

För kännedom
Fullmäktiges presidium
Partiernas gruppledare

Till
Kommunstyrelsen
Samtliga nämnder

Revisionsgranskning – Arbetet med digitalisering

I egenskap av förtroendevalda revisorer i Bodens kommun har vi genomfört en granskning av kommunens arbete med digitalisering. Syftet med granskningen har varit att bedöma om styrelse och nämnder tillser att digitaliseringsarbetet bedrivs på ett ändamålsenligt och ekonomiskt tillfredsställande sätt, samt ifall den interna kontrollen i sammanhanget är tillräcklig. I granskningen har vi biträttats av sakkunniga från PwC.

Utifrån genomförd granskning gör vi följande samlade revisionella bedömning:

- Granskningsområdet hanteras på ett **i allt väsentligt** ändamålsenligt sätt inom socialnämnden.
- Granskningsområdet hanteras på ett **inte helt** ändamålsenligt sätt inom kommunstyrelsen och övriga nämnder.
- Granskningsområdet hanteras på ett **i allt väsentligt** ekonomiskt tillfredsställande sätt inom socialnämnden.
- Granskningsområdet hanteras på ett **inte helt** ekonomiskt tillfredsställande sätt inom kommunstyrelsen och övriga nämnder.
- Granskningsområdet hanteras med en **inte helt** tillräcklig intern kontroll inom kommunstyrelsen och samtliga granskade nämnder.

För att utveckla granskningsområdet lämnas följande **rekommendationer**:

- Att åtgärder vidtas i syfte att säkerställa en sammanhållen strategisk inriktning för hur kommunens arbete med digitalisering skall bedrivas samt hur samordningen mellan nämnderna inom området bör ske.
- Att analys genomförs över vilka medel som behöver tillsättas/avdelas i syfte att nå en ändamålsenlig utveckling av kommunens digitaliseringsarbete.
- Att analys genomförs över vilken strategi för kompetensutveckling som är nödvändig för att säkerställa en optimal verksamhetsutveckling inom digitaliseringsområdet.

- Att analys genomförs över risker kopplade till digitaliseringsarbetet i ökad utsträckning. Vår bedömning är att sådan riskanalys inte minst bör inriktas mot effekter/konsekvenser gällande hur olika medborgar-/brukargrupper påverkas av digitaliseringen.
- Att analys genomförs över hur formerna för uppföljning och utvärdering av digitaliseringsarbetet kan utvecklas i syfte att säkerställa att denna del av verksamhetsutvecklingen framgent bedrivs på ett tillfredsställande sätt.

Vi emotser styrelsens och nämndernas svar på vår granskning till senast 2021-06-24

För revisorerna i Bodens kommun



Per-Ulf Sandström
Ordförande



Roland Dahlkvist
Vice ordförande

Bilaga: Revisionsrapport "Arbetet med digitalisering", PwC mars 2021

Granskning av arbetet med digitalisering

Bodens kommun

Mars 2021

Projektledare: Erik Jansen

Projektmedarbetare: Jacob Svensson

Kvalitetssäkrare: Hans Forsström, certifierad kommunal revisor



Innehållsförteckning

Sammanfattning	2
Inledning	3
Bakgrund	3
Syfte och revisionsfrågor	4
Revisionskriterier	5
Avgränsning	5
Metod	5
laktagelser och bedömningar	6
Mål samt strategi/ styrdokument	6
laktagelser	6
Bedömning	8
Ansvarsfördelning	8
laktagelser	8
Bedömning	8
Resurser	9
laktagelser	9
Bedömning	9
Kompetensutveckling	10
laktagelser	10
Bedömning	11
Riskanalys inom området	12
laktagelser	12
Bedömning	12
Korrigerande åtgärder	13
laktagelser	13
Bedömning	13
Uppföljning och utvärdering	13
laktagelser	13
Bedömning	13
Bedömningar	15
Bedömningar mot revisionsfrågor samt revisionella bedömningar	15
Rekommendationer	17

Sammanfattning

På uppdrag av de förtroendevalda revisorer i Bodens kommun har vi genomfört en granskning av kommunens arbete med digitalisering. Syftet med granskningen har varit att bedöma om styrelse och nämnder tillser att digitaliseringsarbetet bedrivs på ett ändamålsenligt och ekonomiskt tillfredsställande sätt, samt ifall den interna kontrollen i sammanhanget är tillräcklig.

Bedömning

Utifrån genomförd granskning gör vi följande samlade revisionella bedömning:

- Granskningsområdet hanteras på ett **i allt väsentligt** ändamålsenligt sätt inom socialnämnden.
- Granskningsområdet hanteras på ett **inte helt** ändamålsenligt sätt inom kommunstyrelsen och övriga nämnder.
- Granskningsområdet hanteras på ett **i allt väsentligt** ekonomiskt tillfredsställande sätt inom socialnämnden.
- Granskningsområdet hanteras på ett **inte helt** ekonomiskt tillfredsställande sätt inom kommunstyrelsen och övriga nämnder.
- Granskningsområdet hanteras med en **inte helt** tillräcklig intern kontroll inom kommunstyrelsen och samtliga granskade nämnder.

