

Granskning av digitalisering

Landskrona stad

November 2024

Marie Lindblad, projektledare, certifierad kommunal revisor

Michael Wissén, projektmedarbetare, revisionskonsult

Lena Salomon, kvalitetssäkrare, certifierad kommunal revisor

Sammanfattning

PwC har på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Landskrona stad genomfört en granskning. Granskningens syfte är att bedöma om kommunstyrelsen säkerställer att det bedrivs ett ändamålsenligt digitaliseringsarbete på övergripande nivå i kommunen samt att bedöma om kommunstyrelsen (KS), miljönämnden (MN) och omsorgsnämnden (ON) säkerställer en ändamålsenlig digitalisering inom sina respektive verksamhetsområden.

Utifrån genomförd granskning är vår samlade bedömning att kommunstyrelsen **i allt väsentligt** säkerställer att det bedrivs ett ändamålsenligt digitaliseringsarbete på övergripande nivå i kommunen samt att kommunstyrelsen, miljönämnden och omsorgsnämnden **i allt väsentligt** säkerställer en ändamålsenlig digitalisering inom sina respektive verksamhetsområden.

Nedan ses bedömning för varje revisionsfråga. För fullständiga bedömningar se respektive revisionsfråga i rapporten eller det avslutande avsnittet "Sammanfattande bedömningar utifrån revisionsfrågor". Bedömningarna görs för varje revisionsobjekt, där grön markering motsvarar Ja, gul markering motsvarar Delvis och röd markering motsvarar Nej.

Revisionsfrågor	Bedömning		
	KS	ON	MN
Säkerställer kommunstyrelsen, miljönämnden och omsorgsnämnden en tillräcklig styrning av digitaliseringsarbetet?			
Finns en tydlig ansvarsfördelning av arbetet?			
Finns en tillräcklig samordning av arbetet?			
Genomförs kompetenshöjande insatser som bidrar till kunskap om digitaliseringens möjligheter?			
Säkerställer kommunstyrelsen, miljönämnden och omsorgsnämnden en tillräcklig uppföljning av digitaliseringsarbetet och av att arbetet leder till en högre kvalitet och bättre resursutnyttjande?			
Vidtar kommunstyrelsen, miljönämnden och omsorgsnämnden åtgärder vid identifierade brister?			

Rekommendationer

Mot bakgrund av genomförd granskning lämnas följande rekommendationer:

- Kommunstyrelsen bör se över behovet att uppdatera digitaliseringsstrategin avseende den övergripande styrningen alternativt att öka följsamheten till beslutad digitaliseringsstrategi. Detta utifrån att vi gör bedömningen att digitaliseringsstyrgruppen i praktiken inte har den roll som den enligt digitaliseringsstrategin ska ha.
- Kommunstyrelsen behöver säkerställa en tydligare struktur för beslut om stadsgemensamma prioriteringar inom digitaliseringsområdet.

Innehållsförteckning

Sammanfattning	1
Inledning	4
Bakgrund	4
Syfte och revisionsfrågor	4
Revisionskriterier	5
Avgränsning	5
Metod	5
Granskningsresultat	6
Styrning av digitaliseringsarbetet	6
lakttagelser	6
Bedömning	10
Ansvarsfördelning	10
lakttagelser	10
Bedömning	12
Samordning	12
lakttagelser	12
Bedömning	13
Kompetens	13
lakttagelser	13
Bedömning	15
Uppföljning	15
lakttagelser	15
Bedömning	17
Åtgärder	18
lakttagelser	18
Bedömning	19
Samlad bedömning	20
Rekommendationer	20

Inledning

Bakgrund

Kommuner och regioner utvecklar allt eftersom mer och fler digitala och automatiserade tjänster. Detta möjliggör ökad kvalitet inom välfärdssektorn i en tid då det är alltmer viktigt att de personella resurserna används där de skapar bäst nytta för medborgarna och verksamheten. Takten och omfattningen av förändringsarbetet skiljer sig åt mellan kommuner och regioner men användningen av digital teknik tog genomgående ett stort steg våren 2020 i och med behov av ändrade arbetssätt på grund av covid-19-pandemin. En högre grad av digitalisering och fler automatiserade arbetsmoment kräver styrning, kompetens, tydlig ansvarsfördelning och förändringsledning för ett lyckat resultat.

Kommunfullmäktige i Landskrona stad har fastställt en digitaliseringsstrategi (2020-11-30). Syftet med digitaliseringsstrategin är att fastställa en övergripande riktning i hur stadens digitaliseringsarbete ska bedrivas för att skapa en bättre vardag för de som bor, besöker, studerar och bedriver näringsverksamhet i Landskrona. Strategin ska bidra till Landskrona stads övergripande mål samt vara styrande vid beslut och prioriteringar i Landskrona stads digitaliseringsarbete.

Av strategin framgår att respektive nämnd och bolagsstyrelse är ansvarig för digitaliseringen inom sitt verksamhetsområde och att respektive medarbetare följer antagna dokument. Landskrona stads digitaliserings- och IT-funktion har ett helhetsansvar för utveckling och stöd i stadens digitaliseringsarbete.

Varje förvaltning och majoritetsägt kommunalt bolag förväntas utveckla en årlig digital handlingsplan med mål, aktiviteter och budget som ska vara i linje med denna strategi samt verksamhetens mål. Arbetet med de digitala handlingsplanerna koordineras centralt genom digitaliseringsstyrgruppen som innefattar stadsdirektören, biträdande stadsdirektören och VD för Landskrona Stadshus AB. Stadens digitaliseringsstyrgrupp är beslutande i stadens digitaliseringsarbete. Av strategin framgår vidare att digitala investeringar ska ge värde och att effekter ska realiseras.

