på ett ändamålsenligt sätt.

Granskningens syfte besvaras genom följande revisionsfrågor:

- Finns det av kommunfullmäktige eller kommunstyrelsen fastställda mål samt strategi/ styrdokument för kommunens arbete med digitalisering? Efterlevs dessa?
- Finns det en tydlig och dokumenterad ansvarsfördelning avseende arbetet med digitalisering?
- Säkerställs det att ansvariga chefer för verksamhetsutveckling har tillräcklig kompetens om digitaliseringens möjligheter?
- Sker det en ändamålsenlig uppföljning och utvärdering av kommunens digitaliseringsarbete?

Revisionskriterier

- Interna styrdokument
- Strategi för eSamhället, SKR
- Utveckling i en digital tid – en strategi för grundläggande förutsättningar, SKR
- Automatiserad ärendehantering, att frigöra tid för värdeskapande arbete, SKR

Avgränsning och metod

Granskningen avgränsas till att avse kommunstyrelsen. Granskningen har genomförts genom dokumentstudier och intervjuer. Intervjuer har genomförts med kommunstyrelsens ordförande, kommunchef, digitaliseringssamordnare, förvaltningschef för omsorgsförvaltningen, IT-samordnare för omsorgsförvaltningen, barn-och utbildningschef, IT-samordnare för barn- och utbildningsförvaltningen samt med samhällsbyggnadschef.

Rapporten har varit föremål för sakavstämning av de intervjuade.

Inledande avsnitt om digitalisering

Enligt SKRs skrift *automatisering av arbete* är det en utmanade demografisk utveckling i Sverige då befolkningen ökar snabbt. Det innebär krav på kommuner och landsting att tillhandahålla ett ökande utbud av sjukvård, skola, äldreomsorg, bostäder, kollektivtrafik, individ- och familjeomsorg, vatten, vägar med mera – det som ibland brukar benämnas välfärd. Sammanvägt nämns det att behovet av välfärdstjänster beräknas öka med drygt en procent årligen under kommande tioårsperiod och om vi fortsätter att arbeta på samma sätt som idag innebär det att också antalet anställda skulle behöva öka med drygt en procent per år. En rad åtgärder måste till för att kommuner och regioner ska klara de ökade volymer som väntar utan att kvaliteten försämras. Högt prioriterat är att klara kompetensförsörjningen. SKR pekar i en rapport på en rad åtgärder som behöver vidtas. Å ena sidan måste kommuner och regioner uppfattas som attraktiva arbetsgivare, för att underlätta nyrekrytering och för att behålla befintlig kompetens. Å andra sidan måste behovet av rekryteringar minskas. SKR har formulerat nio strategier för att uppnå dessa båda mål, med bland annat förlängt arbetsliv och ökad medelarbetstid, möjligheter till löne- och karriärutveckling över tid samt god arbetsmiljö. Därutöver krävs förändringar i arbetssätt och arbetsorganisation samt ökat utnyttjande av ny teknik. Det framgår vidare att en förutsättning för att ändra dagens arbetssätt är att det finns en medvetenhet om att förändringar är nödvändiga. Det är inte rimligt att tro att vi ska klara att bygga ut välfärden på samma sätt som tidigare, genom olika reformer som förutsätter samma eller till och med ökad personaltäthet. Däremot finns en potential att höja kvaliteten i välfärden med hjälp av ny teknik och med nya arbetssätt som kräver lägre grad av bemanning.

År 2011 tog SKR fram en *strategi för eSamhället* vilken har kopplingar till bland annat regeringens *handlingsplan för eFörvaltning*. Av strategin framgår att utvecklingen av e-samhället erbjuder stora möjligheter för att klara kommande samhällsutmaningar. Genom att utnyttja IT och information på ett smart sätt kan servicen förbättras, kvaliteten och effektiviteten höjas, innovationskraften och delaktigheten stödjas. Vidare framgår det av strategin att eftersom kommuner och regioner tillsammans står för cirka 70 procent av medborgarkontakterna i offentlig sektor och åtta av tio företagare har kontakter med kommunen är utvecklingen av e-samhället något som i allra högsta grad påverkar och påverkas av kommunal sektor.

