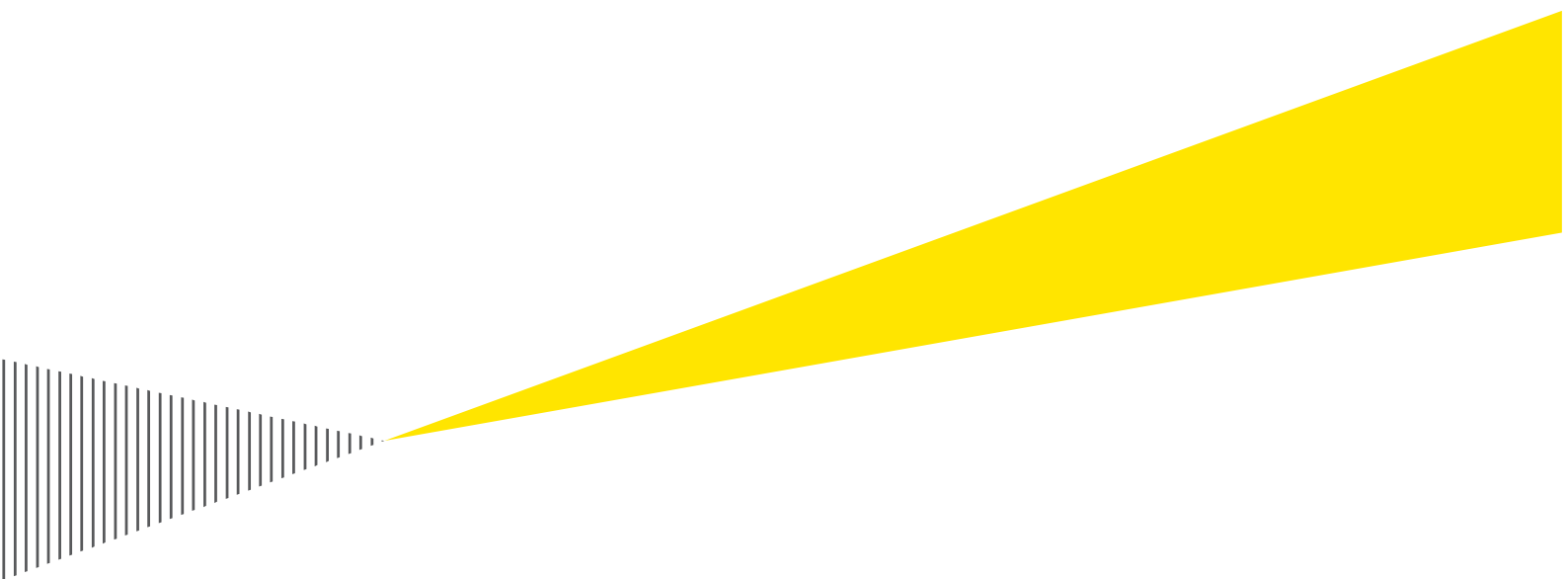


# Mölnads stad

## Granskning av arbetet med digitalisering



## Innehåll

<b>1. Sammanfattning .....</b>	<b>3</b>
<b>2. Inledning .....</b>	<b>4</b>
2.1. Bakgrund.....	4
2.2. Syfte och revisionsfrågor .....	4
2.3. Ansvarig nämnd och avgränsningar .....	4
2.4. Revisionskriterier.....	4
2.5. Metod.....	5
2.6. Förklaring av centrala begrepp i rapporten .....	5
<b>3. Utblick.....</b>	<b>6</b>
3.1. Behov av digitalisering .....	6
3.2. Digitaliseringens möjligheter.....	6
3.3. Förutsättningar för digitalisering .....	6
<b>4. Kommunstyrelsen .....</b>	<b>8</b>
4.1. Kommunfullmäktiges mål för digitaliseringsarbetet .....	8
4.2. Kommunstyrelsens styrning, mål och ansvar för digitalisering .....	8
4.3. Organisering av IT- och digitaliseringsarbetet.....	10
4.4. Förutsättningar för digitaliseringsarbetet.....	11
4.5. Kommunstyrelsens uppföljning.....	12
4.6. Intern kontroll .....	12
4.7. Informationssäkerhet.....	13
4.8. Vår bedömning.....	14
<b>5. Skolnämnden.....</b>	<b>16</b>
5.1. Styrning.....	16
5.2. Uppföljning .....	17
5.3. Intern kontroll .....	17
5.4. Informationssäkerhet.....	18
5.5. Vår bedömning.....	18
<b>6. Vård- och omsorgsnämnden .....</b>	<b>20</b>
6.1. Styrning.....	20
6.2. Uppföljning .....	21
6.3. Intern kontroll .....	21
6.4. Informationssäkerhet.....	22
6.5. Vår bedömning.....	22
<b>7. Social- och arbetsmarknadsnämnden .....</b>	<b>24</b>
7.1. Styrning.....	24
7.2. Uppföljning .....	25
7.3. Intern kontroll .....	25
7.4. Informationssäkerhet.....	25
7.5. Vår bedömning.....	26
<b>8. Tekniska nämnden .....</b>	<b>28</b>