Av fullmäktigeplan 2024-2026 framgår att digitalisering ska vara ett redskap för att bidra till en högre kvalitet och bättre resursutnyttjande.

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

Syfte och revisionsfrågor

Granskningens syfte är att bedöma om kommunstyrelsen säkerställer att det bedrivs ett ändamålsenligt digitaliseringsarbete på övergripande nivå i kommunen samt att bedöma om kommunstyrelsen, miljönämnden och omsorgsnämnden säkerställer en ändamålsenlig digitalisering inom sina respektive verksamhetsområden.

Revisionsfrågor:

- Säkerställer kommunstyrelsen, miljönämnden och omsorgsnämnden en tillräcklig styrning av digitaliseringsarbetet?
- Finns en tydlig ansvarsfördelning av arbetet?
- Finns en tillräcklig samordning av arbetet?
- Genomförs kompetenshöjande insatser som bidrar till kunskap om digitaliseringens möjligheter?
- Säkerställer kommunstyrelsen, miljönämnden och omsorgsnämnden en tillräcklig uppföljning av digitaliseringsarbetet och av att arbetet leder till en högre kvalitet och bättre resursutnyttjande?
- Vidtar kommunstyrelsen, miljönämnden och omsorgsnämnden åtgärder vid identifierade brister?

Revisionskriterier

Med revisionskriterier avses de bedömningsgrunder som bildar underlag för revisionens analyser och bedömningar. Granskningen utgår från följande revisionskriterier:

- Kommunallag (2017:725) 6 kap. 6 §
- Reglemente för kommunstyrelsen, miljönämnden och omsorgsnämnden
- Fullmäktigeplan 2024-2026
- Digitaliseringsstrategi Landskrona stad

Avgränsning

Granskningen avgränsas till att avse kommunstyrelsen, miljönämnden och omsorgsnämnden och inriktas i huvudsak på år 2024.

Metod

Granskningen omfattar genomgång av verksamhetsplaner, handlingsplaner, dokumenterade rutiner och ansvarsfördelningar, dokumenterade uppföljningar samt kommunstyrelsens, miljönämndens samt omsorgsnämndens protokoll.

Intervjuer har genomförts med:

- stadens digitaliserings- och IT-chef,
- stadsdirektör och bitr. förvaltningschef stadsledning, stadsledningsförvaltningen,
- berörda tjänstepersoner på miljöförvaltningen och omsorgsförvaltningen

Totalt har fyra intervjuer genomförts

Rapporten är kvalitetssäkrad av Lena Salomon i enlighet med PwC:s interna riktlinjer.

De intervjuade har beretts möjlighet att sakgranska rapporten.

Granskningsresultat

Styrning av digitaliseringsarbetet

Revisionsfråga 1: Säkerställer kommunstyrelsen, miljönämnden och omsorgsnämnden en tillräcklig styrning av digitaliseringsarbetet?

lakttagelser

Stadens digitaliseringsstrategi

I digitaliseringsstrategin beskrivs stadens övergripande digitaliseringsmål som är kopplade till regeringens fem delmål för digitalisering:

- Digital ledning; Den strategiska verksamhetsutvecklingen stöds av digitaliseringsarbetet. Digitalisering är ett kraftfullt verktyg som stödjer verksamheten i att uppnå sina mål och att åstadkomma en effektiv resursanvändning
- Digital infrastruktur: Landskrona stads digitala infrastruktur och tekniska plattform ska stödja och möjliggöra digitaliseringsarbetet samt en fortsatt utveckling av stadens digitala kommunikationskanaler.
- Digital kompetens: Digital kompetens innebär den individuella förmågan att vara förtrogen med digitala verktyg och tjänster samt ha förmåga att följa med och delta i den digitala utvecklingen utifrån sina förutsättningar.
- Digital trygghet: Digital trygghet innebär att medborgare, företag och organisationer känner tillit till och förtroende för användningen av kommunens digitala tjänster.
- Digital innovation: Landskrona stad behöver möta den ökande förändringstakten genom att anamma ny kunskap och ny teknik för att sedan omsätta detta i stadens verksamheter.

Strategin redogör även för sex styrprinciper som digitaliseringsarbetet ska utgå från:

- Digitalt först
- Användarnytta
- Öppenhet
- Enkelhet
- Trygghet
- Tillgänglighet

Dessa ska stärka och stödja genomförandet av olika utvecklingsprocesser och vara en gemensam utgångspunkt i behoven hos våra invånare, besökare och företag. Dessa ska även skapa förutsättningar och vägleder för metodik, förtydligar och preciserar hur de digitala tjänsterna ska utvecklas.

De säkerställer även att all digital utveckling sker på ett ekonomiskt, demokratiskt och socialt hållbart sätt.

Utöver detta så hänvisar även strategin till att projekt ska bedrivas i enlighet med Landskrona stads IT-projektmodell.

Övergripande digital handlingsplan

Det finns en övergripande digital handlingsplan 2024-2026 (ej politiskt beslutad utan beslutad på tjänstepersonsnivå). I denna beskrivs övergripande organisation och ansvarsfördelning, resultat från föregående år, mål och konceptområden för kommande år och en budget för varje förvaltning. Dokumentet listar följande mål för 2024:

- Fortsatt säkrad infrastruktur. Flera offentliga förvaltningar har även under de senaste åren blivit utsatta för olika typer av attacker och Landskrona stad tar dessa hot på allvar. Därför fortsätter vårt arbete för att kunna leverera en ännu säkrare infrastruktur.
- Lärande organisation. Digital mognad och digital kompetens är två nyckelfaktorer i arbetet framåt. Under året ska kommunen både jobba med mätning och utbildning kring digital mognad. Ska även arbeta med medarbetares digital kompetens och börja utveckla denna.
- Supportärendehantering. Staden har idag flera olika ärendehanteringssystem och målet är att under året påbörja ett arbete att slå ihop vissa av dessa till ett stadsgemensamt ärendehanteringssystem för supportärenden som skulle underlätta arbetet för kontaktcenter men även uppföljning och statistik på ärenden. Vidare skulle detta kunna innebära att Teknik- och fritidsförvaltningen får ett verksamhetssystem anpassat för deras mobila anställda.
- Gemensam plattform för HR. Att skapa en gemensam plattform för HR är av största vikt både för att öka attraktiviteten vid nyrekrytering men också för att underlätta det dagliga arbetet för chefer och medarbetare.
- Arkitektur. både avseende system, integrationer och processer kommer att vara viktiga för att få alla stadens förvaltningar att jobba mot en gemensam målbild.