Rekommendationer

Utifrån genomförd granskning lämnar vi följande rekommendationer:

- Att åtgärder vidtas i syfte att säkerställa en sammanhållen strategisk inriktning för hur kommunens arbete med digitalisering skall bedrivas samt hur samordningen mellan nämnderna inom området bör ske.
- Att analys genomförs över vilka medel som behöver tillsättas/avdelas i syfte att nå en ändamålsenlig utveckling av kommunens digitaliseringsarbete.
- Att analys genomförs över vilken strategi för kompetensutveckling som är nödvändig för att säkerställa en optimal verksamhetsutveckling inom digitaliseringsområdet.
- Att analys genomförs över risker kopplade till digitaliseringsarbetet i ökad utsträckning. Vår bedömning är att sådan riskanalys inte minst bör inriktas mot effekter/konsekvenser gällande hur olika medborgar-/brukargrupper påverkas av digitaliseringen.
- Att analys genomförs över hur formerna för uppföljning och utvärdering av digitaliseringsarbetet kan utvecklas i syfte att säkerställa att denna del av verksamhetsutvecklingen framgent bedrivs på ett tillfredsställande sätt.

Inledning

Bakgrund

För att klara av det framtida välfärdsuppdraget krävs ett arbete med att utveckla nya arbetssätt för att ta till vara på de möjligheter som digitaliseringen innebär. Under de senaste åren har utvecklingen av digitala plattformar och digitala tjänster ökat inom den kommunala sektorn. SKR¹ har, som ett led i att möta välfärdens utmaningar tagit fram en digital strategi. Strategin sätter särskilt fokus på; en enklare vardag för privatpersoner och företag, smartare och öppnare förvaltning samt högre kvalitet och effektivitet i verksamheten.

Kommunfullmäktiges strategiska plan 2020-2022 beskriver (s. 18) att det i förvaltningarnas kompetensförsörjningsplaner framkommer behov av kompetensutveckling inom området digitalisering. Vidare anges (s. 19-20) att samhällets ökade digitalisering kräver såväl ledarskap som kultur för att främja nytänkande och kreativitet när det gäller digitala lösningar. Därutöver att det finns en organisation som kan samordna arbetet med digitalisering.

Särskilt kopplat mot medborgare som ej vill eller kan nyttja digitala lösningar står följande att läsa i den strategiska planen 2020-2022; "Även Medborgarservice fyller en viktig funktion vid en ökad digitalisering. Kunder som inte vill eller kan använda digitala lösningar kan få bra service den vägen. I det fall dessa ärenden kräver specialist-handläggning kan medborgarservice hantera dialogen med kunden på traditionellt sätt men kommunen kan hantera frågan i digitala processer."

Inom det finansiella målet Effektivt resursnyttjande beskrivs att "starkt demografiskt tryck och ökade pensionskostnader kommer dessutom att ställa ökade krav på både en effektiv organisation och en fortsatt digitalisering av välfärdstjänsterna."

I kommunfullmäktiges strategiska plan för kommande period, 2021 - 2023, går att läsa (s. 16) att kommunen, för att möta den demografiska utvecklingen och kompetensförsörjningsproblematiken, ser digitaliseringen som en stor möjliggörare. Bedömningen i strategisk plan är att Bodens kommun behöver vidta såväl organisatoriska som resursmässiga åtgärder för att styra upp och driva på digitaliseringstakten i den kommunala organisationen. Kommunledningsförvaltningens ansvarar för att samordna, förvalta och utveckla kommungemensamma digitala processer och smarta systemstöd. Därutöver har även respektive nämnd med förvaltning så klart ett ansvar att tillse en digital utveckling inom sitt verksamhets-område. Detta beskrivs vara en kritisk framgångsfaktor för att lyckas med digital transformation.

En digital omställning kommer ställa höga krav på digital mognad samt att utvecklingsarbetet är integrerat med övrig verksamhetsplanering, utveckling och uppföljning. Den digitala omställningen riskerar dock att skapa ett utanförskap då det finns medborgare som av olika kompetens- och/eller resursskäl inte kan ta del av

¹ SKR är en medlems- och arbetsgivarorganisation för landets alla kommuner och regioner. Sveriges Kommuner och Regioner hette tidigare Sveriges Kommuner och Landsting (SKL). (<https://skr.se/>)

tjänsterna. Noteras i detta sammanhang kan nämnas att riksdagen i slutet av 2018 ställde sig bakom en motion om att se över behovet av en ny strategi mot digitalt utanförskap. Vidare att ett nationellt initiativ drivs av Arbetsförmedlingen i samarbete med Försäkringskassan, Skatteverket, Pensionsverket, Statens servicecenter och SKR som adresserar dessa frågeställningar.

Mot bakgrund av ovan samt revisorernas bedömning av risk har det beslutats att genomföra en granskning avseende kommunens arbete med digitalisering.

Revisionsobjekt i granskningen är kommunstyrelsen, socialnämnden, miljö- och byggnämnden, kultur-, fritids- och ungdomsnämnden, utbildningsnämnden, fastighetsnämnden samt överförmyndarnämnden².

Syfte och revisionsfrågor

Syftet med granskningen är att bedöma om styrelse och nämnder tillser att digitaliseringsarbetet bedrivs på ett ändamålsenligt och ekonomiskt tillfredsställande sätt, samt ifall den interna kontrollen i sammanhanget är tillräcklig.

Ändamålsenlighet - revisionsfrågor

- Finns det fastställda mål samt strategi/ styrdokument för kommunens arbete med digitalisering?
- Finns det en tydlig och dokumenterad ansvarsfördelning avseende arbetet med digitalisering?

Ekonomiskt tillfredsställande - revisionsfrågor

- Avsätts tillräckliga resurser för att bedriva digitaliseringsarbetet?