SKR:s *strategi för eSamhället* lyfter även fram att om IT ska användas som möjliggörare för att uppnå verksamhetens mål är det inte sällan som tekniken blir styrande. Frågor kring e-förvaltning behöver därför vara väl förankrade i respektive verksamhet för att kunna besvara hur IT ska användas för att nå uppsatta mål, hur organisation och arbetssätt kan förbättras samt för att avgöra hur stor nytta och kostnaderna är. Eftersom e-förvaltning just rör strategiska ställningstaganden lyfts det fram att det är en given ledningsfråga. Det lyfts även fram att verksamhetens och ledningars kompetens kring IT som strategisk utvecklingsresurs i många fall behöver stärkas.

För att konkretisera strategin har SKR tagit fram dokumentet *"Utveckling i en digital tid – en strategi för grundläggande förutsättningar"*. Här framgår att en rätt hanterad digitalisering bidrar till att skapa en effektivare och mer innovativ välfärd. Inom flera områden bidrar digitaliseringen redan idag till bättre resultat och kvalitet i välfärden. Medarbetare i välfärden kan genom digitalisering få en bättre arbetsmiljö, där fler har åtkomst till bästa tillgängliga information och kan en större del av sin arbetstid jobba med mer invånarnära, värdeskapande och kvalificerade frågor. Förmågan att ta till vara på den snabba teknikutvecklingen behöver dock stärkas, varför kompetensutveckling är en viktig framgångsfaktor.

Utveckling i en digital tid – en strategi för grundläggande förutsättningar utgår från fyra målområden där ett målområde är ledning, styrning och organisation.

Bild 1: SKRs skrift "Utveckling i en digital tid – en strategi för grundläggande förutsättningar"



Det framgår att det genom en utvecklad ledning och styrning skapas förutsättningar att nyttja digitaliseringen som en källa till stärkt effektivitet och innovation inom offentlig förvaltning. För att uppnå detta krävs förmågan att hantera både innovation och effektivitet inom samma styrning samt att hantera en dynamisk balans mellan dessa i takt med skiftande krav från omvärlden. Vidare lyfts det att det blir allt viktigare med kompetensutveckling samt fokus på innovation och förändringsledning. Kulturen är en central möjliggörare då det är medarbetarna inom organisationen som åstadkommer de faktiska förändringarna.

Iakttagelser och bedömningar

Finns det av kommunfullmäktige eller kommunstyrelsen fastställda mål samt strategi/ styrdokument för kommunens arbete med digitalisering, efterlevs dessa?

Iakttagelser

Nedan redogörs för de styrdokument i kommunen som behandlar digitaliseringen.

Budget 2020

Kommunfullmäktige antog budget 2020 vid sammanträde 2019-12-09 § 212. Av budgeten framgår att medborgarkontoret år 2020 får en utökning med 0,5 tjänst för att intensifiera digitaliseringsarbetet. Detta innebär att digitaliseringssamordnaren som tillsattes 2018 går från att arbeta 50% med digitaliseringssamordning till 100%. Vidare anges särskilda övergripande satsningar i budgeten där digitaliseringsarbetet är ett område och 500 tkr avsätts för bland annat arbete och inköp av tjänsteplattform.

Vidare framgår att kommunfullmäktige under år 2009 fastställt mål och visioner för hela kommunen, så kallat strategiska områden. De strategiska områdena är livsmiljö, arbete och näringsliv, infrastruktur och kommunikationer samt service och värdskap. Nya nämndsmål och indikatorer arbetas fram årligen. Styrelsen och nämnderna beslut om egna mål med utgångspunkt i de strategiska områdena. Under 2020 kommer fullmäktige att fastställa nya mål och ny vision.

I budget 2020 finns nämndernas mål utifrån de strategiska områdena. Det finns här mål som avser digitaliseringsarbetet och nedan följer exempel på nämndernas mål inom digitaliseringsarbetet:

- Byggnadsnämnden: *Digital tillgänglighet som effektiviserar för kommunen och dess invånare:*
- Omsorgsnämnden: *Den enskilde brukaren ska genom ny teknik öka sin självständighet.*

Handlingsprogram 2019 – 2022

Kommunfullmäktige fastställde handlingsprogrammet vid sammanträde 2019-09-09 § 129. Handlingsprogrammet är ett kommun- och koncernövergripande styrdokument för att förtydliga befintlig vision, befintliga kommunfullmäktigemål och strategiska områden. Handlingsprogrammet innehåller 220 konkreta mål. Vidare anges i handlingsprogrammet att målsättningen är att det ska vara helt och hållet implementerat innan mandatperiodens slut.