8.1.	Styrning.....	28
8.2.	Uppföljning .....	29
8.3.	Intern kontroll .....	30
8.4.	Informationssäkerhet.....	30
8.5.	Vår bedömning.....	30
<b>9.</b>	<b>Samlad bedömning .....</b>	<b>32</b>
9.1.	Bedömning utifrån revisionsfrågorna .....	32
9.2.	Slutsats .....	33

## 1. Sammanfattning

EY har på uppdrag av kommunrevisionen i Mölndals Stad genomfört en granskning av digitaliseringsarbetet i kommunen. Granskningen har syftat till att bedöma om kommunstyrelsen, social- och arbetsmarknadsnämnden, skolnämnden, vård- och omsorgsnämnden samt tekniska nämnden bedriver ett ändamålsenligt arbete med digitalisering.

De huvudsakliga resultat som framkommit i granskningen är:

- ▶ Att det finns en av kommunstyrelsen beslutad strategi för arbetet med digitalisering i kommunen.
- ▶ Att kommunstyrelsens styrning av digitaliseringsarbetet är otydlig i relation till mandat och samordning
- ▶ Att respektive förvaltning på det stora hela bedriver arbetet med att utveckla sina verksamheter genom digitalisering på egen hand.

Utifrån granskningens syfte bedömer vi att kommunstyrelsen inte har tillsett en ändamålsenlig styrning, förankring och uppföljning av arbetet med digitalisering. Utifrån styrelsens övergripande ansvar för IT-frågor bedömer vi att styrelsen inte har tillsett att det finns tillräckliga förutsättningar i form av resurser och kompetens för ett ändamålsenligt digitaliseringsarbete i stadens nämnder.

Vi bedömer att skolnämnden, vård- och omsorgsnämnden samt tekniska nämnden till viss del bedriver ett ändamålsenligt arbete men att det finns utvecklingsområden kopplat till såväl styrning, uppföljning som kontroll. Vi bedömer att social- och arbetsmarknadsnämnden inte fullt ut har tillsett en ändamålsenlig styrning, uppföljning och kontroll avseende arbetet med digitalisering.

Givet de ekonomiska medel som nämnder och styrelse i Mölndals Stad avsätter för digitaliseringsinsatser bedömer vi att uppföljning av digitaliseringsarbetet kan utvecklas. Varken styrelse eller nämndernas uppföljning av digitaliseringsarbetet visar på dess effekt eller resultat.

Utifrån genomförd granskning rekommenderar vi granskade nämnder:

- ▶ Att utifrån det intensifierade arbete som sker med digitalisering skapa en systematisk styrning och uppföljning av arbetet med digitalisering.
- ▶ Att systematiskt genomföra och dokumentera riskanalyser kopplat till digitalisering.

Utifrån genomförd granskning rekommenderar vi kommunstyrelsen:

- ▶ Att utifrån styrelsens övergripande ansvar för IT-frågor tillse en ändamålsenlig, samordnad och sammanhållen styrning av digitaliseringsarbetet.
- ▶ Att utifrån styrelsens övergripande ansvar för IT-frågor tillse tillräckliga resurser för att stödja digitaliseringsarbetet i stadens nämnder.
- ▶ Att utifrån det intensifierade arbete som sker med digitalisering skapa en systematisk styrning och uppföljning av arbetet med digitalisering.
- ▶ Att systematiskt genomföra och dokumentera riskanalyser kopplat till digitalisering

## 2. Inledning

### 2.1. Bakgrund

Kommunrevisionen har i samband med sin risk- och väsentlighetsanalys bedömt att det är väsentligt att granska om kommunstyrelsen, social- och arbetsmarknadsnämnden, vård- och omsorgsnämnden, skolnämnden och tekniska nämnden säkerställt ett ändamålsenligt digitaliseringsarbete. I God revisionsred i kommunal verksamhet framgår de grunder som revisorerna använder när de bedömer ansvarstagande i styrelse och nämnder. Ansvarsgrunder som är relevanta i denna granskning är bland annat risken för bristande styrning, ledning och uppföljning. En mer utförlig bakgrundsbeskrivning återfinns i bilaga 1.

### 2.2. Syfte och revisionsfrågor

Syftet med granskningen är att bedöma om kommunstyrelsen, social- och arbetsmarknadsnämnden, skolnämnden, vård- och omsorgsnämnden samt tekniska nämnden bedriver ett ändamålsenligt arbete med digitalisering.