Intern kontroll - revisionsfrågor

- I vilken utsträckning sker en systematisk kompetensutveckling för att möjliggöra ett effektivt digitaliseringsarbete?
Fokus på kompetensutveckling av medarbetare, men även kunskapshöjande aktiviteter/information till medborgarna för deras nyttjande av tjänsterna
- Genomförs riskanalyser inom området i tillräcklig utsträckning?
Fokus på bl a analys gällande digitaliseringens undanträngningseffekter för olika medborgargrupper
- Vidtas korrigerande åtgärder i de fall riskanalyserna visar på åtgärdsbehov inom området?
Fokus på korrigerande åtgärder om ex-vis undanträngningseffekter identifieras vid digitaliseringen inom kommunen
- Sker en ändamålsenlig uppföljning och utvärdering av kommunens digitaliseringsarbete?

² Denna granskning avser revisionsåret 2020. Från och med 2021-01-01 har Bodens kommun en delvis förändrad organisationsstruktur. I revisionsrapporten används de namn som var gällande fram till och 2020-12-31, då granskningen avgränsas till att avse ansvarsprövningen för år 2020.

Revisionskriterier

- Kommunallag kap 6 § 6
- Kommunfullmäktiges strategiska plan
- Kommuninterna styrdokument gällande digitalisering
- Särskilt för socialnämnden; Vision e-hälsa 2025

Avgränsning

I tid har granskningen avgränsats till att i huvudsak avse år 2020. I övrigt se syfte och revisionsfrågor samt även metod och genomförande.

Metod

Granskning har genomförts av måldokument, riktlinjer samt vissa förekommande åtgärdsprogram/handlingsplaner inom digitaliseringsområdet.

Intervju har genomförts med förvaltningschefer, övriga ansvariga tjänstepersoner för digitalisering/verksamhetsutveckling inom respektive förvaltning samt även tjänstepersoner med särskilt ansvar för att samordna, förvalta och utveckla kommungemensamma digitala processer. Därutöver har intervjuer genomförts med medarbetare på Medborgarservice utifrån deras av strategisk plan beskrivet viktiga funktion för ökad digitalisering, avseende service till medborgare som varken vill eller kan använda digitala lösningar.

Intervju har även genomförts med styrelse- och nämnsordförande samt representanter för oppositionen i styrelse och nämnder.

Revisionsrapporten har kvalitetssäkrats av Hans Forsström, certifierad kommunal revisor inom Public Sector på PwC. Kvalitetssäkringen innefattar genomläsning och analys av utkast av rapport innan färdigställande av rapportens utformning i förhållande till uppdragsbeskrivningen.

Innan rapporten fastställts har dessutom samtliga personer som varit föremål för intervju getts möjlighet att faktakontrollera rapporten. Detta innebär att de beretts möjlighet att läsa de iakttagelser vi beskriver i syfte att återkoppla om vi framfört faktafel eller på annat sätt beskrivit omständigheter/processer på ett sådant sätt att det inte lämnar förutsättningar för en rättvisande bedömning inom området. Utifrån erhållna synpunkter inom ramen för vår faktakontroll har vi slutligen genomfört en slutvärdering, fastställt våra bedömningar samt upprättat rekommendationer inom området.

Utöver de som vi genomfört intervju med har även de som inbjudits till intervju, men som ej kunnat delta, erhållit rapporten för faktakontroll.

Iakttagelser och bedömningar

Mål samt strategi/ styrdokument

Iakttagelser

Inom ramen för vår granskning har vi tagit del av Bodens kommuns strategiska plan 2020-2022 (Beslutad av kommunfullmäktige 2019-06-17 § 103). I planen återfinns ett övergripande mål avseende effektivt resursutnyttjande som kopplar till digitalisering. Målet beskriver både en effektiv organisation och en fortsatt digitalisering.

I vår granskning har vi inte kunnat spåra hur styrelse/nämnder på ett tydligt sätt brutit ned målet om effektivt resursutnyttjande till styrande mål inom digitaliseringsområdet i den egna verksamheten. Undantaget är socialnämnden och utbildningsnämnden, vilket redogörs för nedan.

Vi noterar att det av socialnämndens verksamhetsplan framgår att nämnden avser att införa digitala lösningar inom vård och omsorg samt myndighetsutövning. Detta i syfte att klara framtidens krav och utmaningar för socialnämnden. För att klara av införandet av nya digitala lösningar i verksamheterna så behöver ett antal faktorer kunna säkerställas, enligt verksamhetsplanen vilka uppges vara följande:

- Budgetmedel behöver avsättas och säkerställas via investeringsmedel.
- Säkerställa infrastrukturen för digitaliseringen och förvaltningsorganisationen för hur digitaliseringen ska mötas.
- Säkerställa att det finns stöd till personalen i verksamheten för att kunna digitalisera.
- Upprätta en aktivitetsplan utifrån prioriterade områden i strategiska handlingsplanen för digitaliseringen.
- Att säkerställa att de digitala hjälpmedel som införs är trygghetsskapande för brukare/patient/klienter.

Vidare nämns följande för socialnämnden, att "Införandet av digitala lösningar följer i princip samma mönster som vid andra investeringar för ökad kvalitet eller effektivitet. Det vill säga initiala kostnader där den efterfrågade effekten kommer i ett senare skede. De ekonomiska effekterna av digitaliseringsstrategin kommer således att bära frukt tidigast under verksamhetsår 2021."

Vi noterar att det även finns en upprättad handlingsplan för satsningen på välfärdsteknik 2018-2023 (antagen av Socialnämnden SN 2018-02-20 §18). Handlingsplanen behandlar följande området:

- *"Aktivitetsstödjande teknik* - Tillgång till internet oavsett boendeform är en förutsättning för att brukarna ska kunna ta del av de digitala tjänsterna.
- *Digitala tjänster för medborgare* - Socialförvaltningen ska erbjuda förenklat sätt att ha kontakt med förvaltningen. Att digitalt utträta sina ärenden förenklar kontakten för medborgarna t ex att man kan ansöka om insatser, boka tid hos handläggare etc.
- *För personal i verksamheten* - Personal behöver ha tillgång till relevant utrustning för att kunna använda tekniken som stöd i olika arbetsprocesser. Användningen av videoteknik bör öka. Personalen behöver även kompetensutveckling inom området för att kunna öka och

uppmuntra användningen av välfärdsteknik.