I intervjuer beskrivs dokumentet som ett komplement för att fånga upp de förvaltningsövergripande frågorna rörande exempelvis datalager samt för att sprida omvärldsbevakning.

Digitala handlingsplaner

Som nämnts i bakgrunden till granskningen framgår det av stadens digitaliseringsstrategi att varje förvaltning förväntas utveckla en årlig digital handlingsplan med mål, aktiviteter och budget i linje med kommunens och verksamhetens mål och riktlinjer. Vi har inom ramen för denna granskning mottagit digitaliseringsplan för kommunstyrelsen 2024-2026 (avser stadsledningsförvaltningen och är fastställd på tjänstemannanivå), digitaliseringsplan för omsorgsnämnden (2024-02-14 § 19) gällande perioden 2024-2026, samt för digitaliseringsplan miljönämnden gällandes 2023-2025 (2022-12-01 § 56). I sakgranskning av rapporten har vi även erhållit miljönämndens digitala handlingsplan för 2024-2026 som blev

färdigställd 2023-12-14 av förvaltningschef. Efter dialog med nämndens ordförande har planen inte tagits upp för beslut i nämnden.

Handlingsplanerna har samma grundstruktur och är indelade i åtta områden; digital ledning, system, projekt, process, kompetens, innovation, informationssäkerhet och infrastruktur. Dessa åtta områden är tänkt att täcka hela digitaliseringsområdet och är kopplade till de nationella målen för digitalisering. Till dessa finns i majoriteten kopplade verksamhetsmål, indikatorer och vem som är ansvarig för genomförande. Handlingsplanernas omfattning varierar utifrån förvaltningarnas olika storlek.

I intervju bekräftas att arbetet med digitaliseringsplaner är nytt och att det påbörjades i och med framtagandet av den stadsövergripande digitaliseringsstrategin.

Vid intervju med representanter från miljöförvaltningen förklarades att förvaltningen har ett starkt fokus på e-tjänster och att satta målsättningar för 2023 inte nåddes varför man arbetar vidare med fortsatt fokus på e-tjänster. Nu pågår ett arbete med att ta fram en digital handlingsplan för 2025-2027. Planerna ska enligt intervju vara färdiga till den 1 november 2024.

Kommunstyrelsen

Då avdelningen för Digitalisering och IT finns inom stadsledningsförvaltningen hemmahör den samordnande rollen hos kommunstyrelsen. Vi kan utläsa ur såväl verksamhetsplan för kommunstyrelsen (2023-11-23 § 218) och den digitala handlingsplanen, mål och aktiviteter för kommunstyrelsens och kommunens digitaliseringsarbete. Dessa mål följer ur den stadsgemensamma strategin samt övergripande digitala handlingsplan för året. Nedan listas målen från styrelsens digitaliseringsplan.

- System: Börja bedriva ett systematiskt och strukturerat systemförvaltningsarbete
- Projekt: Stadsledningsförvaltningen skall bedriva projekt på ett professionellt sätt i linje med stadens projektmodell.
- Process: Stadsledningsförvaltningen skall jobba med systematiskt processkartläggningsarbete i samband med projekt och aktiviteter som bedrivs kopplade till förvaltningens digitalisering.
- Kompetens: Höja den digitala mognaden i organisationen för bättre förståelse för de verktyg, metoder och strukturer som används inom staden samt höja den enskildas digitala kompetens där så behövs.
- Innovation: Inga specifika mål för året eftersom det är ett otydligt övergripande ledarskap för stadens innovationsarbete. Detta drivs främst ute i respektive förvaltning.
- Informationssäkerhet: Klassificera våra informationstillgångar och få fram konkreta förbättringsåtgärder för informationssäkerheten.
- Infrastruktur: Fortsätta driva en robust och säker infrastruktur.

Vi har av digitaliserings- och IT-avdelningen även erhållit en lista för 2024 som specificerar tilldelning av uppgifter, förfallodatum, beskrivning och kommentar.

Omsorgsnämnden

Av omsorgsnämndens digitala handlingsplan framgår följande prioriterade områden för 2024:

1. Genomföra de anpassningar och förändringar som behöver göras i samband med bolagisering:
 - a. Anpassning av systemen
 - b. Framtagande av strategier och åtgärder
 - c. Processöversyn
2. Implementeringen av trygghetslösningar inom område särskilt boende vilket innebär införandet av teknologiska verktyg för att öka brukarnas trygghet.
3. Fullfölja processen för att bli producent i Nationell patientöversikt (NPÖ).
4. Etablera användning av Säker digital kommunikation (SDK).

Utifrån ökad effektivitet fokuserar den digitala handlingsplanen på att identifiera lämpliga områden där automatisering kan öka effektiviteten, exempelvis on- och offboardingsprocessen eller ansökan om olika insatser.

För omsorgsförvaltningen har vi även erhållit en tid- och aktivitetsplan för 2024 som specificerar tilldelning av uppgifter, förfallodatum, beskrivning och kommentar.

