



# Granskning av kommunens digitaliseringsarbete

Rapport

Täby kommun

KPMG AB

2022-01-19

Antal sidor 14



**Täby kommun**  
Granskning av kommunens digitaliseringsarbete

2022-01-19

## Innehållsförteckning

1	Sammanfattning	2
2	Bakgrund	3
2.1	Syfte, revisionsfråga och avgränsning	4
2.2	Revisionskriterier	4
2.3	Metod	4
3	Digitalisering och verksamhetsutveckling	5
3.1	Nyttorealiserings	5
4	Resultat av granskningen	6
4.1	Styrdokument	6
4.2	Organisation	7
4.3	Samverkan och samordning	9
4.4	Säkerhet, juridik och teknik	9
4.5	Användarnytta	11
4.6	Uppföljning och effektivitet	13

## 1 Sammanfattning

Vi har av Täby kommuns revisorer fått i uppdrag att granska kommunens arbete med verksamhetsutveckling genom digitalisering. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2021.

Syftet med granskningen är att bedöma om styrelser och nämnder har säkerställt att verksamhetsutveckling genom digitalisering leder till önskade effektivitetsvinster.

Vår sammanfattande bedömning utifrån granskningens syfte är att styrelser och nämnder i huvudsak har säkerställt att verksamhetsutveckling genom digitalisering leder till önskade effektivitetsvinster, men att det finns saker som behöver utvecklas.

Det finns beslutade styrdokument som tydliggör uppdrag och ansvar för digitaliseringsarbetet. Vi kan konstatera att det i styrdokumentet framgår att digitaliseringsarbetet ska bygga på verksamhetsutveckling som höjer kvaliteten i servicen till invånare och företagare och samtidigt gör kommunens verksamhet smartare och effektivare.

Ansvaret för att utveckla kommunens verksamheter med stöd av digitaliseringen vilar på varje nämnd. Detta kan genomföras antingen genom särskilda projekt som bedrivs av verksamheten eller genom ordinarie kvalitetsutvecklingsprocesser.

Det finns en ändamålsenlig organisation för digitaliseringsarbetet, både på kommunövergripande och på verksamhetsnivå. Det är dock viktigt att digitaliseringsarbetet genomsyras i hela verksamheten.

Vi bedömer att styrelse och nämnder till viss del säkerställer att arbetet när det är möjligt sker samordnat över förvaltningsområdesgränser för att undvika suboptimeringar. Vi kan konstatera att samverkan kan förbättras och att samverkan inte sker i den omfattning som det skulle kunna. Verksamheterna arbetar mycket var för sig, men med digitaliseringsenheten som ett kommunövergripande nav.

Styrelse och nämnder säkerställer att verksamheterna beaktar teknik och användarnytta i sitt digitaliseringsarbete på ett ändamålsenligt sätt. Vi kan konstatera att det finns en variation mellan verksamhetsområdena, men vi bedömer att kommunens digitaliseringsarbete medför en användarnytta för både medarbetare och medborgaren.

Uppföljning sker löpande, men dock inte alltid så formellt. Verksamheten tar lärdomar hela tiden. Enligt uppgift ingår uppföljning i projektmodellen, där effektmål och projektmål följs upp. Vi bedömer att digitaliseringen i stor utsträckning leder till en mer effektiv organisation, men att en större effektivitet kan uppnås om projekt följs upp på ett systematiskt sätt och om nyttokalkylering genomförs för samtliga genomförda projekt.

Mot bakgrund av granskningen rekommenderas kommunstyrelsen och barn- och grundskolenämnden, gymnasie- och arbetsmarknadsnämnden, socialnämnden, stadsbyggnadsnämnden och kultur- och fritidsnämnden att:

— Ta fram riktlinjer för att säkerställa samverkan i digitaliseringsarbetet internt.

— Ta fram en modell för en systematiserad uppföljning och nyttokalkylering för digitaliseringsprojekt.

## 2 Bakgrund

Vi har av Täby kommuns revisorer fått i uppdrag att granska kommunens arbete med verksamhetsutveckling genom digitalisering. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2021.