- *Hälso- och sjukvård* - Inom hälso- och sjukvården blir det framförallt mobiliteten som kan förenkla arbetet för personalen samtidigt som säkerheten för patienter höjs. För patienterna kan tekniken skapa bättre möjligheter till egenvård och ansvar för den egna hälsan.”

Vi noterar att det i utbildningsnämndens verksamhetsplan framgår att den digitala utvecklingen i förskola och skola ska följas upp under året. En särskild uppföljning av förskolors och skolors digitala utveckling ska följas upp och redovisas i kommunfullmäktige där ett särskilt fokus ska läggas på verksamhetens digitala kompetens.

Vi noterar vidare att Informations- och kommunikationstekniks (IKT:s) verksamhet inom utbildningsförvaltningen arbetar efter en nationell digitaliseringsstrategi med följande fokusområden:

- *“Digital kompetens för alla i skolan* - Barn och elever ska ges förutsättningar att utveckla adekvat digital kompetens. Stötta rektorer och huvudmän att strategiskt leda digitalt utvecklingsarbete i verksamheten. Personal som arbetar med barn och elever ska ha kompetens att välja och använda ändamålsenliga digitala verktyg i utbildningen.
- *Likvärdig tillgång och användning* - Elever och personal ska ha tillgång till digitala verktyg utifrån sina behov och förutsättningar. Skapa ändamålsenlig infrastruktur samt teknisk och pedagogisk support i verksamheten. Vid behov ge kompetenshöjande insatser för att personal ska kunna använda digitala lärresurser i undervisningen ändamålsenligt och medföra att teknikens möjligheter kan utnyttjas effektivt. Utveckla digitala system och anpassa arbetssätt för att underlätta personalens arbetssituation i fråga om undervisning och administration
- *Forskning och uppföljning kring digitaliseringens möjligheter* - Organisera, stötta och analysera uppföljningen av digitaliseringsarbetet i skolan och stödja utvecklingen av verksamheten och planerade insatser”

I intervjuer tydliggörs att det finns en samsyn inom styrelsen och nämnderna om att digitaliseringsarbetet ofta ses som en del i den löpande verksamhetsutvecklingen av verksamheten. Frågan om digitalisering betraktas därigenom i huvudsak som en del av styrningen för den ordinarie verksamhetsutvecklingen. Av intervjuer framgår även att kommunens mål/inriktning med digitalisering utifrån strategiska planen generellt upplevs som otydlig. Den beskrivna upplevelsen utifrån den strategiska planen är att det inte finns en sammanhållen strategisk inriktning för hur kommunens arbete med digitalisering skall se ut samt hur samordningen mellan nämnderna inom området bör bedrivas.

Vi noterar i sammanhanget att arbete avseende digitalisering ändå har framskridit inom flera verksamheter, trots en generellt upplevd otydlig styrning inom området. Vi noterar att ett flertal nämnder har bedrivit ett framgångsrikt arbete avseende digitalisering som en del i verksamhetsutvecklingen. Dock har vi i mycket låg grad kunnat spåra detta som en effekt av en tydlig målstyrning från nämnderna utifrån den strategiska planen. Istället har det i huvudsak varit en effekt av förvaltningarnas löpande arbete och egna initiativ inom området.

Vid en rad intervjuer inom ramen för vår granskning nämns att kommunens idag har en stor mängd diversifierade digitala lösningar/tjänster/program inom nämndernas verksamhetsområden. Vår granskning kan inte styrka att anskaffning och nyttjande av dessa digitala lösningar baseras på en gemensam strategisk inriktning över behov och samordning inom kommunen.

Bedömning

Revisionsfråga: Finns det fastställda mål samt strategi/ styrdokument för kommunens arbete med digitalisering?

Vi bedömer revisionsfrågan som **uppfylld** för socialnämnden och utbildningsnämnden. Bedömningen baseras på att nämnderna i allt väsentlig genom verksamhetsplan utövar styrning inom området som på ett tydligt sätt påvisar digitaliseringens roll i verksamhetsutvecklingen i övrigt.

För styrelsen och övriga nämnder bedöms revisionsfrågan vara **delvis** uppfylld. Bedömningen baseras på att vår granskning inte tydligt kan spåra hur styrelse och dessa nämnder brutit ned fullmäktiges strategiska mål avseende effektivt resursutnyttjande till egna mål inom området som vidare styr digitaliseringsarbetet inom förvaltningarna. Dock är digitaliseringsarbetet en löpande del av verksamhetsutvecklingen i övrigt, vilket innebär att det i den generella styrningen för verksamhetsutveckling finns en koppling till arbetet med digitalisering.

Utvecklingsområde för framtiden bedömer vi vara att säkerställa en sammanhållen strategisk inriktning för hur kommunens arbete med digitalisering skall se ut samt hur samordningen mellan nämnderna inom området bör bedrivas. En sådan samordning bör lämpligen även inriktas mot att analysera vilka nuvarande samt framtida tjänster som bör digitaliseras/utvecklas utifrån ett digitalt tjänsteperspektiv.