Av Omsorgsnämndens nämndplan 2024 (2023-12-06 § 111) kan vi även utläsa att omsorgsnämnden för nämndmålet *Landskronaborna ska vara nöjda med sina välfärdstjänster* under rubriken strategi tydliggör att under mandatperioden ska proaktiva insatser och digital inkludering utvecklas som stödjer Landskronaborna att använda sina egna förmågor och resurser för ett fortsatt tryggt och självständigt liv.

Miljönämnden

Som tidigare nämnts fokuserar miljönämnden främst på utvecklingen av e-tjänster inom sin verksamhet. Av den digitala handlingsplanen för 2024-2026 framgår följande mål:

- Instrumentpanel som i realtid projicerar resultatet för verksamhetens viktigaste mål och indikatorer
- Miljöförvaltningen ska ha ett fungerande och effektivt verksamhetssystem
- Att använda Open-E för alla e-tjänster på förvaltningen
- Den digitala kompetensen hos stadens medarbetare skall utvecklas

Av nämndplanen för 2024 framkommer det att målvärdet för 2024 på andel ansöknings/anmälningsformulär som är e-tjänster är minst 55%. Det är en liten förvaltning och begränsade resurser lyfts som den största utmaningen i planeringen av verksamheten.

Bedömning

Säkerställer kommunstyrelsen, miljönämnden och omsorgsnämnden en tillräcklig styrning av digitaliseringsarbetet?

Ja

Sammantaget kan vi se att såväl kommunstyrelsen som nämnderna och deras tillhörande förvaltningar aktivt arbetar med styrning av digitaliseringsarbetet i form av mål och aktiviteter.

Stadsledningsförvaltningen har även centralt arbetat fram relevanta styr- och hjälpdokument för att säkerställa en god styrning av arbetet framåt. Vi bedömer att det finns en tydlig röd tråd från strategin ner till digitala handlingsplaner i respektive förvaltning.

Ansvarsfördelning

Revisionsfråga 2: Finns en tydlig ansvarsfördelning av arbetet?

Iakttagelser

Som framgår av stadens digitaliseringsstrategi krävs en tydlig struktur som motverkar stuprörstänkande och dubbelarbete för att kunna skapa så bra förutsättningar som möjligt för arbetet. Att processorientera sitt arbetssätt är viktigt och som anställd måste man vara beredd att förändra arbetssätt och rutiner för att dra nytta av digitaliserings effekter.

Landskrona stads digitaliserings- och IT-funktion har ett helhetsansvar för utveckling och stöd i stadens digitaliseringsarbete. Av den stadsövergripande digitala handlingsplanen framgår det att avdelningen för digitalisering och ITs huvuduppgifter är:

- Formulera Landskrona stads strategiska riktning när det gäller digitaliseringsarbetet och bygga en arkitektur för detta.
- Fungera som samordnare och verksamhetsstöd i strategiska digitaliserings- och IT-frågor.
- Ansvara för utveckling, support och underhåll av Landskrona stads digitala -infrastruktur, -arbetsplats och -gemensamma tjänster.
- Agera som projektkontor och projektleda större verksamhetsprojekt.
- Samordna Landskrona stads initiativ inom ramen för digital transformation och innovation, Digitala Landskrona.
- Samordna och leda IT säkerhetsarbetet.

I grunden finansieras digitaliseringsarbetet av respektive förvaltning/bolag. Av intervju framkommer det att digitaliserings- och IT-avdelningen till delar finansieras av anslag eller interndebitering.

Enligt digitaliseringsstrategin koordineras arbetet med de digitala handlingsplanerna centralt genom *digitaliseringsstyrgruppen* som innefattar stadsdirektören, biträdande

stadsdirektören och VD för Landskrona Stadshus AB. Styrgruppen leds av Digitaliserings- och IT-chefen. Styrgruppen anges i strategin även vara beslutande i stadens digitaliseringsarbete. Av intervjuer framkommer dock att digitaliseringsstyrgruppen primärt samlas för att hantera större koncernövergripande prioriteringar och eventuella konflikter som dyker upp.

För mer operativ samordning finns två *digitaliseringsråd*, ett för förvaltningarna och ett för de kommunala bolagen. När digitaliseringsråd nämns i rapporten fortsättningsvis avses det för förvaltningarna.

Digitaliseringsråden leds av digitaliserings- och IT-chefen och är enligt digitaliseringsstrategin:

- rådgivande inför digitaliseringsstyrgruppen
- forum för utbyte av erfarenheter
- plattform för att driva informationssäkerhetsarbetet
- plattform för öka den digitala kompetensen inom verksamheterna

Enligt intervjuer sker samordning och informationsdelning gällande arbetet med de digitala handlingsplanerna i digitaliseringsrådet. Förvaltningarna ska utse en så kallad *VCDA (verksamhetschef med digitaliseringsansvar)* som företräder förvaltningen i digitaliseringsrådet. Av det stadsövergripande digitala handlingsplanen framgår det att det inom rollen som VCDA ingår:

- Vara förvaltningschef/VD eller med i förvaltningens/bolagets ledningsgrupp med mandat att fatta beslut kring digitaliseringsfrågor för sin förvaltning/bolag
- Att skapa helhetsperspektiv av förvaltningens/bolagets digitaliseringsbehov
- Delta i digitaliseringsråd 4 gånger per år
- Samordna/koordinera förvaltningens/bolagets digitaliseringsprojekt
- Samordna genomförande av förvaltningens/bolagets digitaliseringsplan till överenskomna tidsplaner och budgetar
- Omvärldsbevaka inom förvaltningens/bolagets ansvarsområde

I intervju framkommer att VCDA dels bör finnas i förvaltningens ledningsgrupp för att ha beslutsmandat och dels ska ha kompetens inom digitalisering. De har ibland visat sig vara svårt att matcha båda dessa önskemål.