Granskningen inriktas på följande revisionsfrågor:

- ▶ Har styrelse och nämnder, utifrån sina ansvarsområden, tillsett en ändamålsenlig styrning av digitaliseringsarbetet?
- ▶ Har styrelsen tillsett tillräckliga förutsättningar för ett ändamålsenligt digitaliseringsarbete i stadens nämnder?
- ▶ Har styrelse och nämnder, utifrån sina ansvarsområden, tillsett en ändamålsenlig uppföljning av digitaliseringsarbetet?
- ▶ Har styrelse och nämnder tillsett en tillräcklig intern kontroll i arbetet med digitalisering?
- ▶ Har styrelse och nämnder tillsett styrdokument för en säker informationshantering i arbetet med digitalisering?

### 2.3. Ansvarig nämnd och avgränsningar

Granskningen avgränsas i enlighet med ställda revisionsfrågor. Revisionen har utifrån sin risk- och väsentlighetsanalys bedömt att granskningen omfattar avser kommunstyrelsen, social- och arbetsmarknadsnämnden, skolnämnden, tekniska nämnden samt vård- och omsorgsnämnden. Granskningen kommer inte i detalj att granska alla de insatser avseende digitalisering som genomförs i staden.

### 2.4. Revisionskriterier

Revisionskriterier är de bedömningsgrunder som bildar underlag för granskningens analyser, slutsatser och bedömningar. Revisionskriterierna för denna granskning utgörs av:

- ▶ Kommunallagen 6 kap 6 §
- ▶ Budget 2019 för Mölndals Stad
- ▶ Övriga kommunspecifika styrdokument relevanta för granskningens syfte
- ▶ SKL:s strategi Utveckling i en digital tid
- ▶ Kommunstyrelsens riktlinjer för informationssäkerhet

## 2.5. Metod

Granskningen har genomförts genom dokument- och intervjustudier. Källförteckning återfinns i bilaga 4.

## 2.6. Förklaring av centrala begrepp i rapporten

I rapporten används begrepp som för att underlätta läsningen förklaras här.

### ▶ Digitalisering

I Mölndals stads *Digitala agenda* återfinns följande beskrivning av begreppet:

”Ordet digitalisering är idag ett vedertaget begrepp som har en bred betydelse och tolkning inom användningen av IT. Det handlar inte enbart om konkret teknik utan mer övergripande om ökad användning av datorer och internet i samhället och om människors och organisationers agerande”.

### ▶ Automatisering

Automatisering är en teknisk avlastning för en administrativ arbetsuppgift, eller ett flöde av manuella moment. Ett exempel kan vara att scanna in en faktura och bokföra den på rätt konto.

Robotic Process Automation, RPA, är en programmerad mjukvara – en virtuell arbetskraft som utför administrativa processer. RPA utför repetitiva, regelbaserade processer och används för att automatisera uppgifter som annars skulle utföras manuellt av personal. Mjukvaran tränas upp genom funktionella specifikationer och kan justeras fortlöpande.

### 3. Utblick

#### 3.1. Behov av digitalisering

Digitaliseringen beskrivs av Sveriges kommuner och landsting (SKL) som den enskilt största förändringsfaktorn i vår tid och påverkar hela samhället. Digitalisering ska förstås som arbetssätt, processer och beteenden som förändras i snabb takt med stöd eller på grund av ny teknik och datadriven utveckling.

Digitaliseringen i offentlig sektor har pågått under en längre tid. Myndigheter, kommuner och landsting var tidigt ute med att testa och införa e-tjänster för privatpersoner och företag. I takt med ökad digitalisering har också förväntningarna på digitalisering ökat. Enligt en undersökning genomförd 2018 på uppdrag av SKL så är en av fyra invånare nöjda med den digitala servicen från kommuner och regioner. Enligt SKL så förväntar sig Sveriges invånare en smart, tillgänglig och kvalitativ välfärd med ökad tillgång till teknologi som ger snabb och sammanhållen service. Sverige har som mål att vara bäst i världen på att utnyttja digitaliseringens möjligheter.

Den demografiska utvecklingen utmanar den svenska välfärden. Den arbetsföra befolkningen kommer att behöva försörja välfärdsbehoven hos allt fler barn, unga och äldre. SKL räknar med att det inom offentlig sektor antingen behövs ökade resurser eller effektiviseringar motsvarande över 35 miljarder kronor för att klara en välfärd på dagens nivå fram till år 2022. En av de större utmaningarna är kompetensförsörjningen. Offentlig sektor bedöms inte kunna rekrytera den mängd som behövs då det inte finns tillräckligt många personer i arbetsför ålder på den svenska arbetsmarknaden.

