

Granskning av stadens digitaliseringsarbete

Västerås Stad



**Building a better
working world**

Innehållsförteckning

| | |
|--|-----------|
| Sammanfattande bedömning och rekommendationer | 2 |
| 1. Inledning | 3 |
| 1.1. Bakgrund..... | 3 |
| 1.2. Syfte och revisionsfrågor | 3 |
| 1.3. Revisionskriterier..... | 4 |
| 1.4. Ansvariga nämnder/styrelser | 4 |
| 1.5. Metod och kvalitetssäkring | 4 |
| 2. Organisation och ansvar | 4 |
| 2.1. Digitaliseringsarbetet samordnas av stadsledningskontoret | 4 |
| 2.2. Ny processledningsgrupp för digitalisering bildades under 2019 | 5 |
| 2.3. Intervjuade uppger att styrningen av digitaliseringsarbetet förbättrats | 5 |
| 3. Styrdokument | 6 |
| 3.1. Program för digital förnyelse styr stadens övergripande digitaliseringsarbete | 6 |
| 3.2. Kommunstyrelsen konkretiserar fullmäktiges program i handlingsplan | 7 |
| 3.3. Få verksamheter har brutit ner inriktningsmålen..... | 8 |
| 4. Risk- och nyttoanalyser inom digitaliseringsarbetet | 8 |
| 4.1. Det finns ingen vedertagen modell för nytto- och kostnadsanalys | 9 |
| 4.2. Fullmäktiges program ställer krav på att risker beaktas | 9 |
| 4.3. Verksamheterna genomför riskanalyser men efterfrågar tydligare riktlinjer..... | 10 |
| 4.4. Projekt för digitala lås och sammanhållen journal har granskats särskilt..... | 11 |
| 4.4.1. Beslut om digitala lås föregicks av tre separata utredningar | 11 |
| 4.4.2. Inom projektet för en sammanhållen journal beaktades flera risker | 11 |
| Vår bedömning är att flera väsentliga risker beaktas i projekten | 12 |
| 5. Intern kontroll | 13 |
| 5.1. Digitaliseringsrisker behandlas i vissa nämnders internkontrollplaner | 13 |
| 6. Uppföljning | 14 |
| 6.1. Stadsledningskontoret ansvarar för uppföljning av fullmäktiges program..... | 14 |
| 6.2. Uppföljning genomförs på nämndnivå | 14 |
| 7. Svar på revisionsfrågor | 15 |
| 8. Källförteckning | 17 |

Sammanfattande bedömning och rekommendationer

EY har på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna granskat stadens digitaliseringsarbete. Granskningen syftar till att bedöma om stadens verksamhetsutveckling med stöd av IT är effektiv och ändamålsenlig samt huruvida den interna kontrollen rörande digitaliseringsprocessen är tillräcklig.

Vår sammanfattande bedömning är att Västerås stad i flera avseenden bedriver ett ändamålsenligt digitaliseringsarbete. Flera digitaliseringsinitiativ har nyligen initierats och staden har upprättat en organisation för digitaliseringsarbetet som enligt vår bedömning på sikt kommer utgöra en god grund för den fortsatta processen. Flera delar av arbetet är emellertid fortfarande i uppstartsfasen och strukturen för hur digitaliseringsarbetet ska organiseras och styras har ännu inte mognat fullt ut. Enligt vår bedömning finns ett antal brister i kommunstyrelsens uppföljning och förankring av handlingsplanen för digital förnyelse. Härutöver visar granskningen att fullmäktiges inriktningsmål inte har brutits ner på ett tydligt sätt.

I kommunstyrelsens handlingsplan för digital förnyelse beskrivs ett antal aktiviteter utifrån fullmäktiges inriktningsmål. I versionen från 2018 saknas dock information om exempelvis när aktiviteten förväntas vara genomförd, vilka resurser som krävs för implementering av åtgärderna och ibland även ansvarig förvaltning. Utifrån intervjuer framkommer även att handlingsplanens aktiviteter var svagt förankrade i berörda verksamheter. I den senaste versionen av planen finns angivet när aktiviteten ska vara genomförd, men saknar beskrivning om ansvar och resurstilldelning.

Av granskningen framkommer att aktiviteterna i kommunstyrelsens handlingsplan har följts upp som en del i revideringsarbetet. Uppföljningen bygger dock inte på åiterrapportering eller inskickat material utan på en dialog mellan enheten för digitalisering och verksamheterna. Enligt vår bedömning är det väsentligt att stadens gemensamma arbete utifrån fullmäktiges och kommunstyrelsens planer för digital förnyelse följs upp och utvärderas på ett strukturerat sätt.

Enligt fullmäktiges program för digital förnyelse ska verksamheterna konkretisera fullmäktiges inriktningsmål och beskriva ambitionerna i verksamhetsplaner och handlingsplaner för digital förnyelse. Enligt vår bedömning är det enbart kommunstyrelsen som konkretiserat inriktningsmålen på ett tydligt sätt. För övriga nämnder är det i nuläget ot tydligt om fullmäktiges inriktningsmål överhuvudtaget har en styrande effekt.

Granskningen visar att flera väsentliga riskområden såsom informationssäkerhet beaktas inom ramen för digitaliseringsprojekt. Det finns dock ingen stadsövergripande modell för hur eller vilka risker som ska analyseras inför digitaliseringsprojekt. Enligt fullmäktiges program ska frågor med bäring på säkerhet, juridik, teknik, arkitektur och ekonomi beaktas i ett tidigt skede av digitaliseringsprocessen. Intervjuade verksamhetsrepresentanter upplever osäkerhet kring den konkreta innebörden av detta.

Utifrån granskningens resultat rekommenderar vi att kommunstyrelsen:

- ▶ Tillser att ansvarsfördelning och resurstilldelning specificeras för aktiviteterna i handlingsplanen för digital förnyelse
- ▶ Säkerställer en strukturerad och ändamålsenlig uppföljning av stadens samlade digitaliseringsarbete
- ▶ Tar fram riktlinjer för hur samt när riskanalyser ska genomföras inom digitaliseringsprojekt

1. Inledning

1.1. Bakgrund

Modern informations- och kommunikationsteknologi ändrar på ett påtagligt sätt förutsättningarna för den offentliga sektorn. Studier och undersökningar, bland annat av SKL samt Internetstiftelsen i Sverige, har visat att det föreligger stora skillnader mellan medborgare när det gäller användandet av digitala tjänster inom offentlig verksamhet, men även när det gäller kommunernas och landstingens tillhandahållande av e-tjänster och e-förvaltning.

Medborgare förväntar sig i allt högre grad att snabbt, enkelt och säkert kunna sköta sina ärenden, få tillgång till information och ha möjlighet till inflytande genom digitala kontaktvägar. För att kraftsamla kommunernas arbete med digital utveckling har SKL tagit fram en handlingsplan för arbetet 2017–2025. En av framgångsfaktorerna för att realisera utvecklingen av e-tjänster och e-förvaltning är att kommuner (samt landsting och regioner) tar ansvar för att utveckla verksamheten med stöd av IT. Det pågår även flera omfattande digitaliseringsprojekt på statlig nivå. Bland annat upprättade regeringen 2018 en särskild digitaliseringsmyndighet som har till uppdrag att samordna och stödja digitaliseringen i offentlig sektor.