Den offentliga förvaltningen investerar årligen miljardbelopp i verksamhetsutveckling med hjälp av IT för att följa lagar, effektivisera processer och höja servicenivån för de som efterfrågar verksamhetens tjänster. De omfattande projekten kräver ofta stora insatser från verksamheten, både i form av tid och ekonomiska resurser. Initiativ och beslut behöver baseras på underlag där behov har identifierats och nyttorealisering bedömts så att förväntade effekter kan följas upp.

Täby kommun har tre utvecklingsområden för kommunen som helhet, ett av dem är att digitaliseringens möjligheter tas tillvara. I verksamhetsplanen för 2021 framgår att:

*Digitaliseringens möjligheter tas tillvara genom:*

- att öka samverkan med andra kommuner.
- att öka samverkan internt så att lösningarna är effektiva, säkra och kostnadseffektiva ur alla aspekter.
- att öka automatiseringen av manuella arbetsmoment för att frigöra resurser till annat.
- att stärka förmågan att leda verksamhetsutveckling med stöd av digitalisering.
- att ersätta papper med digitala självservicelösningar (exempelvis e-tjänster, chatt, säkra meddelanden) för att förenkla för invånare och företagare och för att snabbt ge dem återkoppling.

*Täbys värden för digitalisering ska jämföras med de värden som andra kommuner med en liknande struktur/demografi har. Detta för att säkerställa att Täby använder de möjligheter som digitalisering kan ge både för Täbyborna och för att effektivisera.*

Kommunens digitaliseringsstrategi behöver vara en del i verksamheternas ordinarie verksamhetsplanering. Det behöver säkerställas att verksamheterna får stöd i förändringsledning för att användarnytta hos både medarbetare och medborgare erhålls. Om verksamheten litar alltför mycket på den nya tekniken utan att ta hänsyn till andra viktiga faktorer som kommunikation och utbildning är risken stor att investeringar och utvecklingsprojekt kör i diket utan att nå uppsatta effektmål.

Revisorerna bedömer risken att beslutad och införd digitalisering inte leder till de avsedda effekterna. Med anledning av ovanstående drar kommunens revisorer slutsatsen i sin riskanalys, att kommunens styrning av verksamhetsutveckling genom digitalisering behöver granskas.

## 2.1 Syfte, revisionsfråga och avgränsning

Syftet med granskningen är att bedöma om styrelser och nämnder har säkerställt att verksamhetsutveckling genom digitalisering leder till önskade effektivitetsvinster.

Granskningen avser att besvara följande revisionsfrågor:

- Finns beslutade styrdokument, exempelvis strategier eller planer, som tydliggör uppdrag och ansvar för digitaliseringsarbetet?
- Finns en ändamålsenlig organisation för digitaliseringsarbetet?
- Säkerställer styrelse/nämnder att arbetet när det är möjligt sker samordnat över verksamhetsområdesgränser för att undvika suboptimeringar?
- Säkerställer styrelse/nämnder att verksamheterna beaktar säkerhet, juridik, teknik och användarnytta i sitt digitaliseringsarbete?
- Resulterar digitaliseringen till en mer effektiv organisation? Förekommer det att tjänster avvecklas och att arbetsmetoder slopas?
- Sker en tillräcklig uppföljning av genomförda projekt och sker ett lärande för kommande digitaliseringsprojekt?

Granskningen omfattar 2021 och avser kommunstyrelsen och barn- och grundskolenämnden, gymnasie- och näringslivsnämnden, socialnämnden, stadsbyggnadsnämnden och kultur- och fritidsnämnden.

## 2.2 Revisionskriterier

Vi har bedömt om rutinerna uppfyller

- Kommunallagen 6 kap § 6
- Tillämpbara interna regelverk, policys och beslut

## 2.3 Metod

Granskningen har genomförts genom:

- Dokumentstudier av rutiner och riktlinjer.
- Intervjuer har genomförts med chef, It och digital utveckling, verksamhetsområdeschefer, strateger, verksamhetsutvecklare med flera.

Samtliga intervjuade har erbjudits att faktakontrollera rapporten.