Ansvarsfördelning

lakttagelser

Vår granskning kan inte styrka att någon tydligt dokumenterad ansvarsfördelning finns avseende ansvar gällande arbetet med digitalisering inom Bodens kommun. Av dokumentanalys kan konstateras att dokumenterad ansvarsfördelning avseende arbetet med digitalisering saknas. Vi noterar att digitaliseringsområdet vid intervjuer framhålls som en del i den löpande verksamhetsutvecklingen av verksamheten. Ansvaret för verksamhetsutveckling var, enligt den förvaltningsorganisation som var aktuell före 2021-01-01, ålagd styrelse och respektive nämnd. Det bör nämnas att utifrån den nya förvaltningsorganisationen (som börjat gälla från 2021-01-01) centraliseras vissa resurser för samordning inom digitaliseringsområdet inom kommunen. Dock kommer verksamhetsutvecklingen inom området alltjämt att vara decentraliserat i organisationen till styrelse och nämnder med tillhörande förvaltningar.

I sammanhanget noterar vi dock handlingsplan för digitalisering inom socialnämnden som tydliggör ansvar för nämndens arbete inom området.

Bedömning

Revisionsfråga: Finns det en tydlig och dokumenterad ansvarsfördelning avseende arbetet med digitalisering?

Vi bedömer revisionsfrågan som **uppfylld** för socialnämnden. Bedömningen baseras på att nämnden genom sin handlingsplan för digitalisering tydliggör ansvar för nämndens arbete inom området.

Vi bedömer revisionsfrågan som **delvis** uppfylld för kommunstyrelsen och övriga nämnder. Bedömningen baseras på att dokumenterad ansvarsfördelning avseende arbetet med digitalisering saknas inom kommunen. Dock noterar vi att digitalisering till stor framhålls som en del i den löpande verksamhetsutvecklingen, vilket blir ett ansvar som åligger styrelse och respektive nämnd utifrån verksamhetsuppdraget i övrigt.

Som utvecklingsområde för framtiden noteras att analysera hur arbetet med digitalisering kan samordnas även avseende utveckling inom området i syfte att säkerställa att Bodens kommun vidtar strategiska och gemensamma åtgärder inom organisationen i de fall som samordning och synergieffekter inom området är möjliga att uppnå.

Resurser

lakttagelser

Vår granskning kan inte styrka att resurser tydligt avsätts för att kunna bedriva digitaliseringsarbetet inom styrelse och nämnder. Undantaget är socialnämnden, vilket redogörs för nedan.

Av intervjuer framgår att tillräckliga resurser generellt inte upplevs finnas tilldelade för digitaliseringsarbetet. Istället framhålls att digitaliseringsarbetet inryms, som vi nämnt ovan, i den ordinarie verksamhetsutvecklingen och de effektiviseringar som bedrivs inom kommunen i övrigt. Avsaknaden av tydliga mål inom digitaliseringsområdet inom organisationen i stort föranleder dock att den ordinarie verksamhetsutvecklingen inom området och resurstilldelningen för sådana insatser ofta inte är ett uttryck för en politisk målsättning/styrning. Detta framhålls vid våra intervjuer vara ett utvecklingsområde för framtiden för att stärka den politiska målsättningen och därigenom möjligheten till resurstilldelning/avsättning inom området.

I sammanhanget noterar vi särskilt att det i socialnämndens verksamhetsplan framgår att tillräckliga medel ska tillsättas för utveckling av digitaliseringsområdet. Vår granskning visar att riktade investeringsmedel finns för att kunna implementera kommunens satsningar på digitalisering och välfärdsteknik om totalt 3 mnkr för åren 2020-2022 (1 mnkr/år) inom socialnämnden.

Bedömning

Revisionsfråga: Avsätts tillräckliga resurser för att bedriva digitaliseringsarbetet?

Vi bedömer revisionsfrågan som **uppfylld** för socialnämnden. Bedömningen baseras på att socialnämnden på ett tydligt sätt genom analys i plan bedömt vilka resurser som behöver tilldelas/avsättas i syfte att nå de verksamhetsmässiga målsättningarna inom området.

Vi bedömer revisionsfrågan som **delvis uppfylld** för styrelsen och övriga nämnder. Bedömningen baseras på att vår granskning inte kan styrka att tillräckliga resurser avsätts för att bedriva digitaliseringsarbetet. Däremot är digitaliseringsarbetet en del av den övriga verksamhetsutvecklingen, vilket innebär att det härigenom finns resurser

genom verksamhetsutveckling att pådriva digitaliseringsarbete inom dessa verksamheter.

Utvecklingsområde för framtiden rör att från politisk nivå fastställa tydliga mål inom området samt därigenom skapa förutsättningar för analys över vilka medel som behöver tillsättas/avdelas i syfte att nå de verksamhetsmässiga mål som finns fastlagda.

Kompetensutveckling

lakttagelser

Utifrån genomförd dokumentationsanalys i vår granskning kan vi i låg grad styrka styrning genom dokumentation, exempelvis i introduktioner, kompetensutvecklingsplaner eller motsvarande som på ett tydligt sätt redogör för kompetensutveckling av medarbetare inom området. Undantaget utgörs av den handlingsplan som återfinns inom socialnämnden samt det särskilda fokus som vi finner läggs på utbildningsverksamhetens digitala kompetens och därmed möjlighet till utveckling av digitaliseringskompetens inom utbildningsförvaltningen.

Av intervjuer framgår att kompetensutvecklingen inom området varierar i nämndernas verksamhetsområden. I regel uppges dock utbildning av medarbetare ske vid införande av nya digitala system/tjänster. Däremot framgår att det i många fall upplevs vara en utmaning att säkerställa tillräcklig digital kompetens vid exempelvis nyanställningar och anställning av vikarier. I sammanhanget noteras även att kommunens medarbetare generellt genom medarbetarsamtal kan framföra egna behov av kompetensutveckling. Detta bygger dock på att den enskilda medarbetaren identifierar och verkar för sin egen kompetensutveckling. Det innebär dock ej en enhetlig och systematisk styrning från kommunens som organisation inom området.