Under våren 2018 har kommunfullmäktige i Västerås stad antagit ett program för digital förnyelse 2018–2021 och kommunstyrelsen har antagit en handlingsplan kopplad till den. En av kommunstyrelsens uppgifter är att ansvara för att samordna och följa upp verksamhetsutvecklingen i staden med hjälp av IT. Om arbetet med digitalisering inte bedrivs på ett ändamålsenligt sätt finns risk för att digitala klyftor mellan medborgare och kommunen ökar, samt att missnöje uppstår hos medborgarna. Vidare föreligger risker kopplat till uteblivna effektivitetseffekter av en ändamålsenlig digitaliseringsprocess.

Revisorerna har bedömt det som väsentligt att granska huruvida stadens verksamhetsutveckling sker med stöd av digitalisering och tillvaratagande av informationsteknologi på ett ändamålsenligt sätt.

1.2. Syfte och revisionsfrågor

Granskningen syftar till att bedöma om stadens verksamhetsutveckling med stöd av IT är effektiv och ändamålsenlig samt huruvida den interna kontrollen rörande digitaliseringsprocessen är tillräcklig.

Följande frågor besvaras:

- ▶ Har inriktningsmålen för digitalisering konkretiserats på förvaltningsnivå genom verksamhetsplaner och handlingsplaner?
- ▶ Finns det en tydlig roll- och ansvarsfördelning när det gäller stadens digitalisering och är arbetet samordnat?
- ▶ Finns det strukturerade arbetssätt kring kostnads- och nyttokalkyler för digitalisering? Följer styrelsen upp att de förväntade nyttorna realiserar?
- ▶ Säkerställer styrelsen att verksamheterna beaktar säkerhet, juridik, teknik, arkitektur, ekonomi och användarnytta i sitt digitaliseringsarbete?
- ▶ Finns det ett strukturerat arbetssätt för att identifiera och hantera övergripande hinder och utmaningar i den digitala utvecklingen?
- ▶ Beaktas risker kopplade till digitalisering i styrelsens och nämndernas interna kontroll?

1.3. Revisionskriterier

Revisionskriterierna är de bedömningsgrunder som bildar underlag för revisionens analyser och bedömningar. I denna granskning utgörs revisionskriterierna av

- ▶ Kommunallagen (6 kap.)
- ▶ Årsplan 2019 med utblick 2020–2022
- ▶ Program för digital förnyelse 2018–2021

1.4. Ansvariga nämnder/styrelser

Granskningen avser kommunstyrelsen ur ett lednings- och samordningsperspektiv.

1.5. Metod och kvalitetssäkring

Granskningens bygger på intervjuer och dokumentstudier. Inom stadsledningskontoret har intervjuer genomförts med utvecklingsstrateg på enheten för digitalisering och verksamhetsutveckling samt med digitaliseringsdirektör. Verksamhetsnära intervjuer har genomförts med ansvariga för digitalisering inom stadsbyggnadsförvaltningen, vård- och omsorgsförvaltningen och överförmyndarförvaltningen. Vilka funktioner som deltagit i intervjuer framgår av källförteckningen. Samtliga intervjuade har givits möjlighet att sakgranska rapporten.

För att besvara granskningens revisionsfrågor har två digitaliseringsprojekt valts ut för särskild granskning. Urvalet av digitaliseringsprojekt är gjort utifrån närhet i tid och projektets omfattning. Intervjuade tjänstepersoner inom kommunens förvaltning bistod med förslag på lämpliga projekt, då vi inte hade en fullständig överblick över pågående och avslutade digitaliseringsprojekt i staden.

Utöver vår interna kvalitetssäkring är rapporten sakgranskad av intervjuade vilket innebär att de fakta som rapporten hänvisar till är kvalitetssäkrade av de som granskats. Slutsatserna och revisionsbedömningarna ansvarar EY för.

Kontaktrevisor för granskningen har varit Asta Matikainen Lecklin.

2. Organisation och ansvar

2.1. Digitaliseringsarbetet samordnas av stadsledningskontoret

Kommunstyrelsen leder, samordnar och följer upp förvaltningen av stadens angelägenheter. Styrelsen ska ha uppsikt över all verksamhet som bedrivs och se till att kommunfullmäktiges beslut efterlevs och genomförs. Kommunstyrelsens styrning sker huvudsakligen inom ramen för stödprocesserna, varav digitalisering utgör en sådan tillsammans med exempelvis personal och ekonomi.

På stadsledningskontoret finns sedan 2018 enheten för digitalisering och verksamhetsutveckling. Enheten ansvarar för att planera, genomföra, följa upp, analysera och utveckla digitaliseringsprocessen. Digitaliseringsdirektören leder enheten för digitalisering och verksamhetsutveckling, som arbetar med att stödja stadens verksamhetsutveckling, tillhandahålla stadens gemensamma teknik samt användarnära tjänster. På enheten arbetar 14 medarbetare, varav tre tjänster är inriktade mot det strategiska utvecklingsarbetet inom digital förnyelse. Intervjuad utvecklingsstrateg uppger att arbetet till stor del berör samordning, uppföljning och kunskapsutveckling. Enheten fungerar som ett stöd för förvaltningarnas digitaliseringsprocess men driver också egna utvecklingsprojekt, såsom utveckling av nya utvärderingsmetoder för digitaliseringsprojekt.

För huvuddelen av de digitaliseringsprojekt som genomförs i staden är det dock de verksamhetsdrivande nämnderna som är ansvariga. Däribland ingår rapportering, samordning och uppföljning av enskilda digitaliseringsinsatser. En del av förvaltningarnas digitaliseringsarbete drivs av IKT-strategier¹, vilka finns tillsatta på ett antal av stadens förvaltningar. Förvaltningarna tar även hjälp av konsultcenter för projektledning.² Utvecklingsprojekten finansieras av den nämnd som har nytta av digitaliseringen. Om det finns ett stadsgemensamt intresse av ett digitaliseringsinitiativ eller om kostnaden är för stor för en enskild nämnd finns vissa centrala medel avsatta.

2.2. Ny processledningsgrupp för digitalisering bildades under 2019

På förvaltningsöverskridande nivå utövas styrning genom processledningsgruppen för digitalisering. Den inrättades 2019 och ska samordna och stödja stadens arbete med digitalisering och verksamhetsutveckling. Gruppen har i uppgift att fungera som en prioriterande och styrande funktion till stöd för processägaren. Formella beslut tas inte i processledningsgruppen utan enligt delegation och mandat.

Gruppen består till två tredjedelar av representanter från koncernledningen och resterande är utvecklingschefer samt utvecklingsstrateger från digitaliseringsenheten. Samtliga förvaltningar är inte representerade i processledningsgruppen.

Under processledningsgruppen finns ett särskilt forum för verksamhetsutveckling, vilket är en beredningsgrupp till processledningsgruppen. Gruppen leds av stadsledningskontoret och består bland annat av digitaliseringsstrateger från olika verksamheter inom staden. Gruppen träffas ungefär var sjätte vecka och lyfter frågor som rör den strategiska utvecklingen av digitalisering i staden. Forum för verksamhetsutveckling ska återrapportera till processledningsgruppen, som har den koordinerande och styrande rollen. I forumet tas bland annat olika utvecklingsinitiativ fram som sedan tas upp för avstämning och ställningstaganden i processledningsgruppen. Digitaliseringsdirektören har det yttersta ansvaret och enheten för digitalisering sammankallar till forumen.

