

Uppföljande granskning digitalisering Botkyrka kommun

Juni 2023



Kvalitetssäkrare: Rebecka Hansson

Projektledare: Markus Månsson

Projektmedlemmar: Daniel Menschik och Frida Jansson

Innehållsförteckning

	Sida
1. Inledning	5-7
2. Granskningsresultat	8-14
3. Revisionell bedömning	15-16
4. Bilagor	17-19

Sammanfattning

PwC har på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Botkyrka kommun genomfört en uppföljande granskning av kommunens arbete med digitalisering. Syftet med granskningen är att bedöma om granskade nämnder och kommunstyrelsen vidtagit tillräckliga åtgärder med anledning av den bedömning och de åtgärdsförslag som lämnats i genomförda granskning av digitalisering 2020.

Utifrån genomförd granskning är vår **samlade bedömning** att kommunstyrelsen och de granskade nämnderna **inte helt** har vidtagit tillräckliga åtgärder utifrån de åtgärdsförslag som lämnades 2020.

Granskningen har utgått från tre revisionsfrågor. Nedan anges bedömning för respektive revisionsfråga. För fullständiga bedömningar se respektive revisionsfråga i rapporten eller det avslutande avsnittet "Samlad bedömning".

Revisionsfrågor	Bedömning
Har kommunstyrelsen samt berörda nämnder säkerställt att mål för digitaliseringsarbete tagits fram på kommunövergripande nivå samt inom kommunens nämnder?	
Har handlingsplaner relaterat till framtagna digitaliseringsstrategi arbetats fram för respektive nämnd?	
Följs arbetet med digitalisering upp kontinuerligt?	

Rekommendationer

Mot bakgrund av vad som har framkommit i granskningen lämnas följande rekommendationer.

Vi rekommenderar kommunstyrelsen att:

- ❖ Besluta om kommunen ska arbeta med en kommunövergripande digitaliseringsstrategi. Beslutet bör därefter förankras med relevanta parter i organisationen.
- ❖ Tydliggöra om policyn för digitalisering ska finnas kvar som styrande dokument i kommunen. Om den ska finnas kvar bör den revideras samt implementeras och förankras i organisationen.
- ❖ Säkerställa att perspektivet informationssäkerhet inkluderas på ett ändamålsenligt sätt i arbetet med digitalisering.

Vi rekommenderar utbildningsnämnden att:

- ❖ Säkerställa att aktiviteter/handlingsplaner med en tydlig koppling till nämndmålen avseende digitalisering etableras.

1

Inledning

Inledning

Bakgrund

Under 2020 genomförde revisorerna en granskning av kommunstyrelsens styrning av digitaliseringsarbetet och huruvida adekvata förutsättningar fanns för att kommunen skulle bli lyckosam i sitt arbete. Bedömningen var att kommunstyrelsens styrning, ledning, uppföljning och kontroll av digitaliseringsarbetet i huvudsak var tillräcklig. Revisorerna betonade dock vikten av att på en övergripande nivå tydliggöra syfte och målsättningar för kommunens digitaliseringsarbete. Digitaliseringsarbetet behövde även konkretiseras i den kommunala organisationen med en tydlig koppling till det övergripande syftet och målen. Mot bakgrund av genomförd granskning lämnades två 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.

I denna uppföljande granskning har de rekommendationer som lämnades 2020 följts upp.

Syfte och frågeställningar

Syftet med granskningen är att bedöma om granskade nämnder och kommunstyrelsen vidtagit tillräckliga åtgärder med anledning av den bedömning och de åtgärdsförslag som lämnats i genomförda granskning av digitalisering 2020.

Revisionsfrågor:

- Har kommunstyrelsen samt berörda nämnder säkerställt att mål för digitaliseringsarbete tagits fram på kommunövergripande nivå samt inom kommunens nämnder?
- Har handlingsplaner relaterat till framtagna digitaliseringsstrategi arbetats fram för respektive nämnd?*
- Följs arbetet med digitalisering upp kontinuerligt?

* I benämningen handlingsplan inkluderas även aktiviteter då det begreppet främst används inom kommunen i dagsläget.