Fokus för denna revisionsfråga har varit att även granska hur kunskapshöjande aktiviteter/information till medborgarna ska ske för deras nyttjande av tjänsterna. I kommunledningsförvaltningens verksamhetsplan återfinns målet "Kommuninvånarna får en jämställd och likvärdig medborgarservice". Där följande framgångsfaktorer har utarbetats:

- Genom att skapa digitala processer som medger insyn och återkoppling.
- Genom uppföljning av tjänsteutveckling som mäts med intervjufrågor och kvalitetsmätningar.
- Genom en Medborgarservice med god kvalitet.
- Genomföra Kundundersökning samt en enkät internt.

Inom målet "Effektivt resursutnyttjande" nämns att: Lika viktigt för god ekonomisk hushållning är ett effektivt och ändamålsenligt användande av kommunens resurser i verksamheten och att resurserna är rätt anpassade utifrån de demografiska förutsättningarna. Starkt demografiskt tryck och ökade pensionskostnader kommer dessutom att ställa ökade krav på både en effektiv organisation och en fortsatt digitalisering av välfärdstjänsterna."

Särskilt kopplat till frågan om medborgare som ej vill eller kan nyttja digitala lösningar står följande att läsa i den strategiska planen 2020-2022; "Även Medborgarservice fyller en viktig funktion vid en ökad digitalisering. Kunder som inte vill eller kan använda

digitala lösningar kan få bra service den vägen. I det fall dessa ärenden kräver specialisthandläggning kan medborgarservice hantera dialogen med kunden på traditionellt sätt men kommunen kan hantera frågan i digitala processer.”

Vår granskning visar att kommunens nämnder och förvaltningar i varierande utsträckning använder sig av Medborgarservice. Av intervjuer framgår att förvaltningarna ska lämna över enklare ärenden till medborgarservice för hantering. Vid intervjuer framkommer att Medborgarservice har genomfört besök/lämnat information ute i förvaltningarna och förklarat vad de har för uppdrag och vad de kan hjälpa till med. Vid våra intervjuer framhålls att styrningen om överlämnande av uppgifter från förvaltningarna till Medborgarservice i praktiken varit mer av en förväntan att förvaltningen ska lämna över uppgifter, snarare än ett tydligt skall-krav om att en viss grad av uppgifter skall överlämnas för hantering till Medborgarservice. I praktiken innebär detta att Medborgarservice i varierande grad involverats som servicepart för förvaltningarna i dialog med medborgarna. Inom ramen för revisionsåret 2020 genomför revisorerna i Bodens kommun även en särskild granskning av Medborgarservice uppdrag och funktion. Information om övrig samverkan mellan kommunorganisationen och Medborgarservice går att ta del i den revisionsrapporten.

Vad avser kompetensutveckling som krävs för de förvaltnings specifika uppdragen erhåller medborgarservice detta från förvaltningarna, där representanter från förvaltningarna exempelvis går igenom processer osv. med Medborgarservice medarbetare.

Av intervjuer framgår att kompetensförsörjning i regel sker vid behov kopplat till nya frågor och uppdrag.

Bedömning

Revisionsfråga: I vilken utsträckning sker en systematisk kompetensutveckling för att möjliggöra ett effektivt digitaliseringsarbete? I denna fråga skall vi fästa fokus på kompetensutveckling av medarbetare, men även kunskapshöjande aktiviteter/information till medborgarna för deras nyttjande av tjänsterna

Vi bedömer revisionsfrågan som **uppfylld** för socialnämnden och utbildningsnämnden. Bedömningen baseras på nämndernas systematiska arbete att verka för kompetensutveckling inom området. Inom socialnämnden noterar vi även särskilt att ett särskilt servicecenter finns inom kommunhuset där även aktivitet/information möjliggörs för medborgarna i ärenden som sett till sekretess och särart inte är möjligt att bedriva inom Medborgarservice.

Vi bedömer revisionsfrågan som **delvis uppfylld** för styrelsen och övriga nämnder. Bedömningen baseras på att det inom dessa verksamheter bedrivs insatser att verka för kompetenshöjning vid införande av nya system/funktioner. Medarbetarna har även möjlighet att genom medarbetarsamtal påtala behov av egen kompetensutveckling. Dock menar vi att detta bygger på den enskilda medarbetarens förmåga att själv skatta behov sitt behov av kompetensutveckling inom området. Någon systematisk plan för kompetensutveckling utifrån ett strategiskt perspektiv går ej att spåra.

Vi ser även att Medborgarservice fyller en viktig roll i information/aktivitet till medborgarna för nyttjande av kommunala tjänster. Detta är viktigt inte minst utifrån den

möjlighet Medborgarservice har att stödja medborgare som annars ej kan ta del av kommunala tjänster i de fall som dessa tjänster digitaliseras. Att Medborgarservice bereds möjlighet att vara en ändamålsenlig part i den kommunala tjänsteorganisationen är av väsentlig betydelse, menar vi, för att undanröja de undanträngningseffekter som annars riskerar uppstå för tjänster som digitaliseras och därmed blir svåra/omöjliga att nå för vissa medborgargrupper.

Risکانالyser inom området

lakttagelser

Revisionsfrågan har fokuserat på om bl a analys gällande digitaliseringens undanträngningseffekter för olika medborgargrupper har genomförts. Vår dokumentationsgranskning kan inte styrka att riskanalys inom området har genomförts inom styrelse/nämnder. Vi kan heller inte styrka att riskanalyser på verksamhetsnivå skett avseende revisionsfrågans fokus.