I underlagsrapport till kommunutredningen 2017 bedöms att kommuner och regioner under ungefär en tioårsperiod behöver bedriva dagens verksamhet och samtidigt satsa betydande resurser för digitalisering och innovation. Slutsatsen i rapporten är att endast staten har kapacitet att ta det ekonomiska ansvaret.

#### 3.2. Digitaliseringens möjligheter

Digitaliseringen kan bidra till att skapa en effektivare och mer innovativ välfärd. Genom digitalisering kan medarbetare inom välfärden få en bättre arbetsmiljö. Medarbetare kan genom digitaliseringen också ges möjlighet att en större del av sin arbetstid jobba med mer invånarnära, värdeskapande och kvalificerade frågor.

Få yrken tros vara möjliga att automatisera i sin helhet. Flertalet yrken bedöms dock kunna automatiseras till viss del. Enligt SKL är det sannolikt att arbetsuppgifter inom områden som administration, ekonomi, service, transport och teknik kommer att påverkas i störst utsträckning.

#### 3.3. Förutsättningar för digitalisering

SKL har tagit fram strategin Utveckling i en digital tid. Enligt SKL är följande fyra områden väsentliga för att uppnå en effektiv och innovativ välfärd:

- ▶ Ledning, styrning och organisation
- ▶ Arkitektur och säkerhet
- ▶ Informationsförsörjning och digital infrastruktur
- ▶ Sammanhållen digital service

Enligt SKL skapas förutsättningar att nyttja digitaliseringens möjligheter genom en utvecklad ledning och styrning. Vidare menar de att kompetensutveckling och fokus på innovation och förändringsledning är viktiga aspekter för att möta de utmaningar som välfärden står inför.

SKL har formulerat ett antal mål kopplat till ledning, styrning och organisation kopplat till digitaliseringsarbete. Följande mål bedömer vi vara relevanta ur ett kommunalt perspektiv:

- ▶ Ledning styrning och organisation främjar förnyelse och utveckling i en digital tid. Utvecklings- och digitaliseringsfrågor bör enligt SKL utgå från en verksamhets vision, mål och önskade resultat.
- ▶ Medarbetarna har rätt förmåga och kompetens för digitalt driven utveckling. SKL betonar behovet av strategier för ett kontinuerligt lärande. Vidare betonar de behovet av kunskap och förmåga hos medarbetare att utveckla och implementera nya arbetsmetoder och lösningar.
- ▶ Livscykelkostnaden tas i beaktande vid investering i och finansiering av digitala lösningar. En digital lösningens hela livscykel behöver enligt SKL ha finansiering för att säkra drift, förvaltning, användning och nyttorealiserings.



## 4. Kommunstyrelsen

I följande kapitel besvaras revisionsfrågorna avseende kommunstyrelsens styrning, uppföljning och internkontroll kopplat till digitaliseringsarbetet. Vidare besvaras revisionsfrågan avseende huruvida styrelsen tillsett tillräckliga förutsättningar för digitaliseringsarbetet i stadens nämnder.

### 4.1. Kommunfullmäktiges mål för digitaliseringsarbetet

Kommunfullmäktige har i sin budget för 2019 antagit målet *Mölnadalbornas möjlighet att påverka frågor som rör deras vardag ska öka*. Kopplat till målet finns ett antal indikatorer, exempelvis:

- ▶ Hur god är kommunens webb-information till medborgarna?
- ▶ Hur stor andel av medborgarna som tar kontakt med kommunen via telefon får ett direkt svar på en enkel fråga?
- ▶ Hur stor andel av medborgarna uppfattar att de får ett gott bemötande när de via telefon ställt en enkel fråga till kommunen?

Kommunfullmäktige beslutade 2017 om en bredbandsstrategi för Mölnadal stad. Utifrån strategin ska Mölnadal stad arbeta för att alla hushåll, företag och besökare ska få tillgång till bredbandstjänster med tillräcklig kapacitet för att ta tillvara de möjligheter som e-samhället erbjuder. Strategin beskrivs som ett medel för att minska det digitala utanförskapet bland stadens medborgare. Inom ramen för strategin anges en översiktlig handlingsplan för perioden 2017 – 2022.