Inledning

Avgränsning

- Granskningen avgränsas till granskningens revisionsfrågor och avser uppföljning av tidigare genomförd granskning med tillhörande rekommendationer som revisorerna gav 2020. Kommunstyrelsen, teknik och fastighetsnämnden, utbildningsnämnden och vård- och omsorgsnämnden har omfattats av denna granskning.

Metod

- Granskningen har genomförts med hjälp av intervjuer med identifierade nyckelpersoner i kommunen, samt inläsning och genomgång av tillgänglig dokumentation.

De funktioner som intervjuats inom ramen för granskningen är följande:

- Kommunstyrelsen:
 - Chef för enheten digital utveckling
 - Digitaliseringsdirektör
- Teknik- och fastighetsförvaltningen
 - Chef för stabsfunktion
- Utbildningsförvaltningen
 - Chef för kvalitetsenheten
 - Samordnare för digitaliseringsstöd
- Vård- och omsorgsförvaltningen
 - Kvalitetschef
 - IT-samordnare

De intervjuade har beretts möjlighet att sakgranska rapporten.

2

Granskningsresultat

Revisionsfrågor

1. Har kommunstyrelsen samt berörda nämnder säkerställt att mål för digitaliseringsarbete tagits fram på kommunövergripande nivå samt inom kommunens nämnder?
2. Har handlingsplaner relaterat till framtagna digitaliseringsstrategi arbetats fram för respektive nämnd?
3. Följs arbetet med digitalisering upp kontinuerligt?

Sammanställning av mål och utfall 2022

Nedan redovisas en sammanställning av mål och utfall avseende nämndernas arbete med digitalisering för år 2022. Informationen baserar på kommunens mål och budgetdokument för 2022. Utfallen baseras på underlag som inhämtats under granskningen.

Nämnd	Mål 2022	Mått 2022	Mål för mått 2022	Utfall 2022
Kommunstyrelsen	Kommunstyrelsen nyttjar digitaliseringens möjligheter till att ge bättre service till medborgarna och arbeta mer effektivt	Andel (%) Botkyrkabor som upplever att de är nöjda med möjligheterna att lösa sitt ärende direkt via hemsidan/digital tjänst ökar.	Ökar	Totalt: 47 Män: 49 Kvinnor: 46
	Kommunstyrelsens arbetsflöden och arbetssätt är i huvudsak digitala	Frigjord tid per år med hjälp av digitalisering är minst 5 000 timmar	3000	3000
Teknik- och fastighet	Digitalisering ska hjälpa nämnden att lösa behov och utmaningar	Möjlighet att följa energimedia i system ska öka i fastigheterna (%)	10	0
	Nämnden kartlägger och nyttjar digitaliseringens möjligheter	Varje enhet skall kartlägga 1 process per år för att se om det går att digitalisera (Totalt 11 enheter)	11	11
Utbildning	Barn och elever i Botkyrkas förskolor och skolor har förmågan att möta det framtida digitala samhället	På samtliga Botkyrkas förskolor och skolor uppgår minst 75 % av personalen att digital didaktik är en naturlig del i undervisningen	Ökar	Förs: 11/44 Grund: 19/22 Gymn: 4/4
Vård- och omsorg	Nämnden nyttjar digitaliseringens möjligheter och använder digital teknik och digitala tjänster i syfte att förbättra omsorgen för Botkyrkabor i behov av stöd	Andel (%) personer med hemtjänstinsatser som har nyckelfri hemtjänst ökar	Ökar	76
		Andel (%) personer med tillsyn nattetid som hemtjänstinsats som får den tillgodosedd av trygghetskameror ökar	Ökar	21

Sammanställning av mål 2023

Nedan redovisas en sammanställning av mål och utfall avseende nämndernas arbete med digitalisering för år 2022. Informationen baserar på kommunens mål och budgetdokument för 2023.