Innan processledningsgruppen för digitalisering bildades 2019, drevs digitaliseringsprocessen genom en annan liknande konstellation. Denna konstellation utgjordes enbart av personer från koncernledningsgruppen och behandlade även andra utvecklingsfrågor utöver digitalisering. Vilket var en av anledningarna till att arbetet idag istället bedrivs inom en renodlad processledningsgrupp för digitalisering.

2.3. Intervjuade uppger att styrningen av digitaliseringsarbetet förbättrats

I samband med att programmet för digital förnyelse antogs, blev det tydligt att det behövdes en bättre organisering av digitaliseringsarbetet. Samtliga intervjuade uppfattar att samordningen och stödet har blivit bättre i och med inrättandet av enheten för digitalisering och verksamhetsutveckling. Exempelvis uppgav intervjuad direktör för överförmyndarförvaltningen de får stöd från enheten i utformandet av handlingsplan och i det strategiska arbetet rörande digitaliseringsprocessen.

Digitaliseringsstrateg från vård och omsorgsförvaltningen framhöll i intervju att enheten för digitalisering varit ett värdefullt stöd i bland annat deras arbete med nyttokalkyler. Enheten

¹ IKT står för informations- och kommunikationsteknik.

² Konsultcenter ingår i förvaltningen servicepartner och är en enhet inom staden som genomför interna konsultuppdrag.

arbetar under våren 2019 med att utveckla en nyttokalkyl för att även mäta abstrakta mål, vilken förvaltningen planerar att använda för nya digitaliseringsprojekt.

Förhoppningen är även att den nyinrättade processledningsgruppen för digitalisering ska lyfta digitaliseringsfrågorna på ett tydligare sätt än tidigare. Gruppen bildades emellertid under 2019 och arbetet är fortfarande i uppstartsfasen.

3. Styrdokument

3.1. Program för digital förnyelse styr stadens övergripande digitaliseringsarbete

I februari 2018 antog kommunfullmäktige *Program för digital förnyelse 2018–2021*. Programmet för digital förnyelse syftar till att tydliggöra förhållningssätt, principer och inriktningsmål för stadens arbete med digitalisering. Programmet är harmoniserat med SKL:s handlingsplan för digitalisering. I samband med fastställandet av programmet upphävdes tidigare e-policy, e-strategisk handlingsplan och bredbandsstrategisk handlingsplan.³ I programmet fastslås att ett antal principer ska tillämpas i planerings- och utvecklingsarbetet av verksamheten:

- ▶ Utgå alltid från användarnas behov och nytta
- ▶ Gör det enkelt och säkert att använda för alla
- ▶ Arbeta öppet, återanvänd och dela
- ▶ Balansera förnyelse, stabilitet och långsiktighet
- ▶ Beakta tidigt säkerhet, juridik, teknik, arkitektur och ekonomi

I programmet redovisas även sju inriktningsmål för den digitala förnyelsen. Dessa inriktningsmål ska konkretiseras på förvaltningsnivå vid den årliga verksamhetsplaneringen. Följande inriktningsmål listas i programmet:

- ▶ Västerås stad ska ta tillvara digitala möjligheter i all effektivisering, service- och kvalitetsutveckling där gemensamt är ledord
- ▶ Västerås stad ska förstå och utveckla det digitala invånarskapet och medarbetarskapet
- ▶ Västerås stad ska se till att Västeråsaren har tillgång till digitala tjänster
- ▶ Västerås ska sörja för transparens i verksamheter där information och data om verksamheterna är öppna och tillgängliga
- ▶ Västerås stad ska verka för att digitala informationsfloden och tjänster stödjer den effektiva, hållbara och hälsosamma staden
- ▶ Västerås stads ledarskap ska kännetecknas av digital nyfikenhet, mod och drivkraft i arbetet med digital förnyelse.
- ▶ Västerås stad ska med nyfikenhet söka nya lösningar och möjliggörande infrastruktur för att skapa staden utan gränser för individen, näringslivet och samhället.

Inledningsvis ska den nämnd som har nytta av digitaliseringen finansiera och hantera utvecklingen av digitaliseringen. Digitaliseringsinsatser ska genomföras löpande mellan 2018 och 2021. Ambitionerna ska redovisas i handlingsplaner för digital förnyelse.

³ Under granskningens genomförande var den upphävda e-policyn fortfarande uppladdad på stadens hemsida under fliken för kommunala policyer, planer och program.

Stadsledningskontoret ansvarar för samordning, uppföljning och rapportering av programmets och handlingsplanens insatser. Uppföljning och utvärdering av programmet ska ske årsvis och rapporteras till kommunstyrelsen. Respektive nämnd ansvarar även för rapportering, samordning, uppföljning och utvärdering av enskilda insatser.

3.2. Kommunstyrelsen konkretiserar fullmäktiges program i handlingsplan

Kommunstyrelsen har i den kommunövergripande *Handlingsplan för digital förnyelse för Västerås stad 2018–2019* brutit ner inriktningsmålen till aktiviteter och åtgärder. Sammanlagt redovisas 34 aktiviteter och åtgärder. Exempel på åtgärder som redovisas i handlingsplanen är att utveckla indikatorer för uppföljning av programmets målsättningar samt införa moderniserad identitets- och behörighetshantering. Merparten av dessa planeras att genomföras innan 2020. Vissa åtgärder är dock inte tidsutsatta eller har tilldelade resurser. Av handlingsplanen framgår för vissa aktiviteter och åtgärder vilken nämnd som ansvarar för genomförandet. Intill vissa av åtgärderna och aktiviteterna finns ett specifikt år angivet. En av aktiviteterna i kommunstyrelsens handlingsplan avser stadsbyggnadsförvaltningen som omfattas av denna granskning. Vid intervju med medarbetare på stadsbyggnadsförvaltningen framkom att aktivitetens förankring på förvaltningen är svag. Handlingsplanen hade inte presenterats för intervjupersonerna, vilka inte heller var införstådda i vad som förväntades av förvaltningen utifrån planen. Förvaltningen hade inte heller blivit ombedd att återrapportera till enheten för digitalisering och verksamhetsutveckling kring aktivitetens genomförande.

Handlingsplan för digital förnyelse ska årligen revideras och ersattes under granskningens genomförande med handlingsplan för digital förnyelse 2019–2020. Sammanlagt redovisas 30 aktiviteter och åtgärder. Samtliga av dessa är tidsatta och planeras att genomföras under 2019. Handlingsplanen avser kommunstyrelsen och därför pekas enligt digitaliseringsdirektören ingen annan nämnd ut. Däremot finns vissa insatser som KS ansvarar för att initiera som kommer att ha effekt i andra förvaltningar. Enligt intervjuad utvecklingsstrateg är aktiviteterna i den nya versionen av handlingsplanen mer generella för att fungera som en plattform för verksamheterna. Flera av aktiviteterna och åtgärderna är generellt beskrivna. Exempelvis anges att ineffektiva processer ska avvecklas för att åstadkomma kostnadsbesparingar och en ökad administrativ effektivitet. Stadsledningskontoret har inte konkretiserat ansvarsfördelning, resurstilldelning eller tidssättningar för de aktiviteter som anges i handlingsplanen. I handlingsplanen poängteras dock att fler av aktiviteterna har en relativt hög abstraktionsnivå och att planeringen av genomförandet kommer att kräva ytterligare konkretiseringar, tidssättningar och ambitioner.