### 4.2. Kommunstyrelsens styrning, mål och ansvar för digitalisering

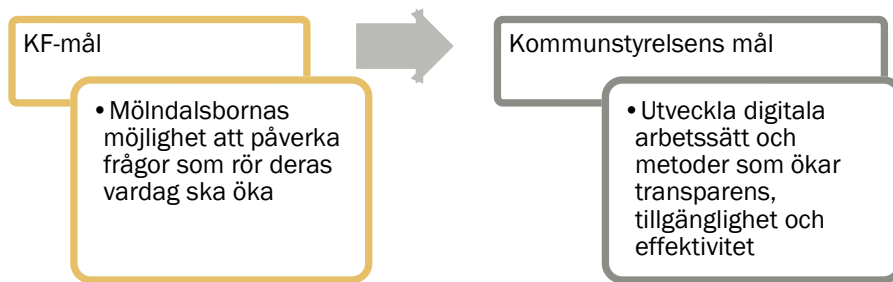
Kommunstyrelsen ansvarar enligt reglementet för stadens strategiska inriktning avseende IT samt för tillhandahållande av IT-tjänster till övriga nämnder och deras verksamheter. Stadsledningsförvaltningen i Mölnadal Stad leder, utvecklar och samordnar kommunens verksamhet för förvaltningsövergripande och gemensamma områden. Förvaltningschef på stadsledningsförvaltningen ansvarar för de centrala stöd- och styrfunktionerna, däribland IT-avdelningen (avdelningen beskrivs i avsnitt nedan).

Kommunstyrelsen har kopplat till digitaliseringsarbetet antagit:

- ▶ Mål kopplade till digitaliseringsarbetet.
- ▶ En "Digital agenda för Mölnadal stad" (som benämns som en strategi).
- ▶ En handlingsplan kopplat till "Digital agenda för Mölnadal stad".

I kommunstyrelsens verksamhetsplan 2019 - 2021 beskrivs att styrelsen avser att utveckla digitala arbetssätt, se över processer, identifiera effektiviseringsområden och genom digitalisering möjliggöra förbättringar. Moderniserade arbetssätt och digitalisering anses vara en de viktigaste utmaningarna under 2019. I verksamhetsplanen framgår att stadsledningsförvaltningen under året ska fokusera på att utveckla och samverka kring utveckling av digitala arbetssätt och e-tjänster. Enligt verksamhetsplanen har stadsledningsförvaltningen fått tillskott med 0,6 mnkr för arbete med den digitala agendan.

I nedanstående figur visas kommunstyrelsens nedbrytning av målet.



Figur 1: Styrelsens nedbrytning av fullmäktiges mål.

Kopplat till kommunstyrelsens mål finns ett antal mätbara indikatorer<sup>1</sup>, däribland:

- ▶ Andel elektroniska kundfakturer.
- ▶ Antal automatiserade e-tjänster.
- ▶ Antal digitala tjänster (e-tjänster).
- ▶ Antal e-tjänster med robotiserad handläggning.
- ▶ Antal inskickade ärenden via e-tjänster.

Kommunstyrelsen antog 2017 dokumentet ”*Digital agenda för Mölndals stad*”, för år 2017 – 2019. Agendan uppges ha tagits fram tillsammans med stadens förvaltningar. I den digitala agendan ingår nio insatsområden för digital utveckling. Dessa insatsområden rör extern service, intern effektivitet, informationssäkerhet, bredband, e-hälsa, utbildning, grön IT, E-arkiv samt öppna data. Utifrån agendan framgår att digitala tjänster, när det är möjligt och relevant, ska vara förstahandsvalet i stadens kontakter med dem som bor och verkar i Mölndal. Staden ska genom olika insatser minska det digitala utanförskapet bland sina medborgare. I intervjuer framgår att det pågår arbete med att ta fram en ny digital agenda.

Efter beredning i stadsdirektörens ledningsgrupp har stadsdirektören fastställt en *handlingsplan* kopplat till den digitala agendan. I handlingsplanen bryts respektive insatsområde ned till aktiviteter. I handlingsplanen anges ansvarig förvaltning, tidplan för aktiviteten, kostnad och effektmål.

Stadsledningsförvaltningen ska enligt agendan säkerställa att agendan kommuniceras i staden samt ansvara för nödvändiga kommgemensamma aktiviteter och åtgärder. Stadsledningsförvaltningen ska leda och samordna digitaliseringsarbetet utifrån ett medborgarperspektiv och ur ett kommunalekonomiskt perspektiv. Detta ska ske i samarbete med stadens övriga förvaltningar.

Av genomförda intervjuer framgår att fokus inom stadsledningsförvaltningen är att utveckla e-tjänster. Kommunstyrelsens presidium uppger att styrelsens styrning av digitaliseringsarbetet är på policynivå och att digitaliseringsarbetet bedrivs i respektive förvaltning. Presidiet uppger att kommunstyrelsen hittills avsatt begränsade medel i budgeten för digitalisering vilket

<sup>1</sup> Därutöver finns även indikatorer som avser elektroniska leverantörsfakturer, synpunktshantering, andel som får svar inom fem dagar, volym av försändelser som ska distribueras elektroniskt, system i stadsarkivets anslutningsplan som är anslutna till e-arkivet, leveranser till stadsarkivet som innehåller digitala handlingar, elektroniska beställningar.