Nämnd	Mål 2023	Mått 2023	Mål för mått 2023
Kommunstyrelsen	Kommunstyrelsen nyttjar digitaliseringens möjligheter till att ge bättre service till medborgarna och arbeta mer effektivt	Andel (%) Botkyrkabor som upplever att de är nöjda med möjligheterna att lösa sitt ärende direkt via hemsidan/digital tjänst ökar	Mål för 2023 saknas då mätningar görs vartannat år. Efterföljande mätår som anges i mål- och budgetdokumentet är 2026 med målet "ökar".
		Antalet digitala tjänster som kommunen tillhandahåller ökar	100
	Kommunstyrelsens arbetsflöden och arbetssätt är i huvudsak digitala	Frigjord tid per år med hjälp av digitalisering är minst 5000 timmar	5000
Teknik- och fastighet	Digitalisering ska hjälpa nämnden att lösa behov och utmaningar	Digitalisera nya/revidera blanketter varje år	5
		Varje år ska minst två system utvärderas	2
Utbildning	Barn och elever i Botkyrkas förskolor och skolor har förmågan att möta det framtida digitala samhället	På samtliga Botkyrkas förskolor uppger minst 75 % av personalen att digital didaktik är en naturlig del i undervisningen	10 av 44
		På samtliga Botkyrkas skolor uppger minst 75 % av personalen att digital didaktik är en naturlig del i undervisningen	15 av 22
Vård- och omsorg	Nämnden nyttjar digitaliseringens möjligheter och använder digital teknik och digitala tjänster i syfte att förbättra omsorgen för Botkyrkabor i behov av stöd	Antal som har ansökt genom den digitala medborgartjänsten	Ökar

Revisionfråga 1: Har kommunstyrelsen samt berörda nämnder säkerställt att mål för digitaliseringsarbete tagits fram på kommunövergripande nivå samt inom kommunens nämnder?

Iakttagelser

Granskningen visar att kommunfullmäktige har formulerat ett övergripande mål relaterat till kommunens arbete med digitalisering. Målet återfinns i kommunens dokument *Mål och budget 2023* där kommunfullmäktige anger målet "Kommunen utnyttjar digitaliseringens möjligheter till att ge bättre service till medborgarna och arbeta mer effektivt". I samma dokument framgår även att mått relaterat till detta mål har formulerats. Vidare beskrivs det som viktigt att kommunen nyttjar digitaliseringens möjligheter för att klara de kommande årens utmaningar och för att verksamheten ska kunna bedrivas så effektivt som möjligt.

I granskningen av kommunens mål och budgetdokument framkommer även att kommunstyrelsen och nämnderna har brutit ned kommunfullmäktiges övergripande mål till egna mål och mått för både 2022 och 2023. Totalt identifieras 7 st mätbara mål för 2022 och 8 st för 2023 relaterat till kommunstyrelsen och de granskade nämnderna. Se sida 9 och 10 för en sammanställning av mål och mått för kommunstyrelsen och respektive nämnd.

Därutöver har granskningen genom intervjuer och tillgång till dokumentation funnit att samtliga granskade förvaltningar även har ytterligare mål och aktiviteter på tjänstemannanivå relaterat till digitalisering. Exempelvis har Utbildningsförvaltningen fastställt mål på årskursnivå för att genomföra riktade insatser anpassade för respektive årskursnivå, vilket kan utläsas i förvaltningens digitala handlingsplan.

Med beaktande av ovan kan vi konstatera att kommunstyrelsen samt berörda nämnder har fastställt mål för sitt digitaliseringsarbete. Det framgår dock under intervju att det finns önskemål om att formulera fler mål på kommunövergripande nivå. Det framgår även i granskningen att kommunens strategi för digitalisering ej längre är gällande och att det finns ett behov av revidering. Detta för att få en tydligare gemensam vision och gemensamma förhållningssätt.

Bedömning

Utifrån iakttagelser från dokumentationsgranskning samt intervjuer är PwC:s bedömning att revisionsfrågan är **uppfylld**.

Bedömningen baseras på att:

- Kommunstyrelsen och samtliga nämnder har formulerat mål för sitt digitaliseringsarbete.
- De granskade förvaltningarna arbetar även med ytterligare mål och aktiviteter relaterat till digitalisering.

Revisionfråga 2: Har handlingsplaner relaterat till framtagen digitaliseringsstrategi arbetats fram för respektive nämnd?