Ett flertal aktiviteter från handlingsplanen för 2018 har staden bedömt vara relevanta att fortsätta arbeta med under perioden 2019–2020. Därtill har det tillkommit nya aktiviteter samtidigt som andra har strukits därför att de har genomförts eller bedömts som ej aktuella och därför avslutats. Utvärdering och prioritering av aktiviteter har skett internt på stadsledningskontoret utan samråd med verksamheterna.

Handlingsplanen utarbetas av stadsledningskontoret med stöd av processledningsgruppen. Vidare finansierar stadsledningskontoret ledning, samordning och uppföljning av programmet. Utöver detta finansieras utveckling generellt sett av den nämnd där initiativ genomförs. Nämnderna ska årligen i verksamhetsplaneringen budgetera och planera för införandet av gemensamma tjänster och följsamhet till gemensamma kravställningar. Medel finns avsatt av kommunstyrelsen i viss utsträckning för digitaliseringsinitiativ. Särskilt är det delar av handlingsplanens aktiviteter som finansieras.

3.3. Få verksamheter har brutit ner inriktningsmålen

Av kommunfullmäktiges program framgår att inriktningsmålen ska konkretiseras vid den årliga verksamhetsplaneringen på förvaltningsnivå. Ambitionerna ska sedan beskrivas i verksamhetsplanerna och visas i handlingsplaner för digital förnyelse. Inom ramen för denna granskning har vi tagit del av samtliga av stadens nämnders och styrelser verksamhetsplaner för 2019 samt handlingsplaner för digitalisering. Granskningen visar att det är få av nämnderna och styrelserna som konkretiserat kommunfullmäktiges inriktningsmål. Av granskningen framkommer även att det inte finns riktlinjer eller etablerade arbetssätt för hur inriktningsmålen ska konkretiseras på förvaltningsnivå. Till följd av detta skiljer det sig hur fullmäktiges inriktningsmål har brutits ned hos verksamheterna.

I de flesta verksamhetsplaner beskrivs digitaliseringsarbetet utifrån ett kvalitetsperspektiv. Formuleringarna är emellertid ofta allmänt hållna och kopplingen till inriktningsmålen samt principerna för digitaliseringsarbetet är otydlig. Det poängteras i flera planer att en digitalisering av verksamheten är viktigt för att upprätthålla kvalitet och effektivitet, men det saknas beskrivningar kring åtgärder eller målsättningar.

Byggnadsnämnden har i sin verksamhetsplan lyft fram digitalisering särskilt i styrkortet för kvalitetsperspektivet. För digitalisering finns två indikatorer med tillhörande mål. Indikatorerna avser andelen digitala bygglovsansökningar samt förrättningsansökningar. Förskolenämnden samt utbildnings- och arbetsmarknadsnämnden lyfter i sina styrkort för kvalitetsperspektivet digitalisering vilket omfattar ett mål kring att verksamheterna har goda fysiska lärmiljöer, systemstöd och digitala verktyg. Inom ramen för förskolenämndens mål om att medarbetare ska ha rätt kompetens anges även att personalen ska ha kompetens för att använda digitala läromedel och undervisningsmetoder.

Kommunstyrelsen och överförmyndarnämnden skiljer sig gentemot övriga nämnder genom att digitalisering behandlas i ett eget avsnitt i verksamhetsplanen. Överförmyndarnämnden har utifrån prioriteringar i verksamhetsplanen tagit fram sex aktiviteter för att främja en ökad digitalisering. Det är dock främst i kommunstyrelsens och överförmyndarnämndens respektive handlingsplan för digitalisering som digitaliseringsarbetet redovisas.

I staden finns i nuläget fyra nämnder och styrelser som tagit fram egna handlingsplaner för digitalisering. Överförmyndarnämnden redovisar i handlingsplanen vilka digitaliseringsaktiviteter som ska genomföras på kort sikt samt vilka mål nämnden har för digitaliseringsarbetet på lång sikt. Målen och aktiviteterna är inte uttalat en nedbrytning av fullmäktiges inriktningsmål. Äldrenämnden samt nämnden för personer med funktionsnedsättning har en gemensamt framtagen handlingsplan för digitalisering som gäller fram till 2020. Planen togs fram under 2017 och har således antagits innan kommunfullmäktiges program för digital förnyelse. Handlingsplanen utgår från den strategi för digitalisering som nämnderna beslutat om. För närvarande pågår ett arbete med att ta fram en digitaliseringsplan för stadsbyggnadsprocessen, vilken följaktligen kommer omfatta flera nämnder. Digitaliseringsdirektör uppger att det är önskvärt att handlingsplanerna för digitalisering utformas på detta sätt framöver.

4. Risk- och nyttoanalyser inom digitaliseringsarbetet

I granskningen ingår att bedöma nämndernas arbete med riskanalyser och nyttokalkyler inom ramen för digitaliseringsprocessen. Härutöver är en del av granskningen att bedöma kommunstyrelsens styrning av verksamheternas riskanalysarbete. För att besvara revisionsfrågorna knutna till dessa områden har två digitaliseringsprojekt granskats särskilt. Utöver detta har stadens övergripande arbete med risk- och nyttoanalyser granskats genom intervjuer och dokumentinsamling från ytterligare digitaliseringsprojekt.

Kapitlet inleds med en beskrivning av det övergripande arbetet med riskanalyser samt nytto- och kostnadsanalyser. Därefter beskrivs de två digitaliseringsprojekt som valts ut för särskild granskning.

4.1. Det finns ingen vedertagen modell för nytto- och kostnadsanalys

Kostnads och nyttokalkyler används för att beräkna netto nyttor i projekt. Kostnads- och nyttokalkyler genomförs bland annat innan ett projekt påbörjats för att nyttjas som beslutsunderlag för en viss satsning. Dock bör kostnads-nyttokalkyler uppdateras löpande och följa en satsning ända in i nyttorealiseringsfasen.

I Västerås stad arbetar förvaltningarna utifrån olika kostnads- och nyttokalkyler avseende digitaliseringens effekter i verksamheterna. Enheten för digitalisering och verksamhetsutveckling medverkar ibland i projekt och hjälper verksamheter att ta fram ramverk för nyttoanalyser. Enligt intervjuad digitaliseringsdirektör finns det inte någon vedertagen modell som ska användas för samtliga projekt. Planen är att enheten för digitalisering framgent ska utveckla vägledning eller genomföra utbildningar i hur man kan arbeta med nyttorealiserings i verksamheterna. Ambitionen är att arbetet ska påbörjas under hösten 2019.