## 3 Digitalisering och verksamhetsutveckling

### 3.1 Nyttorealiserings

Många kommuner och regioner investerar i verksamhetsutveckling och digitalisering. Att jobba med nyttorealiserings handlar om att investeringar ska få avsedd effekt både för den egna verksamheten och för invånarna. Nyttorealiserings är en ledningsstrategi designad för att sy ihop verksamhetens befintliga styr- och ledningsprocesser för att samverka mot det gemensamma målet att realisera den förändring man föresatt sig. Nyttan uppkommer i användandet och därför är det viktigt att arbeta strukturerat på olika sätt för att säkerställa ett förändrat arbetssätt.

Det finns en stor medvetenhet hos kommuner och regioner om potentialen med digitalisering som ett svar på de ökande behoven och utmaningarna. Det har dock visat sig svårt att veta om vi verkligen får ut avsett värde med de förändrade arbetssätten och de digitala investeringar vi gör. Därför har många nu ett ökat fokus på nyttorealiserings, det vill säga att strukturerat styra och leda i syfte att realisera och optimera nyttan med de satsningar som görs.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Sveriges Kommuner och Regioner, [www.skr.se](http://www.skr.se)

## 4 Resultat av granskningen

### 4.1 Styrdokument

#### 4.1.1 Iakttagelser

Kommunfullmäktige fastställde 2018 strategin *Den digitala staden – Digitaliseringsprogram för Täby kommun*. Strategin pekar ut områden för kommunen utifrån Täbys prioriteringar (kvalitet/effektivitet). Digitaliseringen ska enligt strategin användas så att Täby växer på ett hållbart sätt med god kostnadseffektivitet vilket innebär erbjudande till invånare och företagare av service och tjänster i toppklass. Det sker genom att kommunens verksamheter utvecklas med stöd av digitaliseringen, men också genom möjligheten att omdefiniera och skapa helt nya sätt att leverera service och tjänster utifrån invånarnas behov och förväntningar utifrån omvärldens förmåga att leverera detta.

Digitaliseringsprogrammet ger styrningsmässiga förutsättningar och vägledning för hur detta kan realiseras. Utifrån programmet utformar kommunledningskontoret nödvändiga riktlinjer och handlingsplaner för arbetets genomförande. Bland annat riktlinjer för IT-infrastruktur och arkitektur, självservice och digitala kundmöten samt för styrning och beredning av projekt.

Genomförandet av digitaliseringsprogrammet bygger på verksamhetsutveckling som höjer kvaliteten i servicen till invånare och företagare och samtidigt gör kommunens verksamhet smartare och effektivare. Detta sker genom tre särskilda fokusområden:

- Digitalt ledarskap och medarbetarskap
- Innovationsprojekt i framkant
- Infrastruktur som ger möjligheter

Digitaliseringsprogrammet ger styrningsmässiga förutsättningar och vägledning för hur detta kan realiseras. Utifrån programmet utformar kommunledningskontoret nödvändiga riktlinjer och handlingsplaner för arbetets genomförande. Bland annat riktlinjer för IT-infrastruktur och arkitektur, självservice och digitala kundmöten samt för styrning och beredning av projekt.

Enligt uppgift är tanken är att respektive verksamhetsområde ska ta fram egna handlingsplaner. Verksamheterna har kommit olika långt i arbetet, social omsorg har tagit fram en handlingsplan och verksamhetsområde utbildning har sedan tidigare en digitaliseringsplan.

#### *Målbild – En hållbart växande stad*

Målet för digitaliseringsarbetet är att Täby är en hållbart växande kommun. Arbetet sker inom tre områden:

- Smart och hållbar
- Högre kvalitet och förbättrad service
- Effektivare organisation

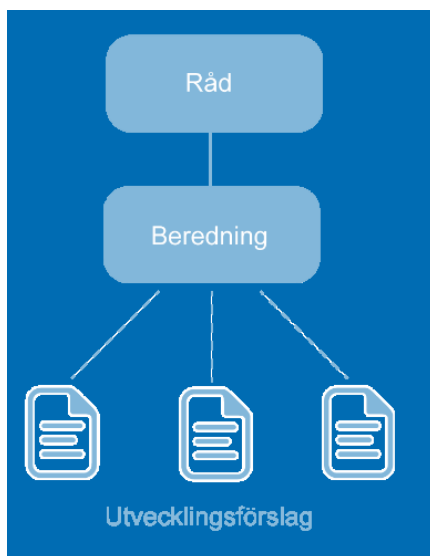
## 4.1.2 Bedömning

Vi bedömer att det finns beslutade styrdokument som tydliggör uppdrag och ansvar för digitaliseringsarbetet. Vi kan även konstatera att det i styrdokumenten framgår att digitaliseringsarbetet ska bygga på verksamhetsutveckling som höjer kvaliteten i servicen till invånare och företagare och samtidigt gör kommunens verksamhet smartare och effektivare.