För miljöförvaltningen är det förvaltningschef som innehar rollen som VCDA och i omsorgsförvaltningen är det bitr. förvaltningschef. Digitaliseringsfrågor som enbart rör den egna förvaltningen beslutas av förvaltningschef i samråd med digitaliserings- och IT-chefen.

Vid intervju lyfts att digitalisering nu allt mer är en del av ordinarie verksamhetsutveckling och att allt fler digitaliseringsinitiativ kommer från verksamheterna. *Verksamhetsutvecklare* är organiserade på olika sätt inom förvaltningarna, ibland som hela tjänster och ibland som del av tjänst. I intervju beskrivs

att omsorgsförvaltningen har en egen IT-avdelning med systemförvaltare. Vidare finns en välfärdsteknikgrupp samt ett antal verksamhetsutvecklare inom verksamheten.

På Digitaliserings- och IT-avdelningen finns ett projektkontor där förvaltningarna kan få stöd av projektledare i digitaliseringsprojekt. Vidare finns Digitala fabriken som handgripligt stöttar i frågor gällande automation och där det även finns kompetens inom arkitektur, processkartläggning, tjänstedesign med mera.

Vi har i granskningen tagit del av handboken för stadens IT-projektmodell. Handboken innehåller information om hur modellen är utformad med olika faser och beslutspunkter. Den ger en beskrivning av respektive fas med information om vad som ska ske, vilka dokument som ska tas fram som underlag till de olika besluten, vilka typer av roller som behövs i ett projekt och vem som fattar besluten samt vem som ansvarar för dokumentationen. Handboken innehåller även information om vilka roller som finns kopplade till arbetet med projekt.

Bedömning

Finns en tydlig ansvarsfördelning av arbetet?

Ja.

Det finns en tydlig roll och ansvarsfördelning.

Vi noterar dock att digitaliseringsstyrgruppen inte har den roll i praktiken som digitaliseringsstrategin fastslår. Utifrån detta kan det finnas skäl för kommunstyrelsen att överväga att justera digitaliseringsstrategins skrivning om styrgruppen.

Samordning

Revisionsfråga 3: Finns en tillräcklig samordning av arbetet?

Iakttagelser

Digitaliserings- och IT-avdelningen har som tidigare nämnts ett helhetsansvar för utveckling och stöd i stadens digitaliseringsarbete. Vilket innefattar en verksamhetsstödande och samordnande roll i staden.

I intervjuer framkommer att VCDA inom respektive förvaltning på olika sätt fångar upp de behov av verksamhetsutveckling med stöd av digitalisering som finns i respektive förvaltning. I digitaliseringsråden diskuteras därefter behov som kan vara gemensamma och i respektive digital handlingsplan lyfts både sådant som förvaltningen själv ska arbeta med men även frågor som berör flera förvaltningar och som man vill skicka vidare till den stadsövergripande handlingsplanen.

I omsorgsnämndens digitala handlingsplan finns en del benämnd *Digitala behov riktade till stadsledningsförvaltningen*. Detta möjliggör för nämnderna/förvaltningarna att lyfta mer förvaltningsövergripande frågor för en mer effektiv samlad hantering av frågorna. Exempel från handlingsplanen är:

- Höja kvalitén på systemförvaltning genom att tillsammans med andra systemförvaltare i staden jobba för en gemensam modell för dokumentation, struktur och gemensamt arbetssätt
- Minska det administrativa arbetet för anställande chefer och annan administrativ personal gällande processen för start och avslut av anställning

I intervjuer lyfts att det borde finnas större vinster med utökat samarbete inom staden. Det framkommer även att det pågår diskussioner för hur portföljsuppföljningen ska hanteras framgent. Det framförs att digitaliseringsrådet inte riktigt har mandat för att kunna göra omprioriteringar av nya projekt som dyker upp efter att de olika nämndernas handlingsplaner har satts för året. Vid intervju med stadsdirektören framkommer att *stadsledningsgruppen* behöver få en ökad roll i samordningen och att det förs diskussioner om hur detta ska kunna ske.

Bedömning

Finns en tillräcklig samordning av arbetet?

Kommunstyrelsen - Delvis.

Omsorgsnämnden och miljönämnden - Ja

Det finns en tydlig roll och ansvarsfördelning och digitaliserings- och IT-chefen har ett tydligt samordningsansvar. Vi bedömer dock att det inte är tydliggjort hur beslut i frågor som behöver samordnas och lösas förvaltningsövergripande ska hanteras. Utifrån detta bedömer vi revisionsfrågan som delvis uppfylld för kommunstyrelsen. Vi ser positivt på att det förs diskussioner om att hitta former för hur stadsledningsgruppen kan få en ökad roll i denna samordning.

Vi bedömer att nämnderna har en tillräcklig samordning av arbetet inom sina förvaltningar.

Kompetens

Revisionsfråga 4: Genomförs kompetenshöjande insatser som bidrar till kunskap om digitaliseringens möjligheter?

Iakttagelser

Kommunövergripande

Av den stadsgemensamma strategin framgår det att högsta ledningen och alla underliggande ledningsnivåer systematiskt måste arbeta med frågan och sin egen fortbildning inom området.

Som tidigare redogjort så har även den stadsövergripande handlingsplanen ett mål angående utbildning:

- Lärande organisation. Digital mognad och digital kompetens är två nyckelfaktorer i arbetet framåt. Under året ska kommunen både jobba med mätning och utbildning kring digital mognad. Ska även arbeta med medarbetares digital kompetens och börja utveckla denna.

Vi har erhållit skärmdumpar från kommunens intranät på en landningssida för utbildningar i digital mognad och kompetens. Här listas flertalet utbildningar som medarbetare har möjlighet att ta del av. Utbildningarna sträcker sig från en grundnivå om vad digitalisering är till fördjupningsblock om exempelvis projektstyrning.

