

Granskning av digitaliseringsarbetet

Botkyrka kommun

Anders Törnqvist

Sofia Bengtsson



Innehållsförteckning

Sammanfattning	2
Inledning	3
Bakgrund	3
Syfte och revisionsfrågor	3
Revisionskriterier	3
Avgränsning	3
Metod	3
Iakttagelser och bedömningar	4
Finns mål för vad kommunen ska åstadkomma med digitaliseringsarbetet?	4
Iakttagelser	4
Bedömning	6
Är organisation och resurser ändamålsenliga för att nå uppsatta mål?	6
Iakttagelser	6
Bedömning	7
Är uppföljning och rapportering av arbetet tillräcklig?	7
Iakttagelser	7
Bedömning	9
Revisionell bedömning	10
Rekommendationer	10
Bilaga	11
Bilaga 1: Kartläggning av digitaliserade rutiner	11

Sammanfattning

PwC har på uppdrag av Botkyrka kommuns revisorer genomfört en granskning av hur kommunstyrelsen säkerställer styrningen av digitaliseringsarbetet och huruvida adekvata förutsättningar finns för att kommunen ska bli lyckosam i sitt arbete.

Granskningens syfte har varit att bedöma om kommunstyrelsens styrning, uppföljning och kontroll av digitaliseringsarbetet är tillräcklig för att kommunen ska nå uppsatta mål.

Följande revisionsfrågor har besvarats av granskningen:

- Finns uppsatta mål för vad kommunens ska åstadkomma med digitaliseringsarbetet?
- Är organisation och resurser ändamålsenliga för att nå uppsatta mål?
- Är uppföljning och rapportering av arbetet tillräcklig?

Under granskningen har intervjuer genomförts med kommunikations- och digitaliseringsdirektör, digitaliseringsstrateg på utbildningsförvaltningen, IT-strateg på vård- och omsorgsförvaltningen samt ordförande för den politiska styrgruppen för digitalisering. Genomgång har gjorts av styrande och stödjande dokument inom området.

Sammanfattningsvis visar granskningen enligt vår bedömning att kommunstyrelsens styrning, ledning, uppföljning och kontroll av digitaliseringsarbetet **i huvudsak är tillräcklig**.

Bedömningen baseras på att

- det delvis finns mål uttryckta för vad digitaliseringen ska åstadkomma och för vad som ska göras. Mål finns med koppling till området för flertalet av kommunens nämnder. Det saknas dock mål för utbildningsnämnden, vård- och omsorgsnämnden och teknik- och fastighetsnämnden. Vi saknar även tydliga mål på kommunövergripande nivå. Vi konstaterar att det finns en strategi för digitalisering som syftar till att stödja kommunen att skapa mål som leder till handling för att utveckla och effektivisera verksamheten med hjälp av digitalisering. Vi saknar dock en konkret handlingsplan för hur de strategiska målen ska implementeras.
- resurserna i form av budgeterade medel har utökats för styrning och ledning av arbetet och det har även skett en utökning av medlen för drift och investeringar inom ramen för digitaliseringsfonden. Vår samlade bedömning är att organisation och resurser därmed skapar bra förutsättningar för att nå uppsatta mål.
- majoriteten av de målsatta mått för 2019 som rör digitalisering följs upp i årsredovisningen och resultatet analyseras. Kommunstyrelsen får även rapportering och information via den politiska arbetsgruppen, vars uppdrag är att följa digitaliseringsarbetet utifrån den lagda strategin. I flera av nämndernas verksamhetsberättelser rapporteras om åtgärder och insatser för ökad digitalisering utöver de målsatta måtten.

Inledning

Bakgrund

Revisorerna genomförde under år 2019 en förstudie av kommunens digitaliseringsarbete.

Förstudien visade bland annat att Botkyrka kommun hade en digitaliseringsstrategi och en digitaliseringsenhet som är ansvarig för att leda, styra och samordna den digitala utvecklingen i kommunen. Förstudien konstaterade dock att digitaliseringsarbetet inte fanns med i budgeten för år 2019 och det fanns ingen konkret handlingsplan för hur och när de strategiska initiativen skulle implementeras.