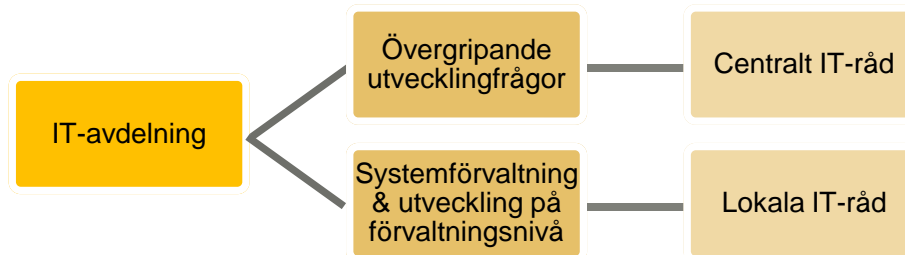
beskrivs ha styrt takten för digitaliseringsarbetet. Kommunstyrelsens presidium uppger att digitalisering är en fråga i budgetarbetet inför 2020.

#### 4.3. Organisering av IT- och digitaliseringsarbetet

IT- och digitaliseringsarbetet hanteras dels av stadens IT-avdelning (som är organiserad under stadsledningsförvaltningen), dels av förvaltningarna. Vi redovisar i nedanstående avsnitt hur arbetet är organiserat utifrån kopplingen till kommunstyrelsen.

I intervjuer efterfrågas sammantaget en mer tydlig och samordnad styrning från kommunstyrelsen av digitaliseringsarbetet. Exempelvis uppges att mandatet i digitaliseringsfrågor är otydligt mellan IT-avdelningen och förvaltningarna. Kommunstyrelsens styrning anses även otydlig avseende vilka delar av stadens gemensamma digitaliseringsarbete som är obligatoriska för stadens förvaltningar att genomföra. Slutligen anses det otydligt vilka effekter som förväntas uppnås i respektive förvaltnings digitaliseringsarbete.

I nedanstående bild visar vi vår tolkning av organisationen.



Figur 2: Vår sammanställning av IT-organisationen i Mölndals stad.

##### 4.3.1. IT-avdelningen

Inom stadsledningsförvaltningen finns stadens IT-avdelning. IT-avdelningen förvaltar, utvecklar och sköter driften av IT-hanteringen i staden. IT-avdelningens arbete är i huvudsak rådgivande och utförs genom att stötta kommunledningen och förvaltningarna i strategiska och övergripande IT-frågor. IT-avdelningen leds av en digitaliserings- och IT-chef. Tjänsten tillsattes i december 2018. Intervjuade förvaltningschefer uppger att det i samband med rekryteringen sågs som en viktig markör att cheftjänsten benämndes med fokus på digitalisering.

I intervjuer lyfts utmaningar i att IT-avdelningen saknar tydligt mandat samt att det inom avdelningen saknas resurser som arbetar specifikt med digitalisering och utveckling. Enligt uppgift är det en begränsad del av IT-avdelningen som arbetar med utveckling.

I intervjuer framkommer att förvaltningarna själva ansvarar för och genomför upphandlingar av förvaltningsspecifika digitala system. Förvaltningarna kan få stöd från IT-avdelningen men avdelningen är inte involverad per automatik. Samtidigt uppges i intervjuer att IT-avdelningen har mandat att besluta om vilka system/verktyg som får användas av förvaltningarna utifrån exempelvis säkerhetsbegränsningar. I intervju framgår att det har förekommit att förvaltningar

upphandlat digitala system utan stöd av IT-avdelningen, vilket medfört att systemet inte har kunnat användas.

#### **4.3.2. Styrgrupp för digitalisering**

I staden finns sedan två år tillbaka en styrgrupp för digitalisering. Styrgruppen består av representanter från flertalet utav stadens förvaltningar, IT-arkitekt samt digitaliserings- och IT-chef<sup>2</sup>. Styrgruppen träffas cirka en gång per månad.

Det saknas ett dokumenterat uppdrag eller mandat för styrgruppen. I intervju med representanter från gruppen uppges att styrgruppen själva upplever sitt uppdrag och mandat som otydligt. Styrgruppen upplever även att det saknas en strategisk efterfrågan för styrgruppens arbete inom staden.

I intervju med representanter från styrgruppen beskrivs att styrgruppen främst varit ett verktyg för digitaliserings- och IT-chefen samt förvaltningschefen för stadsledningsförvaltningen. Styrgruppen beskrivs ha genomfört punktinsatser såsom konferenser och workshops.