I intervju framkommer det att man centralt gör en distinktion mellan mognad och kompetens. Där det förstnämnda fokuserar på organisations/gruppnivå om digital kunskap överlag, medan det senare är på en individuell nivå med fokus på vilken typ av kompetens som behövs för en specifik tjänst. Denna distinktion som mer noggrant kan utvärdera vilken typ av insatser som behövs har dock ingen tydlig metod för kvantifiering. Diskussioner om detta pågår.

Gemensamt för nämnderna/styrelsen är det finns ett avsnitt om kompetens i respektive digital handlingsplan. Nedan redogörs för de insatser som skall utföras under kommande år.

Kommunstyrelsen

I intervju framkommer att förvaltningen har haft en digitaliseringsdag där 150 medarbetare deltog i vidareutbildning inom digitalisering. Det har även gjorts riktade insatser i form av så kallade digitaliseringsfrukostar.

I den digitala fabriken pågår ett löpande utbildningsarbete ut mot förvaltningarna i hur projektledning och -genomförande bäst genomförs.

Omsorgsnämnden

Vi har inom ramen för granskningen erhållit underlag från så kallade IT-ronder som genomförs inom omsorgsförvaltningen. IT-ronden består av ett antal frågor kopplade till användning av digitala verktyg och hur de används i verksamheten. I dessa framkommer även frågor som senare lyfts till chefer för att utvärdera om det behövs något nytt verktyg eller utbildning.

Då omsorgsförvaltningen är en stor organisation med omsättning på personal så betonas vikten av introducerande utbildningar för nyanställda. Utifrån detta har förvaltningen ett utbud av olika genomgångar i nya verktyg, e-learning, lathundar, filmer med mera. Förvaltningen använder sig av verktyget learnifier som en plattform för sina utbildningar. I intervjuer lyfts att det finns utmaningar i att planera utbildning i en verksamhet som har personalomsättning och där arbetsuppgifter i kärnverksamheten inte enkelt kan prioriteras bort. När utbildningar ska hållas behöver vikarier tas in. Förvaltningen arbetar med att prioritera olika utbildningar och få in dem i ett årshjul för de anställda. Vid intervju lyfts även att bristande kunskaper i svenska kan vara en utmaning när det kommer till utbildningar.

Förvaltningen har även en coachgrupp som ska hjälpa medarbetarna på plats vid problem med den digitala utrustningen.

Miljönämnden

I intervju lyfts att förvaltningen har en stor fördel med att vara en liten organisation. Detta

gör att information och kunskapsspridning sker lättare. Det framkommer även att förvaltningen har personal med goda digitala kunskaper överlag, vilket har visat sig i DiMiOS¹-undersökningar.

Utbildning inom förvaltning riktar främst in sig på när det kommer uppdateringar till system som enbart används inom denna förvaltning.

Bedömning

Genomförs kompetenshöjande insatser som bidrar till kunskap om digitaliseringens möjligheter?

Ja.

Vi bedömer att det finns ett tydligt fokus på denna fråga och att kompetenshöjande insatser genomförs utifrån de behov som respektive förvaltning har.

Vi vill dock särskilt uppmärksamma de utmaningar som finns i att få till stånd kompetenshöjande insatser i en verksamhet som kräver stort inslag av vikarier för att medarbetarna ska kunna få del av nödvändiga kompetenshöjande insatser. Detta både utifrån perspektiven planering, kompetensförsörjning samt kostnader.

Uppföljning

Revisionsfråga 5: Säkerställer kommunstyrelsen, miljönämnden och omsorgsnämnden en tillräcklig uppföljning av digitaliseringsarbetet och av att arbetet leder till en högre kvalitet och bättre resursutnyttjande?

Iakttagelser

Kommunövergripande

Det framgår av fullmäktigeplan 2024-2026 (2023-10-26 § 136) att *digitalisering ska vara ett redskap för att bidra till en högre kvalitet och bättre resursutnyttjande*. Samma skrivelse finns i stadens årsredovisning för 2023 (kommunfullmäktige, 2024-04-29 § 46). I årsredovisningen kan vi även utläsa hur digitaliseringsprojekt är tänkta att på sikt nå målen kring effektivitet inom kommunen. Rapporteringen i årsredovisningen beskriver pågående och genomförda insatser och det redovisas inga tydliga mätningar avseende vilken ekonomisk nytta de genomförda insatserna har medfört.

Vi har inom ramen för granskningen mottagit en analys av den DiMiOS-undersökning som genomfördes under 2023. Den stadsövergripande digitala handlingsplanen för 2024 innehåller en del om uppnådda resultat från föregående år. Bland annat så rapporteras att DiMiOS genomförts med ett resultat på 56 %, vilket enligt handlingsplanen är bland de bästa i Sverige. Målsättningen var 60 % vilket inte uppnåddes men bedömningen är att resultatet speglar en större medvetenhet om var staden befinner sig. I dokumentet finns även en mer utförlig redogörelse av kvalitet och bättre resursutnyttjande inom området. Bland annat rapporteras om andelen återvunnen/återanvänd utrustning och dess klimatbesparing. Gällande kvalitet så rapporteras projekt som exempelvis implementering av nytt verksamhetssystem på omsorgsförvaltningen: Lifecare. Drift & support har genomfört kundundersökning med

¹ Digital mognad i offentlig sektor

fantastiskt resultat: Net promoter score: 60, där 30 anses som mycket bra. För effektivitet så redogörs för de projekt som drivits inom ramen för den digitala fabriken med fokus på robotautomationslösningar.