Iakttagelser

I granskningen framkommer att alla granskade nämnder/förvaltningar har formulerat aktiviteter (handlingsplaner) för sitt arbete med digitalisering på tjänstemannanivå. För tre av de fyra granskade nämnderna noteras att aktiviteterna har etablerats med koppling till respektive nämndmål för arbetet med digitalisering och inkluderas i arbetet med verksamhetsplanering och uppföljning. Aktiviteterna uppdateras även årligen baserat på de behov som har framkommit inom respektive nämnd och utifrån de kommunövergripande målen. Vi har i granskningen dock ej kunnat verifiera att aktiviteter avseende digitalisering relaterat till nämndmålen har etablerats inom utbildningsförvaltningen.

Kommunen har tidigare år arbetat med en kommungemensam digitaliseringsstrategi. I granskningen framkommer dock att det i nuläget saknas aktuell version av detta. Detta medför att det inte heller finns en kommungemensam handlingsplan avseende arbetet med digitalisering. Under intervju beskrivs denna förändring bero på att kommunens arbete med digitalisering sker på ett decentraliserat sätt. Vissa intervjuade upplever det dock som otydligt om kommunen fortsatt ska ha en gemensam övergripande digitaliseringsstrategi eller inte.

För att styra arbetet med digital utveckling har kommunen utvecklat styrande principer för hur kommunen ska styra arkitekturen i den riktningen som stödjer organisationens mål och strategier. Exempelvis anges att kommunens lösningar ska byggas på gemensamma digitala plattformar, att system ska utbyta data via centrala plattformar samt att tekniska lösningar ska byggas modulärt.

Bedömning

Utifrån iakttagelser från dokumentationsgranskning samt intervjuer är PwC:s bedömning att revisionsfrågan är **delvis uppfylld**.

Bedömningen baseras på att:

- Aktiviteter för arbetet med digitalisering har etablerats för respektive nämnd på tjänstemannanivå. För tre av de fyra granskade nämnderna har aktiviteterna etablerats med en tydlig koppling till respektive nämndmål avseende digitalisering.
 - Vi har i granskningen ej kunnat verifiera att aktiviteter avseende digitalisering relaterat till nämndmålen har etablerats inom utbildningsförvaltningen.
- Styrande principer för mål och strategier finns etablerade.

Revisionfråga 3: Följs arbetet med digitalisering upp kontinuerligt?

Iakttagelser

Granskningen visar att formell uppföljning av mål, mått och aktiviteter i kommunen sker genom skriftliga rapporter tre gånger om året: delår ett och två samt vid sammanställning av verksamhetsberättelse vid årsbokslutet. Uppföljningen sker som en del i arbetet med uppföljningen av mål och budgetarbetet. Uppföljningen av digitaliseringsarbetet sker löpande i respektive förvaltnings ledningsgrupp. Under intervjuer beskrivs även att uppföljning av IT-kostnader genomförs.

Vid genomgång av nämndprotokoll noteras att samtliga granskade nämnder har följt upp arbetet med digitalisering, antingen direkt eller indirekt. Vid granskning av nämndprotokoll från kommunstyrelsen och vård- och omsorgsnämnden att uppföljning av arbetet med digitalisering mer specifikt har följts upp. I nämndprotokoll från teknik och fastighetsnämnden och utbildningsnämnden har nämndmålen följts upp en övergripande nivå, vilket även inkluderar målen relaterat till digitalisering.

Totalt identifierades 7 st mätbara mål i kommunens mål och budgetdokument för 2022 relaterat till Kommunstyrelsen och de granskade nämnderna. I granskningen framkommer att utfallet för varje mätbart mål för 2022 har följts upp (se sida 9). Vi har även tagit del av underlag som visar att analyser har genomförts i samband med uppföljning av mål relaterat till digitalisering. Utöver detta noteras även att uppföljning av aktiviteter genomförs.

I intervjuerna framhålls det som viktigt att uppnå ett decentraliserat och verksamhetsnära arbetssätt i kommunen i arbetet med digitalisering. Representanterna från kommunstyrelsen beskriver att kommunens decentraliserade arbetssätt syftar till att uppnå en växelverkan mellan enheten *Digital utveckling* och respektive förvaltning.