#### **4.3.3. Stadens IT-råd**

I staden finns ett *centralt IT-råd* som behandlar IT-frågor av övergripande karaktär. Det centrala IT-rådet är tillika stadsdirektörens ledningsgrupp där samtliga förvaltningschefer ingår. I det övergripande IT-rådet ingår även digitaliserings- och IT-chefen. Beroende på fråga kan även en representant från IT-avdelningens utvecklingsfunktion delta.

Inom respektive förvaltning finns ett *lokalt IT-råd* som består av förvaltningschef (alternativt annan funktion med mandat att fatta beslut), digitaliserings- och IT-chef samt systemförvaltare och systemansvarig. De lokala IT-råden hanterar respektive förvaltnings funktioner och system. De genomför enligt uppgift också riskanalyser samt behandlar frågor kopplat till inköp av nya digitala system.

#### **4.4. Förutsättningar för digitaliseringsarbetet**

Av den digitala agendan framgår att stadens förvaltningar ska bidra till stadens utveckling mot en e-förvaltning genom att avsätta personalresurser kopplat till stadsledningsgruppens prioriteringar. Förvaltningarna ansvarar också för att anpassa den egna organisationen till nya förutsättningar. I intervjuer framkommer att merparten av arbetet utifrån den digitala agendan genomförs inom ordinarie budgetram vilken inte anses tillräcklig. Det efterfrågas stadsgemensamma medel för att bedriva arbetet.

I intervjuer framkommer att frågan om tillräcklig kompetensförsörjning kopplat till digitalisering är central. Förvaltningarna anser sig dels ha behov av utökat stöd från IT-avdelningen, dels finns behov av samlad kompetens kring digitalisering. I genomförda intervjuer uppges att stödet från stadsledningsförvaltningen och därigenom från IT-avdelningen inte är tillräckligt. Vård- och omsorgsnämnden samt social- och arbetsmarknadsnämnden redogör i skriftligt svar att resurser och stöd från IT-avdelningen är begränsade. Skolnämnden uppger att det stöd som nämnden erbjuder styr utvecklingstakten. Intervjuad förvaltningschef på tekniska

---

<sup>2</sup> Styrgruppen består av Digitaliserings- och IT-chef, förvaltningschef stadsledningsförvaltningen, förvaltningschefer för social- och arbetsmarknadsförvaltningen och serviceförvaltningen, kommunikationschef stadsledningsförvaltningen, administrativ chef skolförvaltningen, kvalitetschef vård- och omsorgsförvaltningen, kommunikationsstrateg stadsledningsförvaltningen, IT-arkitekt samt en IT-projektledare.

förvaltningen uppger att det inom IT-avdelningen finns adekvat och tillräcklig kompetens, men att de personella resurserna inom IT-avdelningen är alltför få. Sammantaget framkommer att om respektive förvaltning enskilt utvecklar sitt digitaliseringsarbete och själva ska anställa adekvat kompetens riskerar staden att förlora utvecklingstakten. Vidare uttrycks att digitaliseringsarbetet riskerar att bli ineffektivt och onödigt kostnadskrävande om lösningar och system inte samordnas och samutnyttjas mellan förvaltningar.

#### 4.5. Kommunstyrelsens uppföljning

Kommunstyrelsen har följt upp digitaliseringsarbetet inom ramen för:

- ▶ Verksamhetsberättelse stadsledningsförvaltningen 2018.
- ▶ Kommunens årsredovisning 2018.
- ▶ Delårsrapport per augusti 2019.

I kommunens årsredovisning för 2018 redovisas uppföljning av fullmäktiges mål *Mölnadalbornas möjligheter att påverka frågor som rör deras vardag ska öka*. Målet bedömdes vara delvis uppfyllt. Av uppföljningen framgår att antalet e-tjänster för medborgarna har ökat under året.

I stadsledningsförvaltningens verksamhetsberättelse avseende 2018 redovisas uppföljning av nämndmålet *Digitalisering av stadens processer ska öka* och indikatorer. I uppföljningen anges att förvaltningen under 2018 genomfört flera utbildningstillfällen för vård- och omsorgsförvaltningen.

I kommunstyrelsens delårsrapport per augusti 2019 anges att tillgången till digitala tjänster i kommunen har ökat under året. I dagsläget finns 55 enklare digitala tjänster (jämfört med 40 tjänster under 2018). Andelen automatiserade tjänster beskrivs vara oförändrad. Av protokollgranskning kan inte utläsas att styrelsen i övrigt tagit del av uppföljning av digitaliseringsarbetet under 2019.

I intervju uppges att stadsledningsgruppen har följt upp digitaliseringsarbetet under våren 2019. Stadsledningsförvaltningen följer särskilt upp antalet e-tjänster som erbjuds i staden. I intervju framkommer att det inom flertalet förvaltningar finns framtagna e-tjänster som inte används. Orsaken kan vara att e-tjänsten inte är implementerad, att det inte har kommunicerats till medborgarna att den finns eller att det finns ett motstånd mot att använda e-tjänsten. Det beskrivs att det i vissa fall att det finns en dubbel hantering av vissa processer, det vill säga dels en digital tjänst, dels en manuell hantering.