Av handlingsprogrammet framgår en rad konkretiserade mål vilka går att hänföra till digitaliseringsarbetet:

Demokrati, kommunikation och medborgarkontor:

- Arbetet för att utveckla digitala kontaktcenter för felanmälningar och kundsynpunkter ska intensifieras i de bolag och kommunalförbund som Sölvesborg är huvudsaklig ägare eller intressent.

Omsorgsförvaltningen:

Av handlingsprogrammet anges att digital teknik och uppkopplade lösningar ska användas och göras tillgänglig i största möjliga utsträckning för kunder, anhöriga och personal, för att höja både kvalitet och effektivitet.

- Projektet DigiLitt ska fullföljas, innebärande att baspersonalens digitala kompetens höjs i syfte att införa välfärdsteknik i omsorgen. Projektet finansieras med EU-medel och drivs tillsammans med åtta kommuner i Skåne och Kommunförbundet Skåne.
- Utifrån behov ska kommunen aktivt föra dialog med berörda externa parter i syfte att säkerställa att det finns sådan mobil täckningsgrad inom kommunen som hemtjänstens telefoner och digitala larm är beroende av.
- Se över hur tekniska hjälpmedel, som till exempel för virtuell verklighet kan bidra till ökad stimulans och livskvalitet för äldre.

Kultur och Fritid:

- Fritids- och kulturnämnden ska ta fram förslag om hur Varvsföreningens samlade material bäst kan tillvaratas i samband med att föreningen aviserat att lägga ned sin verksamhet. Förutsättningarna ska ses över att göra det för Sölvesborgs historia viktiga materialet mer attraktivt och tillgängligt för både yngre och äldre och personer med funktionsnedsättning, t.ex. genom digitalisering och film samt genom att involvera materialet i museet.

Säkerhetspolicy

Säkerhetspolicy IT är ett projekt för att skapa gemensam IT-plattform för Karlshamns, Olofströms och Sölvesborgs kommuner. Denna policy är antagen 2004-03-29. Denna policy innehåller nedan punkter avseende förhållningssätt, ansvarsfördelning och mål kring kommunernas arbete med IT-säkerhet:

- redovisa ledningens viljeinriktning och stöd för IT-säkerhet,
- stödja kommunernas samlade utvecklings- och förbättringsarbete,
- ansvaret, och därmed befogenheter att fatta beslut, skall följa respektive kommuns delegationsordning,
- samtliga datasystem i kommunerna, oavsett om dessa är samhällsviktiga eller inte, skall uppfylla KBM:s basnivå,
- för varje datasystem skall utöver basnivå, verksamhetens tilläggskrav och hotbild definieras och fastställas i en systemsäkerhetsplan,
- säkerhetsåtgärder i datasystemen utformas och förvaltas på ett sådant sätt att verksamhetens krav uppfylls,

- en regelbunden uppföljning och kontroll av IT-säkerheten skall ske, bl. a som underlag för verksamhetsplanering,
- varje datasystem ska formellt driftgodkännas,
- kommunerna skall kunna utföra sina uppgifter på ett tillfredsställande sätt även vid särskilda händelser och under höjd beredskap.

IT-Reglemente

Sölvesborgs Kommuns IT-reglemente är antaget av Kommunfullmäktige 1997-02-24 § 20. Av reglementet framgår IT-visionen samt mål där det framgår att vid införande eller byte av IT-stöd ska följande punkter utgöra prioriteringsgrund:

- ekonomiska effekter
- höjd servicegrad
- snabbare och bättre information
- bättre arbetsmiljö
- samordningseffekter mellan förvaltningar/kontor

Förutom ovanstående prioriteringspunkter skall följande kvalitetskrav beaktas:

- användarvänlighet
- flexibilitet
- standardisering
- "färdig produkt"
- driftsäkerhet