## 4.2 Organisation

### 4.2.1 Iakttagelser

Av strategin framgår att för att säkra nödvändig styrning och stöd i organisationen för genomförandet inrättas ett digitaliseringsråd. Syftet är att rätt projekt ska genomföras på rätt sätt vid rätt tidpunkt.



Det innebär en prioritering, att samordnings- och synergieffekter behöver fångas upp samt att kommunens totala IT-arkitektur byggs på ett sätt som blir framtidssäkert och förvaltningsbart. Alla projekt som innebär en nyanskaffning eller ersättning av ett system, funktion eller teknisk infrastruktur behöver därför alltid godkännas innan genomförande.

Kommunens digitaliseringsråd fattar sitt beslut om lämplighet för genomförande utifrån en rekommendation från digitaliseringsrådets beredningsgrupp. Beredningsgruppen bedömer varje projekt utifrån lämplighet baserat på bland annat teknik, säkerhet- och integritet, ekonomi, användarbehov samt innovationsfaktor. Varje projekt behöver föregås av en nytto- och kostnadsanalys.



Kommunledningsgruppen är den gruppering som haft rollen som digitaliseringsråd för särskild finansiering och principiellt viktiga frågor inom området.

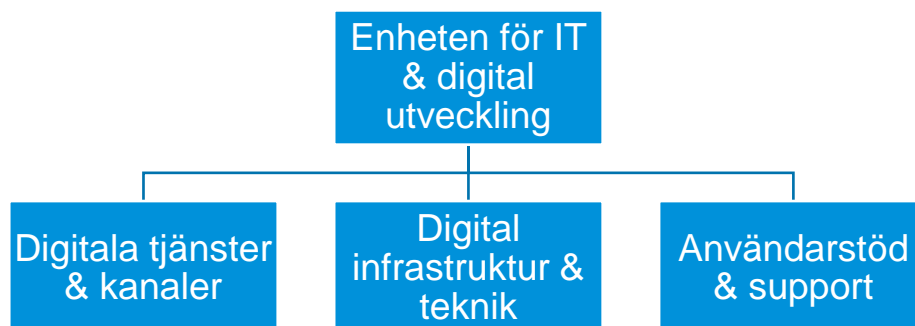
Frågor som hanterats där är:

- Upphandling av plattform för RPA/automatisering (2019)
- Digitalisering överförmyndarkansliet med investeringsunderlag
- Införande av gemensam ärendehantering – infasning av gemensamt system istället för flera
- Nyanskaffningshantering för att få ett samordnat tänk kring nyanskaffningar av systemlösningar (gemensamma nyttor, säkerhet, kostnader, etcetera).

Ansvar för att utveckla kommunens verksamheter med stöd av digitaliseringen vilar på varje nämnd. Detta sker i vardagen genom respektive chef på alla nivåer inom kommunens olika verksamhetsområden. Detta kan genomföras antingen genom särskilda projekt som bedrivs av verksamheten eller genom ordinarie kvalitetsutvecklingsprocesser.

För att digitaliseringen ska ske på ett för kommunen hållbart sätt vilar det strategiska ansvaret för digitaliseringen på kommunstyrelsen genom kommunledningskontoret. Kommunledningskontorets roll är att styra, stödja och följa upp utvecklingen framåt genom kommungemensamma strategier, riktlinjer, avtal och vägledning för digitalisering och IT-utveckling. Detta omfattar bland annat gemensam förvaltningsmodell, arkitekturprinciper med mera.

Kommunledningskontoret har också ansvaret att skapa förutsättningar för digitaliseringen genom att utveckla strategiska funktioner, infrastruktur samt gemensam systemförvaltning. Detta ska minska kostnaderna för kommunens verksamhetsområden. För detta ändamål har enheten IT och digital utveckling skapats. Enhetens arbete är indelat i tre delar för att kunna hjälpa verksamheterna på bästa sätt.