I stadens IT-projektstyrningsmodell framgår det två olika varianter av projekt, enkel och fördjupad. Gemensamt för dessa är att de ska genomgå följande stadier: behov, genomförande, avveckling och nytta. Detta är för att säkerställa att det innan ett projekt startar finns ett verkligt behov av projektet och att det finns ett så kallat business case. För de fördjupade projekten ska sedan en förstudie genomföras för att värdera potentiella resultat och effekter av projektet. Detta ska sedan ligga till grund för ett beslut om genomförande. När projektet är avslutat så ska nyttan av projektet utvärderas. Efter avslutat projekt ska ansvarig utvärdera att projektet lever upp till förväntningarna och att en positiv nytta uppstår för de som projektet är till för. Förutom den som ytterst är ansvarig för effekthemtagningen finns också realiseringsansvariga, som ansvarar för realisering av enskilda effekter, samt mätansvariga som löpande ansvarar för att mäta utfallet. I projektets effekthemtagningsplan, som fastslagits i samband med projektplanen, framgår vilka funktioner som har de olika rollerna och hur respektive effekt ska realiseras och mätas. För de projekt som under förstudiefasen har värderats av digitalisering stabs värderingsteam sker en utvärdering ett år efter projektets avveckling. Utvärderingen syftar till att ta reda på om projektets förväntade effekter har uppnåtts och i så fall till vilken grad. Digitalisering stabs värderingsteam ansvarar för att genomföra utvärderingen och sammanställa resultatet i en utvärderingsrapport. Efter genomförd utvärdering fattas beslut. Här tar man ställning till om effekterna realiserats enligt förväntan eller om ytterligare åtgärder krävs. Man bedömer också om genomförd utvärdering är tillräcklig eller om ytterligare uppföljning behövs framöver.

Av intervju framkommer det att det är upp till varje ansvarig nämnd att driva själva utvärderingen och avrapporteringen av ett projekt. Det sker dock en samlad rapportering om uppnådda mål. Vi har tagit del av *presentation om uppnådda mål för åren 2022 och 2023*. Tanken har varit att denna rapportering ska nå kommunstyrelsen men så har ännu inte skett. Kommunstyrelsen har inte tagit del av rapporteringen. I intervju bekräftas att dessa rapporter kommer att ligga till grund för planeringen inför kommande års planer.

Övergripande noterar vi att förvaltningarna upplever att det finns ett stort intresse från styrelse och nämnder gällande digitaliseringen med en hög ambitionsnivå. Det varierar mellan förvaltningarna hur eventuell återrapportering till styrelse/nämnd sker. Det finns en hög tillit till att verksamheterna jobbar aktivt i frågan.

Kommunstyrelsen

Vi har erhållit en presentation med uppnådda mål för 2023 (odaterad). I denna görs en ekonomisk redogörelse för den digitala fabriken i termer av ekonomisk nytta. Av denna framgår det att total ekonomisk och tidsbesparingsnytta av projekten är ca 15 mnkr, kostnaderna cirka 5 mnkr och därmed en total nyttoeffekt på ca 10 mnkr. Det görs även en redogörelse av vägd kvalitativ nytta där de olika förvaltningarnas resultat jämförs.

Denna nytta mäts utifrån från kundnytta, medarbetarnytta, ökad kontroll/kvalitet/minskad risk.

I intervju diskuteras utvecklingsmöjligheter med att arbeta med mer aggregerade utvärderingar där det blir tydligare vilka vinster digitaliseringar på stadsnivå har gett.

Omsorgsnämnden

I intervju bekräftas att målen som finns i den digitala handlingsplanen ses som nämndmål och numera följer samma uppföljningsförfarande i stödsystemet Stratsys och tertialrapporter. På så sätt kan förvaltningen löpande kommentera uppföljningen av målen under året. Bland annat så lyfts att VCDA presenterar handlingsplan och uppnådda mål för omsorgsnämnden när planen ska beslutas. Det finns ett önskemål om att inkludera nyttoeffekter tydligt i denna rapportering, men det kommenteras att så inte alltid blir fallet.

Vi har erhållit underlag på en undersökning gällande anställdas användning av systemstödet lifecare. Detta för att kartlägga om användningen uppnår effektmål.

Miljönämnden

Digitaliseringsmålen finns inom ramen för den återkommande åiterrapporteringen till nämnd genom tertialrapporter och årsredovisning. Vi noterar bland annat i delårsrapporten för miljönämnden 2024 (2024-10-16, § 31) att det rapporteras att målet andel av ansöknings/anmälningsskyltar som är E-tjänster beräknas uppnås för året. I intervju beskrivs annars att information av större betydelse lämnas muntligt vid behov.

Bedömning

Säkerställer kommunstyrelsen, miljönämnden och omsorgsnämnden en tillräcklig uppföljning av digitaliseringsarbetet och av att arbetet leder till en högre kvalitet och bättre resursutnyttjande?

Kommunstyrelsen - Delvis

Omsorgsnämnden, miljönämnden - Ja

Vi bedömer att det finns en tillräcklig uppföljning av digitaliseringsarbetet. Det varierar dock mellan styrelsen och de granskade nämnderna i vilken omfattning uppföljningen når styrelse och nämnd.

Den samlade rapportering som finns över digitaliseringsarbetet i form av uppnådda mål når inte kommunstyrelsen. Det bedömer vi är en brist. Vi bedömer vidare att styrelsen inte i sin ordinarie uppföljning får del av uppföljningar inom granskningsområdet.

Vi bedömer att både omsorgsnämnden och miljönämnden har inkluderat digitaliseringsmålen i den ordinarie uppföljningsprocessen och att de på så sätt får information om uppföljningar inom granskningsområdet.

Projektmodellen sätter fokus på högre kvalitet och resursutnyttjande samt uppföljning av detta. Vi bedömer dock att det finns risk att modellen inte alltid följs avseende att inkludera nyttoeffekter i uppföljningarna.