För IT-stöd för allmänheten gäller följande prioriteringar:

- bredd och betydelse för många kommuninvånare
- enkelhet och användarvänlighet
- meningsfullt innehåll och "nyttigheter"

Vidare framgår krav vid val av IT-lösningar, gemensamma resurser dvs vilka system som ska vara enhetliga i kommunen, samverkansgrupper, IT-säkerhet och etikfrågor kopplat till IT. Även organisation och beslut anges i reglementet, *se mer om detta under revisionsfrågan avseende ansvarsfördelning.*

Säkerhetsinstruktion IT för användare:

Kommunens Säkerhetspolicy IT beskriver närmare hur arbetet sker med IT-säkerheten och hur ansvaret för säkerheten fördelas. Kommunens Säkerhetspolicy IT följer Krisberedskapsmyndighetens (KBM's) rekommendation "Basnivå för IT-säkerhet (BITS)". I detta dokument, "Säkerhetsinstruktion IT, för användare", klargörs de regler som gäller för personalens arbete i Blekinge Väst IT-miljö.

Övrigt arbete inom digitalisering

År 2009 togs beslut om inriktningsmålet: *utveckla e-tjänsterna och e-administrationen.* För att kunna arbeta efter målet har digitaliseringssamordnaren tagit fram en plan bestående av en excellfil innehållande arbetet med e-tjänster. Planen är dock inte förankrad eller

godkänd av ledningen. Av planen framgår e-tjänsten, vilken förvaltning och avdelning det avser och vissa fall vem som är beställare, hur statusen ser ut avseende utveckling av e-tjänsten samt vem som utvecklar e-tjänsten. Planen anger också vilka e-tjänster som är färdigutvecklade under 2020. Detta anges i tabell 1 nedan:

Tabell 1.

Namn på tjänst	Förvaltning, avdelning
Årsredovisning	Kommunledningsförvaltningen, överförmyndare
Beställa en tomtkarta i pdf-format via hemsidan	Samhällsbyggnadsförvaltningen, teknik
Anmälan till näringslivsdagen	Kommunledningsförvaltningen, näringsliv
Intresseanmälan god man/förvaltare	Kommunledningsförvaltningen, överförmyndare
Killebom försäljningsplats	Kommunledningsförvaltningen, fritid
Swanlundska fond för studerande	Kommunledningsförvaltningen, kansli
Felanmälan e-tjänst som även inkluderar bo-lag/förbund	Samhällsbyggnadsförvaltningen, fastighet/Sevab

Digitaliseringssamordnaren anger vid intervju att en inventering genomfördes 2018 i form av att digitaliseringssamordnaren bjöd in sig på avdelningarnas arbetsplatsträffar för att lyssna av vad medarbetarna efterfrågade avseende e-tjänster. Denna inventering har presenterats i ledningen i kommunen men det finns inga beslut tagna avseende resultatet av inventeringen eller hur arbetet skall fortskrida. Digitaliseringssamordnaren anger att inventeringen är ett arbetsmaterial att utgå ifrån i arbetet med e-tjänster.

Vid intervju med kommunchef samt digitaliseringssamordnare anges att det finns en målsättning från år 2009 avseende e-tjänster att en ny e-tjänst ska införas årligen. Vidare anger kommunchefen att det inte finns något självständigt dokument i form av en digitaliseringsstrategi eller liknande men att digitaliseringsarbetet anges i en rad andra styrdokument som exempelvis budget. Kommunchefen anger vidare att det inte finns ett samlat grepp avseende digitaliseringsarbetet i kommunen utan kommunen har mer satsat på att få aktiv kompetens kring området och vara med på arenor där det finns möjlighet att inhämta inspiration och omvärldsbevakning. Vikten av att besitta kunskap anges vara viktig för att sedan kunna skapa en strategi.

Även utifrån intervjuerna med förvaltningscheferna framgår att det i dagsläget saknas en digitaliseringsstrategi och att det inte finns ett samlat grepp i kommunen avseende digitaliseringsarbetet. Dock poängteras att digitaliseringen nämns i handlingsprogrammet och omsorgschefen anger att det finns punkter i programmet som tydligt visar på att omsorgsförvaltningen ska satsa på digitaliseringen. Vidare anges vid intervjuer att IT-reglementet och säkerhetsinstruktion IT för användare är föråldrade och behöver omarbetas.