Även vid intervjuer med förvaltningarna framgår att kontinuerlig dialog sker med både den centrala nivån och de egna verksamheterna. För att understödja detta arbete finns ett kommungemensamt forum för digitalisering upprättat benämnt *SPUG* (samordning- och processutvecklingsgrupp). Detta forum fungerar som ett medel för att uppnå samverkan, samsyn och uppföljning inom digitaliseringsfrågor i kommunen.

Ur ett mer övergripande perspektiv så finns även en politisk arbetsgrupp med representanter från de förtroendevalda politikerna med fokus på digitalisering. Till denna gruppering rapporteras exempelvis uppföljning av förstudier och projekt relaterat till digitalisering.

Bedömning

Utifrån iakttagelser från dokumentationsgranskning samt intervjuer är PwC:s bedömning att revisionsfrågan är **uppfylld**.

Bedömningen baseras på att:

- Uppföljning av mål, mått och aktiviteter sker formellt tre gånger per år i samband med uppföljning av mål och budgetarbetet.
- Respektive mål för 2022 har följts upp.
- Vid granskning av nämndprotokoll identifieras att nämndmål avseende digitalisering har följts upp av kommunstyrelse och de granskade nämnderna.
- Därutöver sker även uppföljning genom kontinuerlig dialog mellan enheten Digital utveckling och respektive förvaltning, exempelvis genom forumet SPUG.
- Det finns en politisk arbetsgrupp etablerad som exempelvis följer upp förstudier och projekt relaterat till digitalisering.

Övriga observationer

I granskningen framkommer några övriga observationer som inte direkt relaterar till en specifik revisionsfråga. De övriga observationerna visar både på förbättringsområden och områden som bedöms som positiva för kommunens arbete med digitalisering. De övriga observationerna presenteras nedan.

- Inom ramen för granskningen noterar vi att det finns en policy för digitalisering framtagen inom kommunen. Det finns dock en otydlighet i när policyn beslutades, i vilket forum samt hur länge den är giltig. Det framkommer även att policyn innehåller delar som är föråldrade - exempelvis finns referenser till utdaterat material.
- Under intervjuerna beskrivs att kommunen under de senaste åren genomfört flera större förändringar i hur arbetet med IT och digitalisering ska bedrivas inom organisationen. Förändringarna beskrivs ha haft god effekt och det finns även ett fortsatt driv inom kommunen att utvecklas inom området digitalisering. Exempelvis finns idag en gemensam digitaliseringsfond upprättad i syfte att sponsra initiativ relaterat till digitalisering i verksamheterna. Det beskrivs dock fortfarande finnas en variation i hur långt fram de olika förvaltningarna ligger i sitt digitaliseringsarbete, beroende på hur mycket resurser som prioriteras för detta. Det beskrivs därför finnas ett behov av att höja lägsta nivån avseende arbetet med digitalisering i kommunen.
- Flera intervjugpersoner lyfter fram att det finns ett behov av att stärka och tydliggöra arbetet med informationssäkerhet relaterat till arbetet med digitalisering.
- Flera initiativ för att stärka arbetet med digitalisering pågår inom nämnderna/förvaltningarna. Nedan är några exempel:
 - Utbildningsförvaltningen använder sig av ett analysverktyg i syfte att samla in och granska data och statistik gällande digitalisering för att säkerställa att prioritering av framtida projekt hanteras på ett korrekt sätt.
 - Vård- och Omsorgsförvaltningen ska etablera en "Digital coach" som har i syfte att öka medarbetares tekniska kunskap genom att systematiskt och aktivt hjälpa medarbetare.
 - Teknik och fastighetsförvaltningen beskrivs ha tagit stora steg framåt under de senaste åren avseende deras arbete med digitalisering. Exempelvis har förvaltningen etablerat bättre rutiner, fått en bättre struktur och en ökad medvetenhet avseende dessa frågor.
- Botkyrka kommun har inte fastställt tydliga principer för om- och hur arbetet med effekthemtagning för genomförda projekt ska säkerställas. Under intervjuer framkommer att effekthemtagning utförs för vissa projekt och att det främst beror på storlek av projekt och resurser för att genomföra uppföljning finns.