Revisorerna har därför beslutat att under år 2020 genomföra en granskning av hur kommunstyrelsen säkerställer styrningen av digitaliseringsarbetet och huruvida adekvata förutsättningar finns för att kommunen ska bli lyckosam i sitt arbete.

Syfte och revisionsfrågor

Granskningens syfte är att bedöma om kommunstyrelsens styrning, uppföljning och kontroll av digitaliseringsarbetet är tillräcklig för att kommunen ska nå uppsatta mål.

De revisionsfrågor som ska besvaras av granskningen är:

- Finns uppsatta mål för vad kommunen ska åstadkomma med digitaliseringsarbetet?
- Är organisation och resurser ändamålsenliga för att nå uppsatta mål?
- Är uppföljning och rapportering av arbetet tillräcklig?

Revisionskriterier

Revisionskriterierna utgörs av lokala styrdokument.

Avgränsning

Granskningen avgränsas till att gälla kommunstyrelsens styrning av digitaliseringsarbetet.

Metod

Granskningen har genomförts genom studier av styrdokument inom området, såsom budget, verksamhetsplaner, strategier och liknande.

Intervjuer har gjorts med kommunikations- och digitaliseringsdirektör, digitaliseringsstrateg på utbildningsförvaltningen, IT-strateg på vård- och omsorgsförvaltningen samt ordförande för den politiska styrgruppen för digitalisering.

De intervjuade har givits möjlighet att sakgranska ett utkast av rapporten innan färdigställande.

Iakttagelser och bedömningar

Finns mål för vad kommunen ska åstadkomma med digitaliseringsarbetet?

Iakttagelser

I kommunens *mål och budgetdokument för år 2020* uttrycks att ett teknikskifte behövs där enklare uppgifter ersätts med digitala lösningar och där rutiner automatiseras. Det uttrycks också att kommunens förmåga att möta dagens krav på digitaliserade arbetssätt går för långsamt och att digitaliseringsarbetet behöver ha ett starkare fokus under de kommande åren.

Framgångsfaktorer för att lyckas är att arbeta strukturerat med förändringsledning och verksamhetsutveckling samt att ha modeller för nyttorealiserings. I budgeten uttrycks också att en förvaltningsövergripande och gemensam förstärkning och utveckling i och av digitaliseringsarbetet planeras att genomföras.

I budgeten för år 2020 finns följande mål uttryckta som har en mer direkt koppling till digitaliseringsarbetet:

Styrelse/nämnd	Mål/mått	Utfall 2018	Mål 2019	Mål 2020	Mål 2023
Kommunstyrelsen	Andelen (%) Botkyrkabor som upplever att de är nöjda med möjligheterna att lösa sitt ärende direkt via hemsidan/digital tjänst.	53	-	Ökar	Ökar
Samhällsbyggnadsnämnden	Andelen (%) nya ansökningar/anmälningar via e-tjänsten på bygglov ökar.	-	20	30	60
	Andelen användare av felanmälningsappen ökar	1 390	1 700	1 500	1 800
Miljö- och hälsoskyddsnämnden	Antal användare av e-tjänsten på tillsynssidan ökar.	-	-	15	25
Kultur- och fritidsnämnden	Minst 75 % av deltagarna i bibliotekens aktiviteter gällande digitala färdigheter anser att deras färdigheter förbättrats efter avslutad aktivitet.	-	75	75	75
	Andelen digitaliserade processer inom kultur- och fritidsförvaltningen ökar (utifrån kartläggning hösten 2019)	-	-	Ökar	Ökar

Arbetsmarknads- och vuxenutbildningsnämnden	Kompetenshöjande insatser för att stärka den digitala kunskapsnivån ökar.	-	10	Ökar	Ökar
Socialnämnden	Andel (%) e-ansökningar om ekonomiskt bistånd ökar.	46	50	55	65
	Andelen anmälningar via e-tjänsten "anmäla oro för barn" ökar i förhållande till antalet anmälningar som inkommer på annat sätt.	-	-	Ökar	Ökar

Sammanställningen ovan visar att flertalet av kommunens nämnder har formulerat mål som har en koppling till digitalisering. De nämnder som inte formulerat mål är utbildningsnämnden, teknik- och fastighetsnämnden samt vård- och omsorgsnämnden. Några övergripande mål för kommunens digitaliseringsarbete finns inte formulerade. I intervjuerna uttrycks att kommunens digitaliseringsarbete skulle kunna stärkas genom att tydligare mål formuleras på övergripande kommunnivå.