Bedömning

Revisionsfrågan bedöms som delvis uppfyllt.

Utifrån genomförd granskning konstaterar vi att det inte finns en fastställd strategi avseende kommunens digitaliseringsarbete men att det finns mål inom området. Målen utgörs dels av ett övergripande mål från år 2009 avseende antalet e-tjänster samt mål på nämndsnivå.

Vi noterar att kommunens fokus har varit att bygga upp kompetens inom området. I syfte att skapa en effektiv resursanvändning och tydlig målsättning för digitaliseringsarbetet i sin helhet ser vi dock det som viktigt att det utvecklas en strategi och tydlig målsättning för digitaliseringsarbetet i kommunen. Detta kan bidra till att säkerställa att det arbete som sker ute i nämnder och förvaltningar harmoniserar med de politiska ambitionerna i kommunen samt att det finns ett samlat grepp avseende digitaliseringsarbetet i kommunen vilket i dagsläget bedöms saknas.

Vidare konstaterar vi att de styrdokument som finns avseende IT och IT-säkerhet inte har reviderats de senaste åren trots att den digitala utvecklingen går allt snabbare vilket vi ser som en brist. Vi ser det som viktigt att det säkerställs att kommunens styrdokument har ett relevant och aktuellt innehåll.

Sammantaget bedöms revisionsfrågan som delvis uppfylld vilket grundar sig i att det finns fastställda mål men saknas strategi/ styrdokument för kommunens arbete med digitalisering.

Finns det en tydlig och dokumenterad ansvarsfördelning avseende arbetet med digitalisering?

lakttagelser

Vi har i granskningen inte tagit del av en dokumenterad ansvarsfördelning avseende arbetet med digitalisering. Det anges även vid flertalet intervjuer att det inte finns någon tydlig eller formaliserad ansvarsfördelningen inom ramen för arbetet med digitalisering.

Dock regleras organisation och beslut avseende IT i kommunens IT-reglemente, antaget 1997-02-24. Där framgår det följande:

Kommunfullmäktige fastställer IT-reglemente inklusive säkerhetspolicy samt IT-plan

Kommunstyrelsen har det övergripande ansvaret för IT-tillämpningen

Nämnd/styrelse ansvarar för

- personregister som förs för respektive nämnds/styrelsens räkning
- att den tjänsteman, som är systemansvarig, tilldelas de resurser och befogenheter som krävs och har den kompetens som behövs för att klara uppgiften (se säkerhetspolicy).

Verksamhetsansvariga

Verksamhetsenheterna har ansvaret för att

- anskaffat IT-stöd är ändamålsenligt och de resurser som erfordras för att förvalta IT-stödet finns.
- ledningen ansvarar för att samrådet med IT-funktionen fungerar och att systemägandet och systemansvaret tydligt definieras.

Även ansvaret för systemägare och användare framgår av IT-reglementet.

Det anges att när digitaliseringssamordnaren under år 2020 fick ett heltidsuppdrag som samordnare så delgavs ingen tydlig arbetsbeskrivning från ledningen utan det finns möjlighet att utforma tjänstens innehåll själv och att funktionen arbetar mot förvaltningarna och koncernbolagen. Digitaliseringssamordnaren anger även att funktionen innebär att utveckla e-tjänster tillsammans med fem andra medarbetare i kommunen. Denna grupp-sammansättning anges bygga på individuella engagemang för att utveckla e-tjänster och är en grupp som vuxit fram under arbetets gång.

Av intervjuer med barn- och utbildningsförvaltningen och omsorgsförvaltningen anges att det till viss del är otydligt vad digitaliseringssamordnarens roll är i förhållande till både kommunledningsförvaltningen samt övriga förvaltningar.

Det framgår vid intervju med kommunchefen att det pågår ett arbete med samverkan inom digitalisering över förvaltningsgränserna där ett exempel på detta är det pågående arbetet med att digitalisera bygglovshanteringen där digitaliseringssamordnaren arbetar nära stadsarkitekterna.