Vid våra intervjuer tydliggörs att det inte funnits direktiv om, eller en tydlig process för, att analysera risker/undanträngningseffekter kopplade till kommunens digitaliseringsarbete. Någon analys och/eller åtgärdsplan har ej genomförts över effekter/konsekvenser gällande hur olika medborgar-/brukargrupper påverkas av digitaliseringen. Vi kan dock konstatera att vissa förvaltningar ändå tillämpar ett inarbetat, men ej utifrån tydlig styrning, systematiserat arbetssätt som medfört att viss analys och vissa åtgärder genomförs avseende i syfte att undanröja de effekter som digitalisering kan få för medborgare. Som exempel i granskningen nämns att ansökningar, bokning av kommunala tjänster, ansökan om omsorg och liknande kommunala tjänster/ärenden dels kan hanteras i digital form, men där medborgare även alltjämt har möjlighet att hantera ärenden analogt genom exempelvis besök/samtal till medborgarservice.

Vi noterar att just tillskapandet av Medborgarservice varit ett led i en analys om behov av service till medborgarna. Vid intervjuer erhåller vi information om att samtliga verksamheter tillskapat möjligheter för medborgaren att erhålla kommunala nyttigheter även analogt utifrån att ha identifierat och beaktat risken för undanträngningseffekter som kan uppstå för den enskilde utifrån att endast erbjuda digitala lösningar. Det vill säga, verksamheterna har på förekommen anledning valt att behålla ett analogt perspektiv i många processer exempelvis genom att erbjuda medborgare att ansöka om en tjänst eller service både digitalt och i analog eller i fysisk form, vilket nämns ovan. Detta framhålls vara en effekt av en viss löpande riskbedömning över de undanträngningseffekter som digitaliseringen annars riskerar få.

Vad avser säkerhetsrisker kopplat till IT-säkerhet/cybersäkerhet visar vår granskning att riskanalys görs på aggregerad nivå där samtliga nämnder behandlar området inom ramen för efterlevnad av informationssäkerhet, vilket även är ett kommungemensamt kontrollområde enligt strategisk plan 2020.

Bedömning

Revisionsfråga: Genomförs riskanalyser inom området i tillräcklig utsträckning?

Vi bedömer revisionsfrågan som **delvis uppfylld**. Bedömningen baseras på att riskanalys inom området inte genomförts varken på en aggregerad nivå eller på

verksamhetsnivå i tillräcklig utsträckning. Vi noterar däremot i sammanhanget att vissa förvaltningar ändå tillämpar ett inarbetat arbetssätt som medfört analys av vad digitalisering kan få för effekter. Tillskapandet av Medborgarservice och överlämnandet av kommunala tjänster dit blir, bedömer vi, även ett uttryck för en analys över digitaliseringens risk för undanträngning, vilket vi även framhållit i tidigare revisionsfråga.

Utvecklingsområde för framtiden bedömer vi vara att i ökad utsträckning analysera risker kopplade till digitaliseringsarbetet. Vår bedömning är att sådan riskanalys inte minst bör inriktas mot effekter/konsekvenser gällande hur olika medborgar-/brukargrupper påverkas av digitaliseringen.

Korrigerande åtgärder

lakttagelser

Vår granskning visar att då riskanalys inom området med granskningens fokus inte genomförs på politisk nivå, se föregående revisionsfråga, så innebär detta även att några politiska beslut med korrigerande åtgärder utifrån analys ej fattats inom området.

Bedömning

Revisionsfråga: Vidtas korrigerande åtgärder i de fall riskanalyserna visar på åtgärdsbehov inom området?

Vår granskning visar att riskanalys inom området inte görs, se föregående revisionsfråga. Utifrån detta kan revisionsfrågan **inte bedömas**.

Uppföljning och utvärdering

lakttagelser

Vår granskning kan inte styrka att någon systematisk uppföljning av kommunens digitaliseringsarbete genomförs, vare sig på nämndsnivå eller på kommundemensam nivå. Inom ramen för det digitaliseringsarbete som genomförs på verksamhetsnivå kopplat till nämndernas verksamhetsutveckling sker dock viss återrapportering, exempelvis i form av månadsrapporter eller annan verksamhetsspecifik rapportering.

I sammanhanget noterar vi att socialnämndens arbete med handlingsplan för digitalisering (se tidigare revisionsfråga) även åtföljs av en tydlig tidsplan för genomförande och rapportering i processen. Vi noterar även att utbildningsnämnden genom sin verksamhetsplan utövar styrning inom området som påvisar digitaliseringens roll i verksamhetsutvecklingen i övrigt. Verksamhetsplanen är föremål för nämndens uppföljning av verksamheten i övrigt.

Bedömning

Revisionsfråga: Sker en ändamålsenlig uppföljning och utvärdering av kommunens digitaliseringsarbete?

Vi bedömer revisionsfrågan som **uppfylld** för socialnämnden och utbildningsnämnden. Bedömningen baseras på att det inom socialnämndens verksamhetsområde finns en handlingsplan med tydlig styrning avseende digitaliseringsarbetet som även kompletterats med en tydlig tidsplan för genomförande och rapportering i processen. Bedömningen baseras vidare på att utbildningsnämnden genom sin verksamhetsplan utövar styrning inom området som på ett tydligt sätt påvisar digitaliseringens roll i

verksamhetsutvecklingen i övrigt. Verksamhetsplanen är föremål för systematisk uppföljning och utvärdering i nämnden.