Av dokumentstudier och intervjuer framgår att aktiviteter för ökad digitalisering pågår även inom de nämnder/förvaltningar som inte har konkreta mål fastställda inom området.

- Inom *vård- och omsorgsförvaltningen* pågår bland annat ett projekt inom välfärdsteknik där trygghetskameror erbjuds för brukare i ordinärt boende för tillsyn nattetid. Vid intervjutillfället har kameror installerats hos sju-åtta brukare. Brukarna uppges vara nöjda och personalen behöver inte genom besök titta till brukarna under natten. För att konkretisera inriktningen på digitaliseringsarbetet skulle det enligt intervju vara värdefullt om tydliga nämndmål formuleras.
- Intervjuade inom *utbildningsförvaltningen* anger att digitaliseringsarbetet är aktivt, men att nämndmål skulle behövas. Utbildningsnämnden har utformat en *Strategi för barns och elevers lärande i en digital värld*. Strategin gällde under åren 2017 och 2018 i syfte att öka medvetenheten inom hela organisationen om digitaliseringens potential för lärande och delaktighet i det demokratiska samhället. Handlingsplan finns för att omsätta strategin i praktisk handling.

Av kommunstyrelsens mål och internbudget för år 2020 framgår att kommunstyrelsen satsar medel med målet att skapa ordning i IT-miljön och minska mängden IT-system samt effektivisera kommunens arbete genom en satsning på automatisering.

En *strategi för digitalisering i Botkyrka kommun* finns antagen. Strategin gäller för perioden 2018 - 2021. Syftet med strategin är att stödja kommunen att "skapa mål som leder till handling för att med medborgarens fokus utveckla och effektivisera verksamheten med hjälp av digitalisering". I strategin tecknas målbilder för år 2021 inom fyra områden; digital infrastruktur, digital kompetens, digital marknad och digital kommun.

Kommunledningsgruppen¹ (KLG) har formulerat en målbild för gruppens digitaliseringsarbete. Där framgår bland annat att KLG till år 2022 ska ha säkerställt att organisationen använder digitaliseringen till att arbeta mer effektivt och ge bättre service till Botkyrkaborna.

Vi har kartlagt kommunens digitaliserade tjänster mot kommuninvånare, kartläggningen återfinns i bilaga 1. Kartläggningen visar att kommunen genomgår ett skifte från blanketter till e-tjänster. Inom flertalet verksamhetsområden finns e-tjänster och ansökningar på digitala formulär. Att detta skifte pågår bekräftas även av uppgifter i intervjuer. Inom verksamhetsområdena Klimat och miljö samt Bygga och bo är dock fysiska blanketter fortfarande dominerande.

Bedömning

Vår bedömning är att det delvis finns mål uttryckta för vad digitaliseringen ska åstadkomma och för vad som ska göras. Mål finns med koppling till området för flertalet av kommunens nämnder. Det saknas dock mål för utbildningsnämnden, vård- och omsorgsnämnden och teknik- och fastighetsnämnden. Vi saknar även tydliga mål på kommunövergripande nivå. Vi konstaterar att det finns en strategi för digitalisering som syftar till att stödja kommunen att skapa mål som leder till handling för att utveckla och effektivisera verksamheten med hjälp av digitalisering. Vi saknar dock en konkret handlingsplan för hur de strategiska målen ska implementeras.

Vår bedömning är att revisionsfrågan kan anses vara **delvis uppfylld**.

Är organisation och resurser ändamålsenliga för att nå uppsatta mål?