Vid intervju med digitaliseringssamordnaren lyfts att en betydande del av kommunens digitaliseringsarbete sker ute i förvaltningarna. Barn- och utbildningsförvaltningen och omsorgsförvaltningen har IT-samordnare anställda samt har barn- och utbildningsförvaltningen även IKT-pedagog (information kommunikation teknik) och skoldatekspedagog vilka driver arbetet med digitalisering i respektive förvaltning.

Vidare anges att det finns en arbetsgrupp inom kommunen avseende IT frågor (AGIT) innehållande digitaliseringssamordnaren, personer från IT avdelningen, IT-samordnare från barn- och utbildningsförvaltningen och omsorgsförvaltningen samt telefoniansvarig. Syftet med gruppen anges vara att utbyta information avseende vad som sker kopplat till IT och digitalisering samt skapa samverkan över förvaltningsgränserna. Denna grupp anges ha möten minst 4 gånger per år vilket även bekräftas av intervjuerna med förvaltningarna. Enligt intervjuer förde gruppens sammankallande anteckningar. Det anges även att kommunchefen deltagit vid ett antal av dessa möten.

Kommunens digitaliseringssamordnare har arbetat fram dokumentet *e-tjänster, roller* (2019-09-06) vilket syftar på rollbeskrivningen i ett e-tjänstprojekt. Detta för att skapa bra struktur och förväntningar på varandras roller. Rollerna ska finnas för samtliga e-tjänstprojekt och de roller som beskrivs är systemadministratör, e-tjänsteutvecklare, handläggare och beställare. Detta är dock ett arbetsmaterial och således inte godkänt eller beslutat av ledningen.

Det lyfts vid sakgranskningen att kommunfullmäktige fattat beslut om att avveckla Sölvesborgs/ Bromöllas Kommunalförbund, där IT-enheten ingår, och återföra enheten till kommunens egen organisation. Detta för att bättre kunna nyttja dessa kompetenser, få dem närmare kärnverksamheterna och på så sätt bland annat bättre bidra till digitaliseringsarbetet.

Bedömning

Revisionsfrågan bedöms som ej uppfylld.

Utifrån genomförd granskning konstaterar vi det inte finns en dokumenterad ansvarsfördelning avseende arbetet med digitalisering samt att ansvarsfördelningen i dagsläget bedöms som otydlig. Vi bedömer vidare att det finns ett behov av att konkretisera och förtydliga digitaliseringssamordnarens roll och ansvar för digitaliseringsarbetet. Detta bedöms som viktigt i syfte att kunna driva arbetet i linje med de politiska ambitionerna. När det avser arbetet med utveckling av e-tjänster kan vi konstatera att det finns en beskriven roll och ansvarsfördelning inom gruppen för e-tjänster. Detta är dock ett arbetsdokument och inte beslutat av ledningen.

Vi konstaterar att det i dagsläget sker många aktiviteter inom digitalisering ute i förvaltningarna vilket givetvis är positivt. Vår bedömning är dock att det arbetssätt kring digitalisering som idag finns i kommunen utan strategi, central samordning eller ett helhetsperspektiv över vilka satsningar inom digitalisering som sker inom kommunen kan innebära att kommunens resurser inte används på ett effektivt sätt.

Vidare anger IT- reglementet ansvarsfördelningen avseende IT, detta reglemente har inte reviderats sedan 1997 vilket vi ser som en brist. Vi ser även det som viktigt att minnesanteckningar förs när arbetsgruppen för IT frågor har möten. Detta i syfte att minska sårbarheten vid exempelvis personalomsättning samt öka spårbarheten vid exempelvis en arbetsfördelning.

Sammantaget är vår bedömning att det inte finns en tydlig och dokumenterad ansvarsfördelning avseende arbetet med digitalisering.

Säkerställs det att ansvariga chefer för verksamhetsutveckling har tillräcklig kompetens om digitaliseringens möjligheter?

lakttagelser

För att den nytta som planerats i verksamheten ska bli verklighet är det enligt SKR:s skrift *automatiserad ärendehantering* viktigt att det sker förändringar i organisationen och beteenden. Detta är något som enligt SKR:s skrift behöver drivas under en längre tid både innan och efter det att en teknisk lösning tagits fram. Vidare lyfts det att förhållandet 20–80 brukar användas för att illustrera detta. Hur väl de planerade nyttorna uppnås sägs enligt SKR:s skrift bero till 20 procent på att tekniken fungerar och till 80 procent på att människors beteenden kan förändras på det sätt som krävs för att effekterna ska kunna realiseras.