Åtgärder

Revisionsfråga 6: Vidtar kommunstyrelsen, miljönämnden och omsorgsnämnden åtgärder vid identifierade brister?

Iakttagelser

Kommunövergripande

Enligt fullmäktiges digitaliseringsstrategi ska en digital handlingsplan årligen tas fram på nämndnivå. Detta medför att handlingsplanen blir det främsta verktyget för att åtgärda identifierade brister med nya mål och aktiviteter. Detta verifieras också av de iakttagelser som redovisats i tidigare revisionsfrågor.

Av intervjuer framkommer att den övergripande strukturen för digitaliseringsarbetet med grund i IT-projektmodellen ska vara en garant för att de projekt som påbörjas är välgrundade och drivs på ett bra sätt. På övergripande nivå så uppges detta vara fallet ute i förvaltningarna. De svårigheter som lyfts avser när det gäller större system som sträcker sig över förvaltningsgränserna. Här kan det ibland uppstå utmaningar med att få till gemensamma lösningar vilket medför att de olika förvaltningarna hittar sina egna lösningar på problem som annars kunnat hanteras kommungemensamt.

Som noterat i tidigare revisionsfråga så har den stadsövergripande digitala handlingsplanen för 2024 inkluderat exempelvis frågan om en gemensam plattform för HR. I intervjuer framkommer att det finns en stor efterfrågan på att dessa typer av digitala tjänster hanteras mer centralt, exempel som nämns är on-/offboarding av personal. Vi har i granskningen också fått indikationer på att det inte är alltid som det är känt ute i förvaltningarna vilket arbete för gemensamma lösningar som pågår.

Kommunstyrelsen

Kommunstyrelsen ansvarar för om den stadsövergripande strategin är i behov av en uppdatering. I intervju framförs att det inte finns något större behov av detta i nuläget, utan att det förändringsarbete som påbörjats med fastställandet av strategin behöver sätta sig och att mindre justeringar i arbetssättet för att svara på behoven i staden behöver genomföras.

Omsorgsnämnden

För omsorgsförvaltningen är den största utmaningen enligt intervju att balansera kompetensförsörjningen med kärnuppdraget i verksamheten. Denna utmaning uppfattas som svår att påverka och förvaltningen uppger att nämnden är hörsam för detta och litar på att förvaltningen gör sitt uppdrag utifrån dessa förutsättningar. Förvaltningen ska även genomföra en större förändring då det är beslutat att verkställigheten av verksamheten framöver ska drivas genom ett bolag som staden bildar. Detta har resulterat i att viss utveckling behöver invänta att detta träder i kraft.

Det nämns även att förvaltningschefen har delegation på att genomföra större ändringar i digitaliseringsprojekt. Detta har skett under året där det först planerades en utveckling av ett nytt verksamhetssystem, men som sedan resulterade i en integration av det

gamla systemet istället då det uppdagades att detta var en bättre lösning. Detta rapporterades även till nämnd.

Miljönämnden

Miljönämndens mål om antal e-tjänster uppnåddes inte under 2023. I intervju kommenteras detta genom svårigheter med budgetering samt försenade leveranser från en extern leverantör gällande ett nytt system. Till följd av detta har åtgärder med att överta e-tjänsterna i egen regi tagits. Detta framhävs ha varit ett lyckat steg i rätt riktning med bra stöd från digitaliserings- och IT-avdelningen.

Bedömning

Vidtar kommunstyrelsen, miljönämnden och omsorgsnämnden åtgärder vid identifierade brister?

Ja.

Vi bedömer att förvaltningarna löpande hanterar behov av förändringar och justeringar. Styrelsens och nämndernas aktiva åtgärder återfinns i huvudsak i den årliga uppdateringen av respektive digital handlingsplan. De två granskade nämnderna har kommit olika långt i sitt förändringsarbete och vi ser positivt på att miljönämnden under året vidtagit åtgärder för att stärka upp digitaliseringsarbetet.

Samlad bedömning

PwC har på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Landskronas stad genomfört en granskning. Granskningens syfte är att bedöma om kommunstyrelsen säkerställer att det bedrivs ett ändamålsenligt digitaliseringsarbete på övergripande nivå i kommunen samt att bedöma om kommunstyrelsen, miljönämnden och omsorgsnämnden säkerställer en ändamålsenlig digitalisering inom sina respektive verksamhetsområden.

Utifrån genomförd granskning är vår samlade bedömning att kommunstyrelsen **i allt väsentligt** säkerställer att det bedrivs ett ändamålsenligt digitaliseringsarbete på övergripande nivå i kommunen samt att kommunstyrelsen, miljönämnden och omsorgsnämnden **i allt väsentligt** säkerställer en ändamålsenlig digitalisering inom sina respektive verksamhetsområden.

Rekommendationer

Mot bakgrund av genomförd granskning lämnas följande rekommendationer:

- Kommunstyrelsen bör se över behovet att uppdatera digitaliseringsstrategin avseende den övergripande styrningen alternativt att öka följsamheten till beslutad digitaliseringsstrategi. Detta utifrån att vi gör bedömningen att digitaliseringsstyrgruppen i praktiken inte har den roll som den enligt digitaliseringsstrategin ska ha.
- Kommunstyrelsen behöver säkerställa en tydligare struktur för beslut om stadsgemensamma prioriteringar inom digitaliseringsområdet.

2024-11-18

Marie Lindblad

Projektleddare

Lena Salomon

Uppdragsledare

Denna rapport har upprättats av Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB (org nr 556029-6740) (PwC) på uppdrag av Landskronas kommun enligt de villkor och under de förutsättningar som framgår av projektplan från 2024-06-05. PwC ansvarar inte utan särskilt åtagande, gentemot annan som tar del av och förlitar sig på hela eller delar av denna rapport.