Iakttagelser

I september 2019 presenterades resultatet av en utredning avseende organisationen av IT-relaterad utveckling och förvaltning i Botkyrka kommun. Utredningen föreslog att en ny enhet – Digital utveckling – bildas genom att slå samman digitaliserings- och IT-enheterna. I intervjuer framkommer att en ny organisation är på plats från april 2020 i enlighet med förslagen i utredningen. I samband med åiterrapporteringen av utredningen beslutades om att tillsätta ett utskott inom KLG för att bereda strategiska ärenden inom IT och digitalisering. Utskottet ska bidra till att *"kommunen etablerar en strategisk nivå för beslut inom IT och digitaliseringsområdet samt att beslut som berör den gemensamma IT-miljön fattas i ett gemensamt forum"*.

Inom kommunledningsförvaltningen finns kommunikationsavdelningen som består av kommunikationsenheten, digitaliseringsenheten, IT-enheten och medborgarcenter. Budgetramen för kommunikationsavdelningen har utökats för år 2020 med 3,5 mnkr för utveckling av digitaliseringsinsatser och strukturering av IT-miljön.

Kommunen har inrättat en fond – Digitaliseringsfonden – för att påskynda ett innovativt digitaliseringsarbete i kommunen. Det övergripande syftet med fonden är att bidra till genomförandet av digitaliseringsstrategin och förverkligandet av de mål kommunfullmäktige satt upp för kommunens verksamheter genom att fånga upp, pröva och realisera innovativa digitala lösningar. Fonden består av medel för både investerings- och driftändamål. Enligt riktlinjerna för fonden kan medel sökas av kommunens förvaltningar och medel kan endast beviljas för innevarande år. Ansökan ska omfatta en nyttoanalys där nyttan identifieras utifrån vilka nyttorna är och var de kommer att uppstå, vilka förändringar som krävs för att nyttan ska uppstå och vilka som kommer att beröras av förändringarna. Efter att ansökan skickats in kontaktas ansökande verksamhet och en första bedömning görs. Fördelning av medel kommer framdeles att göras utifrån en ny strategi som innebär att idéerna och ansökningarna inventeras och därefter förs samman i större projekt, från att tidigare bedrivits som många mindre projekt där den

¹ Ledningsgrupp för kommunen, bestående av de ledande tjänstepersonerna.

sammantagna nyttan inte alltid varit i proportion till de medel som beviljats. Driftanslaget för fonden uppgår för år 2020 till 4 mnkr (en förstärkning på 2 mnkr), för investeringar finns 1 mnkr.

I samband med mål och budget 2019 beslutade kommunstyrelsen att utse en tillfällig politisk grupp som under mandatperioden ansvarar för att följa arbetet med digitalisering. Gruppens uppdrag är att följa digitaliseringsarbetet utifrån den fastställda digitaliseringsstrategin. Gruppen träffas 4-5 gånger per år och får information om var kommunen befinner sig i digitaliseringsarbetet. Enligt intervju fungerar gruppen bra och antalet träffar per år bedöms vara tillräckligt då det inte är så snabba processer i förändringsarbetet. Det uttrycks i intervju att det upplevts vara problem med att varje nämnd arbetat med egna utvecklingsinsatser och att ett samlat kommunövergripande grepp över utvecklingen saknats. Gruppens uppgift är därför att bevaka och följa det övergripande arbetet och det uttrycks därför vara bra att gruppen har direkt förankring i kommunledningen.

Bedömning

Vi konstaterar att en ny organisation är på plats sedan 1 mars samt att en politisk grupp finns inrättad för att följa arbetet med digitaliseringen. Resurserna i form av budgeterade medel har utökats för styrning och ledning av arbetet och det har även skett en utökning av medlen för drift och investeringar inom ramen för digitaliseringsfonden.

Vår samlade bedömning är att organisation och resurser skapar bra förutsättningar för att nå uppsatta mål och kontrollmålet bedöms därmed vara **uppfyllt**.