## 4.2.2 Bedömning

Vi bedömer att det finns en ändamålsenlig organisation för digitaliseringsarbetet, både på kommunövergripande och på verksamhetsnivå. Det är dock viktigt att digitaliseringsarbetet genomsyras i hela verksamheten.

## 4.3 Samverkan och samordning

### 4.3.1 Iakttagelser

Som en del i digitaliseringsarbetet ska alla verksamheter årligen i budget- och verksamhetsplaneringen peka ut strategiskt viktiga områden för digitalisering. Dessa redovisas skriftligen till kommunledningskontorets enhet för verksamhetsutveckling. Redovisning sker genom kostnadsuppskattningar för investering samt förväntad nytta genom kvalitetshöjning och uppskattad effektivisering. Arbetet ska också ske löpande under året som en del av det ordinarie kvalitetsarbetet och genom särskilda projekt.

I intervjuerna framkommer att samverkan fungerar bra. Tidigare kom IT-avdelningen in i ett sent skede, men med den nya organisationen är förutsättningarna för samverkan bättre. Det beskrivs även i intervjuerna att det numera finns en större samsyn på hur IT-tjänster ska levereras till verksamheterna.

I intervjuerna framkommer även att samverkan inom organisationen skulle kunna bli bättre och att det finns stora fördelar att samordna och synka. I nuläget anlitas ofta anlitas en extern projektledare i satsningarna inom digitalisering.

Enligt verksamhetsplanen för 2021 ska digitaliseringens möjligheter tas tillvara genom: att bland annat öka samverkan med andra kommuner och att öka samverkan internt så att lösningarna är effektiva, säkra och kostnadseffektiva ur alla aspekter. Kommunens värden för digitalisering ska jämföras med de värden som andra kommuner med en liknande struktur/demografi har. Detta för att säkerställa att kommunen använder de möjligheter som digitalisering kan ge både för medborgarna och för att effektivisera.

Enligt uppgift finns ett samarbete kring digitaliseringsområdet med fokus på nytta och ekonomi inom Stockholmsområdet. Inom samarbetet anordnas träffar två till tre gånger per termin. Inom ramen för samverkan har det anordnats träffar med syfte att dela goda exempel mellan kommunerna, för att göra det lättare för andra att "hitta varandra" och se vad som kan vara möjligt att göra. Det sker även ett utbyte av dokumentunderlag och kravspecifikationer vid upphandlingar.

## 5 Bedömning

Vi bedömer att styrelse och nämnder till viss del säkerställer att arbetet när det är möjligt sker samordnat över verksamhetsområdesgränser för att undvika suboptimeringar. Vi kan konstatera att samverkan kan förbättras och att samverkan inte sker i den omfattning som det skulle kunna. Verksamheterna arbetar mycket var för sig, men med digitaliseringsenheten som ett kommunövergripande nav.

Vi rekommenderar att riktlinjer tas fram för att säkerställa samverkan i digitaliseringsarbetet internt.

## 5.1 Säkerhet, juridik och teknik

### 5.1.1 Iakttagelser

I styrdokumenterna anges att när kommunen inför lösningar för att samla in och behandla datamängder är det viktigt att det görs på ett sätt som är säkert och som värnar om individens integritet. Det innebär att kommunens data behöver vara klassificerad och hanteras utifrån de krav som klassificeringen medför. Exempel på krav kan vara skrivningar i gällande avtal, driftlösningar, kryptering av datatrafik, inloggningsmetoder, behörigheter med mera. För att säkra att allt arbete sker på rätt sätt ska kommunens digitaliseringsarbete utgå från gällande informationssäkerhetspolicy med tillhörande riktlinjer.

Enligt uppgift testas verksamheterna digitaliseringsprojekt både utifrån teknik och säkerhet. Det är viktigt att systemen inte läcker information, men även att både förvaltning och support fungerar på ett ändamålsenligt sätt. I styrdokumenterna beskrivs att teknisk utveckling är en grund för digitaliseringsarbetet. Den ger möjlighet till inhämtning, interaktion, bearbetning och analys av data och skapandet av tjänster och funktioner.