Inom Vård- och omsorgsförvaltningen har modellen VelfærdsTeknologiVurdering (VTV) använts för utvärdering av ett flertal digitaliseringsprojekt. VTV-modellen är ett utvärderingsverktyg som har tagits fram av det danska forskningsinstitutet Teknologisk Institut i syfte bedöma effekterna av införandet av digitaliseringsverktyg inom hälso- och välfärdsområdet. En VTV-modell består av åtta bedömningsparametrar, såsom användarvänlighet och funktionalitet, som bedöms i förhållande till de fyra kategorierna teknik, användare, ekonomi och organisation.

Vård- och omsorgsförvaltningen har även använt en mall för förenklad nyttoanalys för digitaliseringsprojekt. Syftet med nyttoanalysen är att beräkna nyttan av insatsen vid införandet av olika former av digitaliseringsverktyg. Parametrar som ingår i nyttovärderingen är bland annat ekonomi, arbetsprocesser, invånare/patienter och medarbetare. I analysen värderas även parametrar kring genomförbarheten av ett projekt in, såsom behovet av kompetens och tidsram.

4.2. Fullmäktiges program ställer krav på att risker beaktas

Av fullmäktiges program och handlingsplan för digital förnyelse anges att frågor med bäring på säkerhet, juridik, teknik, arkitektur och ekonomi ska beaktas i ett tidigt skede av digitaliseringsprocessen. Enligt programmet ska även förutsättningar bedömas och risker analyseras.

Det har enligt intervjuad digitaliseringsdirektör inte genomförts riskanalyser kopplade direkt till Program för digital förnyelse. Däremot genomförs riskanalyser både på projektnivå och utifrån stadsledningskontorets instruktion för anskaffning av IT-stöd samt riktlinje för informationssäkerhet.

Vid anskaffning av IT-stöd, vilket innebär inköp genom upphandling eller avrop på befintliga avtal, ska kontroller av systemen göras för att bland annat uppfylla stadens säkerhetskrav. Vid anskaffning av IT-stöd såsom verksamhetssystem eller ärendehanteringssystem ska beslutade regler följas som rör juridik och informationssäkerhet. Samtlig anskaffning ska enligt instruktionen inledas med en behovs- och effektanalys för att avgöra om det identifierade behovet kan uppfyllas med befintlig IT-stöd.

I instruktionen anges även att systemsäkerhetsanalys och informationsklassning ska utföras som en del av analysarbetet inför anskaffning av verksamhetssystem. Respektive nämnder och dess förvaltningsledning har det yttersta ansvaret för att den information som hanteras i

verksamheten skyddas med lämpliga åtgärder. Vid informationsklassificering beslutar verksamheten om informationens värde utifrån konfidentialitet, riktighet och tillgänglighet. I beslutet ska även lagkrav vägas in. Om IT-stödet ska användas för att behandla personuppgifter ska även en bedömning göras om behandlingen är tillåten enligt GDPR. Slutligen ska en risk- och sårbarhetsanalys genomföras för att bedöma vilka säkerhetsåtgärder som behöver finnas som krav på IT-systemet för att kunna skydda känslig information. Systemsäkerhetsanalys och informationsklassning har bland annat genomförts av vård- och omsorgsförvaltningen i samband med förstudien av projektet Sammanhållen journal.

Kravställning på nytt eller uppgraderat verksamhetssystem ska enligt beslutad instruktion ske utifrån befintlig infrastruktur och IT-arkitektur. Eventuella förändringar ska alltid utredas för att säkerställa att nytt eller uppgraderat verksamhetssystem kan fungera i stadens IT-miljö. Vid systemintegration av nya verksamhetssystem med befintliga ska även användarvänligheten tas i beaktning. Systemintegration handlar förenklat om hur olika program och system kan samspela med varandra. Som tidigare nämnts beaktas användarvänlighet vid genomförandet av nyttokalkyler för enskilda projekt, exempelvis inom vård och omsorgsförvaltningen.

I riktlinjerna för informationssäkerhet står det att för alla verksamhetskritiska informationstillgångar ska en riskanalys upprättas. Vid förändring av verksamheten, av IT-stöd, av rättsliga krav eller annan förändring som kan påverka bedömningen ska riskanalysen kontinuerligt omvärderas. Inom vård- och omsorgsförvaltningen genomförs systemsäkerhetsanalyser och informationsklassning för samtliga projekt. En systemsäkerhetsanalys innebär att tydliggöra vilken information som finns i systemet i relation till lagar såsom GDPR, genomföra hot- och riskanalys samt att fastställa åtgärder.

Vidare ska stadsledningskontoret enligt handlingsplanen för digital förnyelse utreda och säkra behovet av kompetens inom exempelvis juridik, teknik och säkerhet kopplat till stadens digitalisering. Staden har enligt intervjuad digitaliseringsdirektör vid cirka sex tillfällen under 2018 genomfört utbildningar inom GDPR och grundläggande informationssäkerhet. Samtliga intervjuade tjänstepersoner uppgav att de har medverkat vid något av utbildningstillfällena om GDPR.

4.3. Verksamheterna genomför riskanalyser men efterfrågar tydligare riktlinjer

Enligt intervjuade företrädare för de verksamheter som ingår i granskningen genomförs riskanalyser i olika former inom ramen för digitaliseringsarbetet. Intervjuade på stadsbyggnadsförvaltningen uppgav att riskanalysen till stor del genomförs genom omvärldsbevakning i samtliga digitaliseringsprojekt. Härutöver har förvaltningen även löpande kontakt med enhetens jurister om projektens rättsliga krav och samarbetar med upphandlingsenheten rörande upphandling av IT-stöd.

Riskanalyser genomförs inom vissa verksamheter även på övergripande nivå. Exempelvis har överförmyndarnämnden i sin digitaliseringsplan, som togs fram 2019, genomfört en SWOT-analys vilket används för att identifiera verksamhetens styrkor, svagheter, möjligheter och hot rörande digitalisering. Analysen visar en sammanfattande bild av nämndens nuvarande förutsättningar, identifierade risker och möjliga utvecklingstendenser. Förvaltningen genomför även riskanalyser för varje enskilt projekt med syfte att identifiera eventuella hinder.

Vid intervjuer framkom dock att det inte är tydligt hur fullmäktiges krav på att säkerhet, juridik, teknik, arkitektur och ekonomi ska beaktas i ett tidigt skede av digitaliseringsprocessen. Det finns i nuläget inga framtagna riktlinjer som konkretiserar fullmäktiges krav och inte heller någon kommunövergripande metod för hur verksamheterna ska genomföra riskanalyser inom digitaliseringsprojekt.

4.4. Projekt för digitala lås och sammanhållen journal har granskats särskilt

4.4.1. Beslut om digitala lås föregicks av tre separata utredningar

Planerna på att införa en nyckelfri vård och omsorg har pågått under en längre tid och flera utredningar har under årens lopp presenterats för berörda nämnder. Redan 2013 beslutade äldrenämnden att ge sociala nämndernas förvaltning i uppdrag att utreda förutsättningarna för ett införande av en nyckelfri vård och omsorg. I rapporten, som färdigställdes i maj 2014, beskrevs ett införande utifrån ekonomiska, juridiska, brukarorienterade och organisatoriska utgångspunkter. Utifrån rapportens resultat rekommenderades äldrenämnden att upphandla en tjänst med nyckelfri vård och omsorg. Äldrenämnden beslutade däremot att istället fortsätta utreda frågan. Under 2015 presenterades en ytterligare rapport med ett liknande uppdrag. I rapporten avhandlades frågor såsom ekonomiska konsekvenser, systemsäkerhet och juridiska förutsättningar. I likhet med tidigare utredning lämnades rekommendationen att en upphandling av ett nyckelhanteringssystem bör genomföras. Nämnderna beslutade istället att ytterligare underlag behövdes tas fram.