Är uppföljning och rapportering av arbetet tillräcklig?

lakttagelser

I Mål och budget 2019 finns totalt nio målsatta mått för kommunen relaterade till digitalisering inom nämnderna. Dessa är underordnade de övergripande målområden som fastställts för varje nämnd. Miljö- och hälsoskyddsnämnden samt utbildningsnämnden har inga målsatta mått relaterade till digitalisering.

I tabellen nedan sammanfattas mål, uppföljning och måluppfyllelsen. Uppgifterna är hämtade från årsredovisningen för år 2019.

Styrelse/nämnd	Mål/mått	Mål 2019	Utfall 2019	Bedömning
Kommunstyrelsen	Andelen (%) Botkyrkabor som upplever att de är nöjda med möjligheterna att lösa sitt ärende direkt via hemsidan/digital tjänst ökar	25 %	<i>Utfall saknas för 2019. Kommunens nästa egna medborgarundersökning är planerad till 2020.</i>	-
Samhällsbyggnadsnämnden	Antalet användare av felanmälanappen ökar	1 400	2 274	Uppfyllt
	Bygglovsprocessen är helt digital 2021 (%)	33 %	100 %. Bygglovsprocessen är 100 % digital utifrån handläggningsprocessen, men en relativt låg andel sökanden använder e-tjänsten, ca 25 %.	Uppfyllt "Resultatet ligger i linje med målet."
	Bostadsanpassningsprocessen kartläggs under 2019, för att vara helt digital 2022 (%)	-	10 %. Målet mäts för första gången under år 2019. En handlingsplan har påbörjats för	Uppfyllt

Styrelse/nämnd	Mål/mått	Mål 2019	Utfall 2019	Bedömning
			att nå målet om en helt digital process 2022.	
Tekniska nämnden	Upplevelsen att Botwebb är en bra kanal för förvaltningsövergripande frågor ökar (%).	65 %	<i>Det målsatta måttet mättes inte i medarbetarundersökningen 2019.</i>	-
Kultur- och fritidsnämnden	Minst 75 % av deltagarna i bibliotekens aktiviteter gällande digitala färdigheter anser att deras färdigheter förbättras efter avslutad aktivitet.	75 %	86 % Då aktiviteter gällande digitala färdigheter bara skett i en begränsad omfattning under året, kan inga stora slutsatser dras vad gäller resultatet/utfallet för 2019.	<i>Ingen bedömning</i>
Arbetsmarknads- och vuxenutbildningsnämnden	Kompetenshöjande insatser för att stärka den digitala kunskapsnivån ökar (antal).	10	17	Uppfyllt "Nämnden överträffar målet för digital kompetens."
Socialnämnden	Andel (%) e-ansökningar Ekonomiskt bistånd ökar.	50 %	49 %	Nästan/delvis uppfyllt. "antalet ansökningar per månad har inte ökat nämnvärt på totalen inom Socialnämndens verksamheter."
Vård- och omsorgsnämnden	Antal (%) medarbetare som genomgått utbildning i digitala verktyg ökar.	300	500	Uppfyllt

Av årsredovisningen 2019 framgår fem av målen bedöms som uppfyllda. Två saknar utfall beroende på att de baseras på kommunens egen medborgarundersökning, vilken genomförs nästa gång under år 2020. Socialnämndens mål om andelen e-ansökningar för ekonomiskt bistånd är i det närmaste uppfyllt, utfallet är 49 procent, målet 50 procent.

I verksamhetsberättelserna för år 2019 beskriver kommunstyrelsen, utbildningsnämnden samt vård- och omsorgsnämnden aktiviteter och händelser kring digitalisering för året.

I kommunstyrelsens verksamhetsberättelse för 2019 framhålls ett stort utvecklingsarbete med kommunens hemsida som en väsentlig händelse för året. En översyn har gjorts av organisationen för IT och digitalisering i syfte att tydliggöra roller och ansvar. Flera projekt har tilldelats medel ur digitaliseringsfonden, bland annat automatiserat ekonomiskt bistånd inom socialförvaltningen, en app för fysisk aktivitet inom utbildningsförvaltningen samt utveckling av välfärdsteknik inom vård- och omsorgsförvaltningen. Ett förbättringsområde som framhålls i verksamhetsberättelsen är e-tjänster. Det finns behov av att vidareutveckla befintliga e-tjänster och öka antalet som erbjuds.