Mängden data som skapas i samhället ökar kraftigt, bland annat genom användningen av crowd sourcing, sociala medier, sensorer och utvecklingen inom Internet Of Things. Mängden data ökar hela tiden och beräknas öka allt mer i takt med att fler delar av samhället blir uppkopplat. Därför behöver kommunen själv skapa, men också underlätta för andra att skapa den infrastruktur som behövs.

Utbyggnaden av kommunikationsinfrastruktur i första hand för fiber, men också förutsättningar för trådlös kommunikation, är prioriterat. Utbyggnaden behöver enligt uppgift samordnas med annan infrastrukturutbyggnad. Vid anvisning av mark för byggnation av nya bostadsområden behöver planeringen ta höjd för digital kommunikation. I intervjuerna anges att fiberinfrastrukturen och kanalisering i och till byggnader behöver vara dimensionerade så att framtida kommunikationsbehov tillgodoses. För att kommunens verksamheter ska få möjlighet till nya smarta arbetssätt, men även kunna samverka med andra, behöver plattformar och system etableras på kommungemensam nivå.

I styrdokumenterna anges att teknikutvecklingen går snabbt och de lösningar kommunen väljer påverkar vardagen för både medarbetare, invånare och företagare. Lösningar som kommunen satsar på behöver vara moderna, men samtidigt robusta och framtidssäkra. För detta behövs rätt kompetens. Därför ska kommunens arbete med teknik och utveckling ske med stöd av kompetens, tjänster och produkter som finns på marknaden. Egenutveckling av system ska alltid undvikas och de lösningar som nyanskaffas ska alltid ske i konkurrens. Vid utveckling och anpassning av lösningar ska detta ske genom upphandling eller avrop via ramavtal.

Drift och förvaltning ska enligt styrdokumenterna ske på smartast möjliga sätt. Det innebär att avgöra vilken lösning som passar till varje enskilt system och tillfälle. IT-miljön är i dagsläget multi-sourcad, det vill säga fördelad över ett antal olika leverantörer. Så ska det även fortsättningsvis vara. Drift och förvaltning sker genom upphandling eller avrop mot befintliga ramavtal. Drift och förvaltning i egen regi ska undvikas.

Investeringskostnader för ny teknik, exempelvis system och infrastruktur ska enligt uppgift i första hand tas inom budget för respektive verksamhet och redovisas i samband med verksamhetsplanering. I andra hand kan medel sökas centralt genom ett ansökningsförfarande till kommunens digitaliseringsråd. Medel avsätts varje år genom kommunens verksamhetsplan. För kunna prognostisera investeringskostnader över tid ska kommunledningskontoret upprätta och underhålla en planering för när kommunens större system behöver ersättas och vilka kostnader det innebär.

Drift, förvaltning och utveckling av strategiska och gemensamma IT-lösningar finansieras genom kommunens verksamhetsområden utifrån principer om användning och nyttofördelning. Gemensam systemförvaltning ska utvecklas därför att detta blir mer kostnadseffektivt för kommunens verksamheter och underlättar styrning och uppföljning. Kostnader för lokala lösningar samt kostnader för stöd i utveckling av processer och arbetssätt sker inom budgetram för respektive verksamhet.

### **5.1.2 Bedömning**

Vi bedömer att styrelse och nämnder säkerställer att verksamheterna beaktar säkerhet och juridik i sitt digitaliseringsarbete. Vi kan konstatera att lösningar som kommunen satsar på behöver vara moderna och att det krävs att det finns rätt kompetens inom området inom kommunen.

## **5.2 Användarnytta**

Digitaliseringen ger en möjlighet att vidareutveckla befintliga arbetssätt och processer, men skapar också helt nya sätt att lösa uppgifter på, så kallade innovationsprojekt. Kommunen ska i de fall det bedöms lämpligt genomföra innovationsprojekt där digitala lösningar kan användas för att utföra ett arbete på ett helt nytt sätt.

Det kan handla om att utvärdera:

- Artificiell Intelligens och robotlösningar som en del inom verksamheterna för social omsorg och skola, och samhällsutveckling
- Smarta funktioner i stadsrummet för exempelvis byggande, trafik, park och anläggningar
- Automatiseringslösningar för handläggning, databehandling och exempelvis chattfunktioner och kundservice

2022-01-19

Alla innovationsprojekt som kommunen genomför ska utgå från möjligheten till ett framtida breddinförande. Bedömning ska därför göras med hänsyn till kostnader och befintlig IT-arkitektur som är nödvändig för skalbarhet.