Frågan om ett digitalt nyckelhanteringssystem aktualiserades återigen genom äldrenämndens samt nämnden för personer med funktionsnedsättnings *Handlingsplan för digitalisering 2017–2020*. Av handlingsplanen framgår att det under åren 2019–2020 ska genomföras ett projekt i syfte att införa digitala nyckelfria lås. I september 2018 beslutades att genomföra en förstudie i syfte att inhämta underlag inför en eventuell upphandling av en sådan tjänst. Förstudien utgjorde beslutsunderlag vid äldrenämndens sammanträde den 23 april 2019. På mötet beslutades att projektet ska genomföras.

Denna tredje utredning i ordningen behandlade huvudsakligen de ekonomiska aspekterna av ett eventuellt införande av digitala nyckelfria lås. För att bedöma de ekonomiska konsekvenserna används Post- och telestyrelsens framtagna verktyg, den så kallade Digitaliserings-snurrän, vilken utvecklats i syfte att utifrån lokala omständigheter beräkna de ekonomiska effekterna av införandet av olika former av digitaliseringsverktyg inom bland annat hemtjänsten och socialtjänsten. Beräkningen utifrån Västerås stads förutsättningar visade på kostnader om 4,0 mnkr samt effektiviseringsvinster om 15,0 mnkr år 1. Vid år 5 beräknades effektiviseringarna uppgå till 19,1 mnkr och kostnaderna till 4,4 mnkr. I övrigt noteras i förstudien att brukarens samtycke krävs för en installation, att en lösning med nyckelfria lås i andra kommuner inneburit förbättrad säkerhet för personal och brukare samt att förändringen medfört förändrade arbetsätt och rutiner för personalen. I jämförelse med tidigare rapporter behandlas de juridiska frågorna och systemsäkerheten sparsamt. Det görs inga hänvisningar till resultat och slutsatser från tidigare utredningar.

4.4.2. Inom projektet för en sammanhållen journal beaktades flera risker

Västerås stad och Region Västmanland har ett delat ansvar för personer i behov av hemsjukvård bosatta i särskilt eller ordinärt boende. Därför har äldrenämnden uppmärksammat de risker som finns med en delad informationshantering. Äldrenämnden beslutade i oktober 2016 att ge de sociala nämndernas förvaltning i uppdrag att utreda digitalisering av hemsjukvården. Inledningsvis genomfördes i november 2017 en systemsäkerhetsanalys och även informationsklassificering med hjälp av verktyget KLASSA. I juli 2017 godkändes projektdirektivet och senare under året genomfördes en verksamhetsanalys för hemsjukvården.

I april 2018 beslutade äldrenämnden att godkänna starten av piloten till projektet Sammanhållen Journal som är ett samarbetsprojekt mellan Västerås stad och Region Västmanland. Syftet med projektet var att pröva möjligheterna med ett gemensamt och integrerat IT-stöd rörande sammanhållen journalföring och vad det skulle få för effekter för kommunen och regionen rörande patientsäkerhet, kvalitet och effektivitet.

En pilotstudie genomfördes under 2018 på ett par enheter inom Västerås stad med syftet att resultera i ett beslutsunderlag för ett eventuellt fortsatt arbete kring sammanhållen journalföring. Inom ramen för piloten prövades tre alternativa lösningar till att uppnå sammanhållen journalföring. Försöket resulterade i ett beslut att projektet skulle inhandla och använda sig av journalsystemet Cosmic. En verksamhetsanalys för korttids-och äldreboenden genomfördes även inom ramen för piloten under 2018. I piloten till projektet identifieras tre effektmål, varav två av dem mättes genom kvalitativ mätning som involverar intervjuer och enkätundersökningar bland personal. Det tredje effektmålet mättes genom framtaget beslutsunderlag.

Inom ramen för projektet framgår det att patientdatalagen och den då kommande dataskyddsförordningen ska beaktas för att uppnå en god informationssäkerhet. Inom projektet har en så kallad konsekvensbedömning genomförts utifrån en mall som dataskyddsombuden har tagit fram. Vidare framgår att det under projektets gång även kommer att genomföras riskanalyser. Det beskrivs även ett antal risker med projektet sammanhållen journalföring i piloten till projektet. Dessa risker identifierades i projektdirektivet och är följande:

- ▶ Resursbrist inom Region Västmanland, Västerås stad eller extern part
- ▶ Beroenden till andra projekt eller utvecklingsuppdrag
- ▶ Juridiska aspekter inte klargjorda
- ▶ Politisk aspekt av Val 2018
- ▶ Ständiga förändringar hos bägge parter riskerar ge förändringströtthet i verksamheterna
- ▶ Otydlig och otillräcklig styrning av projektet
- ▶ Cosmic inte anpassat för kommunens hälso- och sjukvårdsdokumentation och processflöden
- ▶ Cosmic inte kan användas med mobil uppkoppling

I juni 2018 genomfördes en uppföljningsenkät som en del av utvärderingen av piloten. Syftet med detta var att undersöka om projektet sammanhållen journalföring hade ökat effektiviteten. Vidare framgår av utvärderingen att det nära arbetet med användarna ute i verksamheterna under pilotens gång har varit i syfte att beakta användarnyttan. I utvärderingen beaktas även säkerhetsmässiga, ekonomiska och juridiska aspekter.

I utvärderingen rekommenderas äldrenämnden att implementera systemet sammanhållen journalföring och även privata utförare rekommenderas att ansluta sig till systemet. Vidare beslutade Äldrenämnden vid ett sammanträde i december 2018 att godkänna ett samverksavtal rörande sammanhållen journalföring mellan Region Västmanland och Västerås stad som gäller till december 2020. Västerås stad kommer framgent att införa systemet Cosmic hos alla aktuella verksamheter där staden själva är utförare.

Vår bedömning

Av fullmäktiges program och handlingsplan för digital förnyelse anges att frågor med bäring på säkerhet, juridik, teknik, arkitektur och ekonomi ska beaktas i ett tidigt skede av digitaliseringsprocessen. Vi bedömer att inom ramen för de granskade projekten har aspekterna juridik, ekonomi och säkerhet främst beaktats. Vår övergripande uppfattning är att beslutsunderlagen, i allt väsentligt, är tillräckliga i bemärkelsen att de behandlar relevanta risker på ett strukturerat sätt.

Projektet "digitala lås" föregicks av tre separata utredningar där de första två bland annat beskrev ett införande utifrån ekonomiska, juridiska och användarorienterade utgångspunkter. Den sistnämnda utredningen 2018 är betydligt mindre omfattande än de två första och behandlar främst ekonomiska frågeställningar.

Granskningen visar även att inom ramen för projektet ”sammanhållen journal” har genomförts riskanalys avseende ekonomiska, juridiska och tekniska aspekter. I båda projekten har även systemsäkerhetsrelaterade frågor beaktats initialt. Vi ser positivt på detta.