Av utbildningsnämndens verksamhetsberättelse för 2019 framgår att ett nytt digitalt stödsystem för kartläggande och förebyggande arbete har implementerats under året. Vidare anges att framtagandet av en handlingsplan för digitaliseringsarbete i förskolorna har påbörjats.

I vård- och omsorgsnämndens verksamhetsberättelse framhålls vikten av att kunna hantera digitala system i dagens samhälle. Under året har utbildning i digitala verktyg genomförts för omsorgspersonalen. Förvaltningen har gjort en större satsning på välfärdsteknik som innefattat införande av trygghetskamera och digital nyckelhantering inom hemtjänsten. Satsningen kommer att fortgå under 2020 och utvärderas löpande.

Under år 2019 genomfördes en uppföljning av kommunens strategi för digitalisering som gäller för perioden 2018–2021. I uppföljningen görs bedömningar av statusen för olika aktiviteter kopplade till respektive målbild. Bedömningen är att alla mål utom ett är påbörjade eller uppfyllda. Målet som ej påbörjats ligger inom målområde "Den digitala offentliga sektorn".

Det sker även löpande uppföljning genom statusrapporter av operativa frågor. Uppföljning och redovisning har gjorts av digitaliseringsstrategins genomförande och vilka nyttorealiseringsåtgärder som gjorts.

Bedömning

Majoriteten av de målsatta mått för 2019 som rör digitalisering följs upp i årsredovisningen och resultatet analyseras. Kommunstyrelsen får även rapportering och information via den politiska arbetsgruppen, vars uppdrag är att följa digitaliseringsarbetet utifrån den lagda strategin.

I flera av nämndernas verksamhetsberättelser rapporteras om åtgärder och insatser för ökad digitalisering utöver de målsatta måtten.

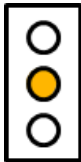

Vi bedömer att uppföljningen och rapporteringen arbetet är tillräcklig. Kontrollmålet bedöms därmed vara **uppfyllt**.

Revisionell bedömning

Granskningens syfte är att bedöma om kommunstyrelsens styrning, uppföljning och kontroll av digitaliseringsarbetet är tillräcklig för att kommunen ska nå uppsatta mål.

Efter genomförd granskning är vår samlade bedömning att kommunstyrelsens styrning, ledning, uppföljning och kontroll av digitaliseringsarbetet **i huvudsak är tillräcklig**.

Bedömningen baseras på nedanstående bedömning av respektive revisionsfråga:

Revisionsfrågor	Bedömning
Finns uppsatta mål för vad kommunens ska åstadkomma med digitaliseringsarbetet?	Delvis uppfyllt 
Är organisation och resurser ändamålsenliga för att nå uppsatta mål?	Uppfyllt 
Är uppföljning och rapportering av arbetet tillräcklig?	Uppfyllt 

Rekommendationer

- För att ytterligare tydliggöra och förstärka styrningen rekommenderas att mål uttryckas på kommunövergripande nivå för vad digitaliseringen ska åstadkomma och för vad som ska göras. Mål finns med koppling till området för flertalet av kommunens nämnder. Det saknas dock mål för utbildningsnämnden, vård- och omsorgsnämnden och teknik- och fastighetsnämnden.
- För att skapa en tydlig rörelse i implementeringen av digitaliseringsstrategin rekommenderar vi att en konkret handlingsplan arbetas fram.

Bilaga

Bilaga 1: Kartläggning av digitaliserade rutiner

2020-05-29

Anders Hägg

Uppdragsledare

Anders Törnqvist

Projektledare

Denna rapport har upprättats av Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB (org nr 556029-6740) (PwC) på uppdrag av Botkyrka kommuns revisorer enligt de villkor och under de förutsättningar som framgår av projektplan från 2020-01-15. PwC ansvarar inte utan särskilt åtagande, gentemot annan som tar del av och förlitar sig på hela eller delar av denna rapport.