3

Revisionell bedömning

Samlad bedömning

PwC har på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Botkyrkas kommun genomfört en granskning av kommunens styrning av digitalisering. Syftet med granskningen är att bedöma om granskade nämnder och kommunstyrelsen vidtagit tillräckliga åtgärder med anledning av den bedömning och de åtgärdsförslag som lämnats i genomförda granskning av digitalisering 2020.

Utifrån genomförd granskning är vår **samlade bedömning** att kommunstyrelsen och de granskade nämnderna **inte helt** har vidtagit tillräckliga åtgärder utifrån de åtgärdsförslag som lämnades 2020.

Revisionsfrågor

Bedömning

1. Har kommunstyrelsen samt berörda nämnder säkerställt att mål för digitaliseringsarbete tagits fram på kommunövergripande nivå samt inom kommunens nämnder?

Uppfylld

Granskningen visar att kommunstyrelsen och samtliga granskade nämnder har identifierat och brutit ned kommunfullmäktiges mål och formulerat egna mål för digitalisering. Granskade nämnder fastställer egna digitaliseringsmål årligen i syfte att anpassa dessa efter den egna verksamheten.



2. Har handlingsplaner relaterat till framtiden digitaliseringsstrategi arbetats fram för respektive nämnd?

Uppfylld

Aktiviteter för arbetet med digitalisering har etablerats för respektive nämnd på tjänstemannanivå. För tre av de fyra granskade nämnderna har aktiviteterna etablerats med en tydlig koppling till respektive nämndsmål avseende digitalisering.



3. Följs arbetet med digitalisering upp kontinuerligt?

Uppfylld

Granskningen visar att uppföljning av digitaliseringsarbetet till kommunstyrelsen främst sker genom skriftliga rapporter tre gånger om året och är en del av det årliga mål och budgetarbetet. Vid granskning av nämndprotokoll identifieras att nämndsmål avseende digitalisering har följts upp av kommunstyrelse och de granskade nämnderna. Kommunen har en politisk arbetsgrupp med fokus på digitalisering som tar del av rapporter kopplat till digitalisering som exempelvis förstudier och projekt. Vidare framgår att kontinuerlig dialog sker på både central nivå och inom verksamheterna.



4

Bilagor

Dokumentationslista

Övergripande

- *Strategi för digitalisering*
- *Policy för digitaliseringen i Botkyrka kommun*
- *Styrande principer för digital utveckling i Botkyrka kommun*
- *Mål och budget 2022 med flerårsplan 2023-2025*
- *Mål och budget 2023 med flerårsplan 2024-2026*
- *Protokoll från kommunstyrelsen och berörda nämnder från 2022*

Enheten Digital utveckling

- *Överblick 2023 för utvecklingsmål 4:3*
- *Sammanställning av måluppfyllelse 2022: Utvecklingsmål 4:3*
- *Överblick. - 2023 (Digital utveckling)*

Teknik- och fastighet

- *Verksamhetsberättelse 2022*
- *Mål och internbudget 2023*
- *Följa upp aktiviteter (Teknik- och fastighetsnämnden inkl. underliggande)*
- *Priolista*

Utbildning

- *Digital handlingsplan*
- *Verksamhetsområde grundskola: Resultat- och indikatorpalett*
- *Strategi för barns och elevers lärande i en digital värld*
- *Verksamhetsberättelse 2022: Utbildningsnämnden*
- *Enkäter och sammanställd statistik*

Vård- och omsorg

- *Mål och internbudget 2022: Vård- och omsorgsnämnden*
- *Mål och internbudget 2023: Vård- och omsorgsnämnden*
- *Digitalisering 2022 aktiviteter och uppföljning*
- *Överblick. - 2023 (Vård- och omsorgsnämnden inkl. underliggande)*

Denna rapport har upprättats av Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB (org nr 556029-6740) (PwC) på uppdrag av Botkyrka kommun enligt de villkor och under de förutsättningar som framgår av projektplan från den 2023-02-01. PwC ansvarar inte utan särskilt åtagande, gentemot annan som tar del av och förlitar sig på hela eller delar av denna rapport.

2023-06-01

Rebecka Hansson

Markus Månsson

Uppdragsledare

Projektledare