5. Intern kontroll

5.1. Digitaliseringsrisker behandlas inte i samtliga nämnders internkontrollplaner

I Västerås stad utgår arbetet med den interna kontrollen från kommunstyrelsens riktlinje för riskhantering och intern kontroll. Riktlinjen togs fram under 2015 och reviderades senast den 12 december 2018.

Utifrån en risk- och väsentlighetsanalys ska respektive nämnd ta fram en risk- och internkontrollplan. I planen sammanställs en lista på de risker som verksamheten anser är mest väsentliga att arbeta med och beslutas årligen i nämnd och styrelse. Arbetet ska genomföras i samband med framtagandet av budget och årsuppföljningen. I Västerås stad är den interna kontrollplanen integrerad med andra författningsstyrda planer som bygger på riskanalyser, såsom Lagen om extraordinära händelser, Lagen om skydd mot olyckor, arbetsmiljölagstiftning, försäkringsbolagens krav på strategiska riskanalyser och Säkerhetskyddslagen. Stadens riskanalysmodell beaktar samtliga dessa författningskrav i en och samma process.

För de processer som är gemensamma för flera nämnder eller styrelser ligger ansvaret för riskhanteringen och internkontrollplan hos den nämnd eller styrelse där processägaren finns. En process anses vara gemensam om ansvaret för processen ligger centralt hos en nämnd eller styrelse, men att risker och åtgärder behöver vidtas hos verksamheter på en eller flera andra nämnder eller styrelser. Digitaliseringsprocessen samordnas, som tidigare beskrivits, från enheten för digitalisering och verksamhetsutveckling, vilken är organiserad inom stadsledningskontoret. Processägare för digitaliseringsprocessen är kommunstyrelsen.

Inom ramen för denna granskning har samtliga av stadens nämnders och styrelsers internkontrollplaner granskats. I egenskap av processägare är kommunstyrelsen den av stadens nämnder och styrelser som tydligast lyfter upp risker med bäring på digitalisering i sin internkontrollplan. I kommunstyrelsens internkontrollplan behandlas digitaliseringsprocessen som ett särskilt riskområde. Inom digitaliseringsprocessen ingår följande risker:

- ▶ Befintliga säkerhetsarrangemang och redundans möter inte stadens förväntan
- ▶ Kommunikationsrummet slås ut
- ▶ Avbrott i tjänsten telekommunikation
- ▶ Huvudleverantör av IT-drift kan inte tillhandahålla nödvändiga tjänster

För respektive risk anges bland annat ansvarig person, riskvärde samt orsak och påverkan. Härutöver beskrivs vilka åtgärder som ska genomföras i syfte att förebygga riskerna.

Utöver kommunstyrelsen är det byggnadsnämnden och kulturnämnden som tydligast har beaktat risker kopplade till digitalisering i den interna kontrollen. Byggnadsnämnden har i sin internkontrollplan prioriterat risken för brister i IT-system och stödsystem. För att förebygga risken planeras tre separata behandlingsplaner att upprättas. I kulturnämndens internkontrollplan för stadsarkivet behandlas två risker med bäring på digitalisering: risken för IT-haveri, krasch av arkivserver eller andra lagringsmedier och risken för obehörig åtkomst till handlingar, till följd av brister i IT-säkerheten. Det redovisas i internkontrollplanen inga åtgärder för att minska riskernas sannolikhet att inträffa eller aktiviteter för att lindra konsekvenserna i vid händelse av att de realiserar.

6. Uppföljning

6.1. Stadsledningskontoret ansvarar för uppföljning av fullmäktiges program

Stadsledningskontoret ansvarar för central samordning, uppföljning och rapportering av programmets och handlingsplanens gemensamma insatser och utvärdering av måluppfyllelse. Enligt handlingsplanen för digital förnyelse ska uppföljning, utvärdering och effekthemtagning ske minst årsvis och rapporteras till kommunstyrelsen.

Den centrala uppföljningen och rapporteringen till kommunstyrelsen är beroende av nämnderna och styrelsernas rapporteringar av arbetet med digital förnyelse. Enligt flera intervjuade tjänstepersoner är det inte fastställt internt hur målen ska följas upp.

En uppföljning av handlingsplanen har gjorts som en del i arbetet med att revidera handlingsplanen. Nämnderna har inte blivit ombedda av kommunstyrelsen att återrapportera arbetet med inriktningsmål eller aktiviteter. Uppföljningen av handlingsplanen bygger på en kontinuerlig dialog mellan enheten för digitalisering och verksamheterna.

Enligt intervjuad digitaliseringsdirektör har uppföljningsarbetet av programmet och handlingsplanen på stadsledningskontoret fördröjts på grund av att ansvariga tjänstepersoner nyligen anställts. Enheten för digitalisering och verksamhetsutveckling ska arbeta fram ett mer enhetligt sätt att mäta effekterna av digitalisering över koncernen. Under 2019 kommer stadsledningskontoret att genomföra en uppföljning av digital mognad enligt modellen Digital Mognad i Offentlig Sektor (DiMiOS), som är ett verktyg för att mäta och följa upp digital mognad i organisationens olika delar. Med digital mognad avses en organisations förmåga att tillgodogöra sig nyttorna av digitalisering.

Västerås stad medverkar sedan 2011 i ett samarbete med Enköping, Eskilstuna och Strängnäs. Tillsammans samverkar de inom utveckling av olika samhällsviktiga områden varav ett område är digitalisering. Enligt digitaliseringsdirektör finns även planer på att använda samma modell för digitala mognadsmätningar för att framgent kunna följa upp digitaliseringsarbetet i relation till andra kommuner. I nuläget har dock inget konkret arbete med detta initieras.

Digitaliseringsdirektören har vid kommunalrådsberedningar under 2018 och 2019 redogjort för uppföljning av föregående handlingsplan samt den reviderade handlingsplanen och dess aktiviteter.

6.2. Uppföljning genomförs på nämndnivå

På samma sätt som stadsledningskontoret ansvarar för uppföljning av fullmäktiges program, ansvarar varje nämnd, styrelse och verksamhet för uppföljning av enskilda digitaliseringsprojekt och eventuella handlingsplaner.

Äldrenämnden och nämnden för personer med funktionsnedsättning har tagit fram en gemensam strategi och handlingsplan för digitalisering 2017–2020. Uppföljning till äldre- och funktionsnedsättningsnämnden genomförs vid två tillfällen per år i samband med delårsrapport 1 och delårsrapport 2. I äldre- och funktionsnedsättningsnämndens delårsrapporter följs aktuell status och framtida åtgärder av aktiviteter upp. Uppföljning av aktiviteter görs av nämnden för personer med funktionsnedsättning i delårsrapport 2. Överförmyndarnämnden följer upp arbetet med digitaliseringsplanen vid två tillfällen per år. Utöver det följs med hjälp av kvalitetsledningssystemet status för respektive aktivitet löpande på förvaltningen under året.