Vid intervju med kommunchef lyfts det fram att kommunen har en digitaliseringsresa att göra och det pågår ett arbete med att försöka bygga kompetens och kunskap om digitalisering i organisationen. Detta sker i dagsläget främst genom deltagande i olika forum och nätverk, exempelvis har kommunen en representant i regionens digitaliseringsråd samt har de gått in i Innera där de är aktiva ägare och delaktiga i arbetet. Vid intervju framgår att kommunstyrelsens ordförande tillsammans med representanter från omsorgsförvaltningen varit på studiebesök i andra

kommuner för att få ökad insikt och inspiration kring vilka digitala lösningar som finns.

Vid intervju med kommunchef samt kommunens digitaliseringssamordnare framgår det att det inte skett några kommunövergripande utbildningar eller informationen inom ramen för digitalisering eller dess möjligheter. Kommunens digitaliseringssamordnare har dock medverkat på olika frukostmöten ute i förvaltningarna och informerat om att de kan vända sig till samordnaren om de har idéer kring e-tjänster. Det lyfts dock att det kommer ske en workshop under hösten år 2020 i samband med att arbetet med att digitalisera bygglovsprocessen börjar. Workshopen kommer att hållas av en extern leverantör.

Utifrån intervjuerna med förvaltningscheferna så sker utbildningsinsatser inom digitalisering i förvaltningarna i varierande utsträckning. Även inriktningen på utbildningsinsatserna varierar beroende på typ av verksamhet. Det varierar även till vilka nivåer i verksamheten informationen riktar sig till.

Gemensamt för alla intervjuer är att det finns en medvetenhet kring att det behövs mer kunskap kring möjligheterna med digitalisering.

Bedömning

Revisionsfrågan bedöms som ej uppfylld.

Utifrån genomförd granskning konstaterar vi att ansvaret för att säkerställa att ansvariga chefer för verksamhetsutveckling har tillräcklig kompetens om digitaliseringens möjligheter ligger på varje nämnd och förvaltning. Vi konstaterar även att de utbildnings eller informationsinsatser som genomförts skett just ute i förvaltningarna.

Vi konstaterar vidare att kommunen har en digitaliseringsresa framför sig och att medverkande i olika forum och nätverk är en början på denna resa. Vår bedömning är dock att det är viktigt att kommunstyrelsen säkerställer att det finns en kunskap om digitaliseringens möjligheter både inom den egna styrelsen och förvaltningen samt övriga delar av organisationen. Detta bedöms som viktigt då förändringen av människors beteenden och vanor är en avgörande faktor för vilken effekt digitaliseringsarbetet i kommunen kommer att få.

Vi ser att det sker olika informationsinsatser och digitaliseringsprojekt ute i förvaltningarna varför det bedöms som viktigt att det finns ett tydligt forum för att dela erfarenheter inom digitalisering i kommunen.

Sammantaget är vår bedömning att det inte säkerställs att ansvariga chefer för verksamhetsutveckling har tillräcklig kompetens om digitaliseringens möjligheter.

Sker det en ändamålsenlig uppföljning och utvärdering av kommunens digitaliseringsarbete?

lakttagelser

Vid intervjuer framgår att det inte sker någon specifik och samlad uppföljning avseende arbetet med digitalisering utan de uppföljningarna som görs sker på förvaltnings och nämndsnivå.

I årsredovisningen för år 2019 nämns dock digitalisering på några ställen och då främst på nämndsnivå. Det nämns under kommunstyrelsen och samhällsbyggnadsförvaltningen att arbetet med en effektivare ärendehantering fortsätter och att upphandling av ett digitalt ärendehanteringssystem kommer under år 2020. Det framgår även att mot bakgrund av en kraftig ökad ärendemängd och ökad tillsynsskuld på senare år kommer detta möjliggöra ett bättre utnyttjande av befintliga personalresurser och en ökad service inom e-tjänster. På plansidan kommer ett långsiktigt arbete med uppdatering och digitalisering av äldre planer behöva initieras. Av samtliga 314 planer är endast ca 70 stycken digitaliserade med möjligt stöd för GIS och framtida e-tjänster. Avseende den centrala IT-verksamheten lyfts att arbetet med digitalisering i förvaltningen och förvaltningens verksamheter fortsätter där det utvecklas inom fler områden och anges därmed på så sätt öka tydligheten och transparensen.