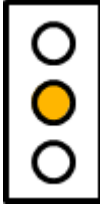
Vi bedömer revisionsfrågan som **delvis** uppfylld för kommunstyrelsen och övriga nämnder. Bedömningen baseras på att vår granskning inte kan styrka att någon systematisk uppföljning av kommunens digitaliseringsarbete genomförs inom kommunstyrelsen eller inom de övriga nämnderna (frånsett socialnämnden). Däremot har vår granskning visat, vilket även framgår av tidigare revisionsfrågor, att digitaliseringsarbetet till stor del hanteras som en del i den löpande verksamhetsutvecklingen inom verksamheterna. Den rapportering som sker inom ramen för förvaltningarnas övriga verksamhetsutveckling menar vi utgör en del i rapportering över utveckling av digitaliseringsåtgärder inom kommunen.

Utvecklingsområde för framtiden bedömer vi vara att analysera hur formerna för uppföljning och utvärdering av digitaliseringsarbetet kan utvecklas i syfte att säkerställa att denna del av verksamhetsutvecklingen bedrivs på ett tillfredsställande sätt framgent.

Bedömningar

Bedömningar mot revisionsfrågor samt revisionella bedömningar

Område: Ändamålsenlighet

Revisionsfrågor	Bedömning	
Finns det fastställda mål samt strategi/ styrdokument för kommunens arbete med digitalisering?	Uppfyllt för socialnämnden och utbildningsnämnden. Delvis uppfyllt för kommunstyrelsen och övriga nämnder.	
Finns det en tydlig och dokumenterad ansvarsfördelning avseende arbetet med digitalisering?	Uppfyllt för socialnämnden. Delvis uppfyllt för kommunstyrelsen och övriga nämnder.	
Samlad revisionell bedömning	Granskningsområdet hanteras på ett i allt väsentligt ändamålsenligt sätt inom socialnämnden. Granskningsområdet hanteras på ett inte helt ändamålsenligt sätt inom kommunstyrelsen och övriga nämnder.	 

Område: Ekonomisk tillfredsställelse

Revisionsfrågor	Bedömning	
Avsätts tillräckliga resurser för att bedriva digitaliseringsarbetet?	Uppfyllt för socialnämnden. Delvis uppfyllt för kommunstyrelsen och övriga nämnder.	

**Samlad revisionell
bedömning**

Granskningsområdet hanteras på ett **i allt väsentligt** ekonomiskt tillfredsställande sätt inom socialnämnden.

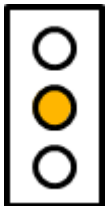


Granskningsområdet hanteras på ett **inte helt** ekonomiskt tillfredsställande sätt inom kommunstyrelsen och övriga nämnder.



Område: Intern kontroll

Revisionsfrågor	Bedömning
I vilken utsträckning sker en systematisk kompetensutveckling för att möjliggöra ett effektivt digitaliseringsarbete? <i>Fokus på kompetensutveckling av medarbetare, men även kunskaps- höjande aktiviteter/information till medborgarna för deras nyttjande av tjänsterna</i>	Uppfyllt för socialnämnden och utbildningsnämnden. Delvis uppfyllt för kommunstyrelsen och övriga nämnder.
Genomförs riskanalyser inom området i tillräcklig utsträckning? <i>Fokus på bl a analys gällande digitaliseringens undanträngningseffekter för olika medborgargrupper</i>	Delvis uppfyllt för kommunstyrelsen och samtliga nämnder.
Vidtas korrigerande åtgärder i de fall riskanalyserna visar på åtgärdsbehov inom området? <i>Fokus på korrigerande åtgärder om ex-vis undanträngningseffekter identifieras vid digitaliseringen inom kommunen</i>	Bedöms ej.

Sker en ändamålsenlig uppföljning och utvärdering av kommunens digitaliseringsarbete?	Uppfyllt för socialnämnden och utbildningsnämnden.	Delvis uppfyllt för kommunstyrelsen och övriga nämnder.
Samlad revisionell bedömning	Granskningsområdet hanteras med en inte helt tillräcklig intern kontroll inom kommunstyrelsen och samtliga granskade nämnder.	

Rekommendationer

Utifrån genomförd granskning lämnar vi följande rekommendationer:

- Att åtgärder vidtas i syfte att säkerställa en sammanhållen strategisk inriktning för hur kommunens arbete med digitalisering skall bedrivas samt hur samordningen mellan nämnderna inom området bör ske.
- Att analys genomförs över vilka medel som behöver tillsättas/avdelas i syfte att nå en ändamålsenlig utveckling av kommunens digitaliseringsarbete.
- Att analys genomförs över vilken strategi för kompetensutveckling som är nödvändig för att säkerställa en optimal verksamhetsutveckling inom digitaliseringsområdet.
- Att analys genomförs över risker kopplade till digitaliseringsarbetet i ökad utsträckning. Vår bedömning är att sådan riskanalys inte minst bör inriktas mot effekter/konsekvenser gällande hur olika medborgar-/brukargrupper påverkas av digitaliseringen.
- Att analys genomförs över hur formerna för uppföljning och utvärdering av digitaliseringsarbetet kan utvecklas i syfte att säkerställa att denna del av verksamhetsutvecklingen framgent bedrivs på ett tillfredsställande sätt.

2021-03-09

Hans Forsström, uppdragsledare

Erik Jansen, projektledare

Denna rapport har upprättats av Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB (org nr 556029-6740) (PwC) på uppdrag av revisorerna i Bodens kommun enligt de villkor och under de förutsättningar som framgår av projektplan från 2020-09-15. PwC ansvarar inte utan särskilt åtagande, gentemot annan som tar del av och förlitar sig på hela eller delar av denna rapport.