Uppföljning av förväntade effekter såsom minskade kostnader eller snabbare processer av digitaliseringsprojekt har nyligen initierats inom vård och omsorgsförvaltningen. Exempelvis

har användandet av VTV-modellen resulterat i en rapport och i denna beskrivs vilka nyttor som uppstått. Det är dock inte fastställt hur uppföljning av förväntade effekter ska ske för resterande projekt och det finns ingen fastställd modell för uppföljning.

Inom stadsbyggnadsförvaltningen är planen att verktyget Digibarometern framgent ska användas för mätning och uppföljning av förväntade effekter. Syftet med mognadsmätningar är att beräkna organisationens förmåga att tillgodogöra sig nyttorna från digitaliseringsprojekt över tid. Digibarometern består av ett workshop-material rörande parametrar som påverkar organisationens digitala mognad såsom digital kompetens och systemlösningar. Enligt intervjuad IKT-strateg ska mognadsmätningar användas framgent för att ta fram handlingsplaner inför genomförandet samt för att mäta effekterna av projekten.

7. Svar på revisionsfrågor

Granskningens syfte är att bedöma om stadens verksamhetsutveckling med stöd av IT är effektiv och ändamålsenlig samt huruvida den interna kontrollen rörande en digitaliseringsprocess är tillräcklig. Nedan besvaras granskningens revisionsfrågor.

| Fråga | Svar |
|---|---|
| Har inriktningsmålen för digitalisering konkretiserats på förvaltningsnivå genom verksamhetsplaner och handlingsplaner? | Nej. Den enda av stadens styrelser och nämnder som konkretiserat inriktningsmålen på ett tydligt sätt är kommunstyrelsen. Digitaliseringsarbetet beskrivs i flera verksamhetsplaner och vissa nämnder har tagit fram handlingsplaner, men kopplingen till fullmäktiges program och inriktningsmål är svår att härleda. |
| Finns det en tydlig roll- och ansvarsfördelning när det gäller stadens digitalisering och är arbetet samordnat? | Ja. Västerås stad har upprättat en organisation för digitaliseringsarbetet som har goda förutsättningar att driva utvecklingen framåt på ett tydligt sätt. Organisationen är emellertid relativt ny och det återstår fortfarande att se vilken roll processledningsgruppen för digitalisering samt forum för verksamhetsutveckling kommer att ha i det kommande arbetet. Enligt vår bedömning finns dock en ändamålsenlig grundstruktur på plats för samordning inom staden, både på beslutsfattande och strategisk nivå. |
| Finns det strukturerade arbetsätt kring kostnads- och nyttokalkyler för digitalisering? | Ja. Av granskningen framkommer att flera olika kostnads- och nyttokalkyler används inför digitaliseringsarbetet. Arbetsätten är strukturerade i den bemärkelsen att välkända och vedertagna modeller för nyttokalkylering används, framtagna av exempelvis Post och Telestyrelsen. |
| Följer styrelsen upp att de förväntade nyttorna realiserar? | Nej. Det åligger dock i första hand nämnderna att ansvara för uppföljning av förväntade nyttor inom enskilda digitaliseringsprojekt. Kommunstyrelsens ansvar för uppföljning är främst kopplat till handlingsplanen för digitalisering. Granskningen visar att uppföljning av handlingsplanen har genomförts på förvaltningsnivå i samband med revidering av |

| | |
|---|--|
| | <p>handlingsplanen. Det har dock enligt vår bedömning inte upprättats en samlad och dokumenterad uppföljning som rapporterats till styrelsen. Under 2019 kommer stadsledningskontoret att börja mäta och följa upp stadens digitala mognad enligt ett särskilt verktyg. Enligt vår bedömning har denna metod goda förutsättningar att tillgodose styrelsen med en samlad och övergripande bild av stadens digitaliseringsarbete.</p> |
| <p>Säkerställer styrelsen att verksamheterna beaktar säkerhet, juridik, teknik, arkitektur, ekonomi och användarnytta i sitt digitaliseringsarbete?</p> | <p>Nej. Inom ramen för denna granskning valdes två digitaliseringsprojekt ut för särskild granskning. Av granskningen framgår att det inom dessa projekt genomförts riskanalyser som beaktar exempelvis juridik, ekonomi och säkerhet. Vår bedömning är dock att kommunstyrelsen inte har säkerställt att det genomförs riskanalyser som beaktar säkerhet, juridik, teknik, arkitektur och ekonomi. Intervjuade verksamhetsrepresentanter uppgav att det inte är tydligt i vilket skede eller på vilket sätt dessa områden ska beaktas och det finns ingen kommunövergripande metod för hur verksamheterna ska genomföra riskanalyser inom digitaliseringsprojekt.</p> |
| <p>Finns det ett strukturerat arbetssätt för att identifiera och hantera övergripande hinder och utmaningar i den digitala utvecklingen?</p> | <p>Delvis. Det har inte genomförts någon riskanalys kopplade till förverkligandet av fullmäktiges program för digital förnyelse eller kommunstyrelsen handlingsplan. Övergripande hinder och utmaningar i den digitala utvecklingen identifieras i samband med den kontinuerligt pågående omvärldsbevakningen. Härutöver finns ett antal identifierade risker i kommunstyrelsens internkontrollplan som berör digitaliseringsprocessen som helhet.</p> |
| <p>Beaktas risker kopplade till digitalisering i styrelsens och nämndernas interna kontroll?</p> | <p>Ja. Kommunstyrelsen är den styrelse med det övergripande och samordnade ansvaret för digitaliseringsprocessen. I kommunstyrelsens internkontrollplan finns ett eget avsnitt med risker kopplade till digitalisering. För respektive risk finns dokumenterade åtgärder för att förebygga riskerna. Utöver kommunstyrelsen, har även byggnadsnämnden och kulturnämnden identifierat risker med bäring på digitalisering.</p> |

Västerås Stad 2019-06-18

Herman Rask
EY

Hanna Öhlund
EY

8. Källförteckning

- ▶ Digitaliseringsplan 2019, Överförmyndarnämnden
- ▶ Dokumentation inom projektet Digitala lås
- ▶ Dokumentation inom projektet Sammanhållen journal
- ▶ Handlingsplan för digital förnyelse 2018
- ▶ Handlingsplan för digital förnyelse 2018, Äldrenämnden och Nämnden för personer med funktionsnedsättning
- ▶ Handlingsplan för digital förnyelse 2019
- ▶ Instruktion anskaffning av IT-stöd 2019
- ▶ Program för digital förnyelse 2018–2021
- ▶ Riktlinje informationssäkerhet, 2012
- ▶ Samtliga nämnders och styrelsers verksamhetsplaner för 2019
- ▶ Samtliga nämnders och styrelsers internkontrollplaner för 2019
- ▶ Årsplan 2019 med utblick 2020–2022

Intervjupersoner

- ▶ Administrativ chef, Stadsbyggnadsförvaltningen
- ▶ Avdelningschef, Stadsbyggnadsförvaltningen
- ▶ Digitaliseringsdirektör, Stadsledningskontoret
- ▶ Digitaliseringsstrateg, Vård- och omsorgsförvaltningen
- ▶ Direktör, Överförmyndarförvaltningen
- ▶ IKT-strateg, Stadsbyggnadsförvaltningen
- ▶ Utvecklingsstrateg, Stadsledningskontoret
- ▶ Utvecklingsstrateg, Överförmyndarförvaltningen