I intervjuerna framkommer att ett omfattande digitaliseringsarbetet har genomförts och pågår i kommunen. För verksamheten i kontaktcenter pågår ett arbete med en RPA robot, där hr dubbelvinster med projektet identifierats. Även ett arbete med e-tjänster har genomförts för bland annat bygglov, parkeringstillstånd, Men de flesta andra e-tjänster är mer ett formulär en fullvärdig e-tjänst. I intervjuerna framkommer att det, är få som jobbar med e-tjänster.

Enligt uppgift har kommunen anpassat Sverige Kommuner och Regioners guide för nyttohemtagning. Den används för nyttoberäkningar för hur kommunen kan nyttja detta på bästa sätt. En beräkning görs utifrån monetära nyttor, vad kommer det att kosta och vilka besparingar kan göras. Kvalitativa nyttor bör även ingå för att inte tappa en dimension. Utifrån nyttorna görs en poängsättning samt en av hur många år tar det innan ett projekt kan räknas hem.

I en del projekt behöver en djupare analys göras för att utvärdera på användarnytta. Användningstester genomförs enligt uppgift för att inte verksamheten ska lägga pengar på något som ingen efterfrågar eller som det inte finns något behov av. Ett exempel är Mina sidor. Där har kommunen genomfört både användningstester och användarundersökningar. En ny produkt behöver komma upp till en viss nytta, innan processen kan gå vidare till nästa steg. Efter beslut om att produkten ska tas i drift är det även viktigt att den marknadsförs, för att öka användargraden och säkerställa att produkten faktiskt används.

I intervjuerna framkommer att det inom äldreomsorgen sker en omfattande omvärldsbevakning. Inom verksamhetsområdet finns en välfärdstekniker som programmerar och förändrar arbetssätt samt bevakar marknader. Det sker en omfattande provning av produkter innan verksamheten eventuellt går till upphandling. Enligt uppgift provar verksamheterna många produkter och tackar i regel ja till företag som vill komma och visa sina produkter. Produkter som har testats är robotar mot ångest, gungstolar, dansväst och sömnrobot som andas eller spelar musik. Verksamheten gör en bedömning av om en produkt ska köpas in, en kostnadsbedömning samt om satsningen kan vara långsiktig lösning.

I intervjuerna ges exempel på digitala lösningar som införts i verksamheterna så som nyckelfrialås inom hemtjänsten och kommunikationsprojekt inom framförallt särskilt boende. Alla boenden inom kommunen har smarta TV-skärmar så att verksamheterna kan streama till eller skicka ut information. Detta för att alla ska få ta del av samma information samtidigt. Skärmarna kan även användas till dialoger med till exempel regionen. Inom den öppna verksamheten är alla aktiviteter digitala och den som ska delta får ett konto.

I intervjuerna framkommer även att det inom skolverksamheten har genomförts en översyn av verktyg och licenser för distansundervisning, för att skapa en bra undervisning. Fler tjänster har köpts in och lathundar har skapats för att underlätta för användarna.

## 5.2.1 Bedömning

Vi bedömer att styrelse och nämnder säkerställer att verksamheterna beaktar användarnytta i sitt digitaliseringsarbete på ett ändamålsenligt sätt. Vi kan konstatera att det finns en variation mellan verksamhetsområdena, men bedömer att kommunens digitaliseringsarbete medför en användarnytta för både medarbetare och medborgaren.

## 5.3 Uppföljning och effektivitet

### 5.3.1 Iakttagelser

I strategin anges att digitalisering är dels verksamhetsutveckling med stöd av tekniska hjälpmedel, dels förmågan att kunna göra det som tidigare varit omöjligt möjligt. Den snabba utvecklingen gör att dagens etablerade lösningar ofta är svaret på gårdagens behov och förväntningar. Vidare beskrivs att utbildning är idag rent tekniskt inte låst till en skolbyggnad, sjukdomsdiagnoser kan ställas bortom vårdcentralen och VR-teknik kan användas för att besöka platser direkt från hemmet eller kontoret.