Bedömning

Revisionsfrågan bedöms som ej uppfylld.

Vår bedömning grundas på att det inte har genomförts någon uppföljning eller utvärdering specifikt av digitaliseringsarbetet i kommunen. Vi noterar att digitaliseringsarbetet berörs i delar i samband med årsredovisningen men att det inte sker någon uppföljning av kommunens digitaliseringsarbete i sin helhet.

Vi ser att det är av vikt att det genomförs uppföljningar av digitaliseringsarbetet i syfte att säkerställa att kommunens satsning inom digitalisering går i linje de politiska visionerna.

Sammantaget bedöms det inte finnas en ändamålsenlig uppföljning och utvärdering av kommunens digitaliseringsarbete.

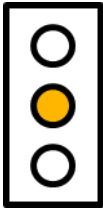
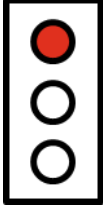
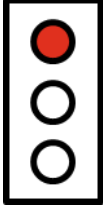
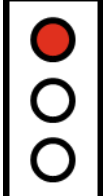
Revisionell bedömning

Sammanfattande bedömning

Granskningens syfte har varit att bedöma om kommunstyrelsen säkerställer att arbetet med digitalisering sker på ett ändamålsenligt sätt. Den sammanfattande bedömning är att kommunstyrelsens inte säkerställer att arbetet med digitalisering sker på ett ändamålsenligt sätt. Den sammanfattande bedömningen baseras på bedömningar av de fyra i granskningen ingående revisionsfrågorna där det bland annat framgår att det saknas en tydlig strategi och helhetsperspektiv för digitaliseringsarbetet. Bedömningarna i sin helhet ses under avsnittet lakttagelser och bedömningar.

Bedömningar mot revisionsfråga

Nedan anges bedömning mot respektive revisionsfråga. Motivering/kommentar till respektive revisionsfråga framgår löpande i rapporten under respektive avsnitt.

Revisionsfråga	
Finns det av kommunfullmäktige eller kommunstyrelsen fastställda mål samt strategi/ styrdokument för kommunens arbete med digitalisering? Efterlev dessa?	
Finns det en tydlig och dokumenterad ansvarsfördelning avseende arbetet med digitalisering?	
Säkerställs det att ansvariga chefer för verksamhetsutveckling har tillräcklig kompetens om digitaliseringens möjligheter?	
Sker det en ändamålsenlig uppföljning och utvärdering av kommunens digitaliseringsarbete?	

Rekommendationer

Utifrån genomförd granskning rekommenderar vi kommunstyrelsen att

- ta fram en digitaliseringsstrategi som går i linje med kommunens politiska ambitioner,
- genom information och utbildning säkerställa att det finns en tillräcklig kunskap om digitaliseringens möjligheter i organisationen,
- säkerställa möjligheten till central samordning i syfte att få ett ökat helhetsperspektiv över vilka aktiviteter som sker i kommunen inom digitalisering samt säkerställa en effektiv resursanvändning inom digitalisering, samt att detta ansvar tydliggörs i gällande styrdokument,
- följa upp och utvärdera kommunens digitaliseringsarbete kontinuerligt,
- uppdatera befintliga styrdokument inom IT och IT-säkerhet.

2020-08-25

*Uppdragsledare
Anna Hilmarsson*

*Projektledare
Malin Odby*

Denna rapport har upprättats av Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB (org nr 556029-6740) (PwC) på uppdrag av revisorerna i Sölvesborgs kommun enligt de villkor och under de förutsättningar som framgår av projektplan från år 2020. PwC ansvarar inte utan särskilt åtagande, gentemot annan som tar del av och förlitar sig på hela eller delar av denna rapport.