För att kunna möta framtiden behöver det befintliga sättet att arbeta förändras och förbättras i takt med möjligheten att göra saker på ett helt nytt sätt. Kommunens chefer och medarbetare är de som skapar värde varje dag i kommunens alla verksamheter och det är i mötet med invånare och företagare som digitaliseringen gör störst skillnad. Både på det sätt som uppdraget utförs och genom sättet att kommunicera. För att kommunen ska kunna dra nytta av möjligheterna behöver digitaliseringsperspektivet finnas med hos varje chef och medarbetare varje dag med frågan; *"kan vi göra det här på ett smartare sätt?"*.

Detta ska enligt uppgift mötas med olika former av centrala stöd i kommunen för att underlätta processen. Utgångspunkten ska alltid vara att leverera högsta tänkbara kvalitet och perspektivet ska alltid vara invånarens fokus. Därför ska såväl chefer och medarbetare som invånare och företagare involveras i utvecklingsarbetet så att kommunens lösningar utformas på bästa tänkbara sätt.

I strategin beskrivs även att digitaliseringen gör att kommunen behöver anpassa sina processer till förändrade beteenden och nya tjänster. För att det ska bli möjligt behöver kommunens verksamheter identifiera behoven hos målgrupperna och möjligheter att arbeta på nya och effektivare sätt. Digitaliseringen innebär både att tjänster kan levereras med högre kvalitet genom bättre underlag och ökad behovsanpassning, och ökad automatisering så kallad RPA, robotprocess automation. Genom automatisering av verksamhetsprocesser kan olika effekter uppnås bland annat;

- att befintliga arbetsuppgifter kan tas bort,
- att de kan fördjupas och göras mer kvalitativa,
- att arbetsuppgifter som tidigare inte var möjliga nu kan utföras.

Alla verksamheter behöver därför löpande pröva, och ompröva sina arbetssätt och processer utifrån de möjligheter som digitaliseringen erbjuder. När en ny verksamhet startas ska det ske med ett innovativt perspektiv anpassat utifrån invånarnas behov och digitaliseringens möjligheter.

Perspektivet behöver finnas med i övergripande planering, såväl som i policyarbete, behovsbedömning och rutinarbete som i den vardagliga kommunikationen med invånarna.

I intervjuerna framkommer att uppföljning sker löpande, dock inte alltid så formellt. Verksamheten tar lärdomar hela tiden. Enligt uppgift ingår uppföljning i projektmodellen, där effektmål och projektmål följs upp.

Inom utbildningsverksamheten finns en IKT-strategi och en strategi för informations- och kommunikationsteknik. Uppföljning vid implementering samt insatser är en del av strategin och genomförs både övergripande och för respektive insats.

I intervjuerna framkommer att det på kommunövergripande nivå finns en struktur för nyttokalkylering. Ute i verksamheterna finns en del som kvarstår att utföra inom området. På central nivå har man undersökt olika modeller för nyttokalkylering, men det är svårt att hitta en bra modell när det kommer till mjuka värden som ska utvärderas. Enligt uppgift finns en förhoppning att kunna etablera ett samarbete med högskolesektorn inom ramen för samarbetet inom StorStockholm, för att hitta en lösning på frågan. Det framkommer även att det finns brister i dokumentationen i en del av projekten som har genomförts. Det genomförs löpande utvärderingar inom digitaliseringsarbetet men det finns inget systematiskt arbetssätt för det.

### 5.3.2 Bedömning

Vi bedömer att det till viss del sker en tillräcklig uppföljning av genomförda projekt och att det sker ett lärande för kommande digitaliseringsprojekt. Vi kan konstatera att det inte finns några riktlinjer för en mer systematiserad uppföljning av projekt inom digitaliseringsområdet. Vi bedömer att digitaliseringen i stor utsträckning leder till en mer effektiv organisation, men att en större effektivitet kan uppnås om projekt följs upp på ett systematiskt sätt och om nyttokalkylering genomförs för samtliga genomförda projekt.

Vi rekommenderar kommunstyrelsen och nämnderna att ta fram en modell för en systematiserad uppföljning och nyttokalkylering för digitaliseringsprojekt.

Datum som ovan

KPMG AB



Micaela Hedin  
Certifierad kommunal revisor



Frida Hald  
Kommunal revisor