#### 4.6. Intern kontroll

Kommunstyrelsens arbete med intern kontroll beskrivs i verksamhetsplanen 2019 – 2021. I planen anges att insatser sker för att förbättra och utveckla den interna kontrollen kopplat till de specialinområden som stadsledningsförvaltningen hanterar, däribland IT. Vidare beskrivs att kontinuerliga kontroller genomförs avseende behörigheter till stadens IT-system. Kommunstyrelsen antog i oktober 2019 en plan för uppföljning av den interna kontrollen. I uppföljningsplanen finns ett antal kontrollmoment med bäring på digitaliseringsarbetet.

Kommunstyrelsens presidium uppger i intervju att kommunstyrelsen vid ett styrelsemöte fått övergripande information om specifika risker kopplat till digitalisering. Enligt uppgift behöver styrelsen fördjupad information om arbetet med risker kopplat till digitalisering. Vi har i granskningen inte kunnat se att kommunstyrelsen efterfrågat mer information eller uppföljning kopplat till kontroll eller risker.

Ett urval av kommunstyrelsens kontrollmoment presenteras i tabellen nedan<sup>3</sup>.

Process/rutin/system/regelverk	Kontrollmoment	Frekvens
GDPR	Kontrollera om alla förvaltningar (eller nämnder kanske) har utsett DSO	Årligen
GDPR	Kontrollera om alla förvaltningar har de rutiner och förteckningar som anges i riktlinjerna för hantering av personuppgifter	Årligen
Webbtillgänglighetsdirektivet på Mölndals intranät och externa webbplats molndal.se	Kontroll av hur webbplatserna uppfyller kraven på tillgänglighet, funktion och användbarhet enligt webbtillgänglighetsdirektivet	Årligen
IT-säkerhetsinstruktioner	Kontroll av att informationsinsatser i samband med nya instruktioner har fått genomslag i organisationen	När instruktioner förändras
Behöriga användare stadens IT-system (inloggning)	Kontroll av användarkatalogen (AD) så att endast behöriga användare har tillgång till inloggning i stadens IT-system	2 ggr/år
Behöriga användare i stadens IT-system (nätverket)	Kontroll av behörigheter i nätverket när medarbetare byter tjänst inom stadens verksamheter	Vid byte av tjänst + 1 ggr/år

Tabell 1: kommunstyrelsens interna kontroll kopplat till digitaliseringsarbetet.

#### 4.7. Informationssäkerhet

Inom stadsledningsförvaltningen finns en informationssäkerhetssamordnare. Kommunstyrelsen beslutade i juni 2019 om förordnande av dataskyddsbud. Vi kan utifrån protokoll inte se att styrelsen under 2019 följt upp arbetet med dataskydd.

Kommunstyrelsen antog i augusti 2018 riktlinjer för informationssäkerhet. Riktlinjerna avser åren 2018 – 2022, gäller för stadens samtliga nämnder samt utgör en del av stadens interna regelverk. Med informationssäkerhet åsyftas enligt riktlinjerna åtgärder av olika slag för att skydda information som är av betydelse för säkerhetskänslig verksamhet. Enligt riktlinjerna ansvarar kommunstyrelsen för att stadens nämnder och styrelser avsätter tillräckliga resurser för den verksamhet som bedrivs i stadens förvaltningar och bolag. Vidare ska kommunstyrelsen säkerställa att stadens styrning och ledning gällande informationssäkerhet är effektiv och ändamålsenlig.

<sup>3</sup> Övriga processer avser: publicering av nämndshandlingar på webben enligt beslut, regler för digitalanslagstavla, efterlevnad av användandet av digital justering av protokoll.

Enligt riktlinjen är stadens nämnder ytterst ansvariga för förvaltningarnas verksamhet vilket inkluderar informationssäkerhet. Respektive nämnd ska fastställa förvaltningsspecifika riktlinjer för informationssäkerhet. Respektive förvaltningschef ansvarar för förvaltningens verksamhet och dess säkerhet. Förvaltningschef ska därtill fastställa förvaltningsspecifika instruktioner, rutiner, arbetsbeskrivningar eller liknande avseende informationssäkerhet.

*Riktlinjer för informationssäkerhet* omfattar riktlinjer för klassning av information och informationssäkerhetsincidenter. Vidare omfattar dokumentet riktlinjer kring anskaffning, utveckling och avveckling av system. Detta omfattar också riktlinjer kring leverantörsrelationer. Information med höga krav på konfidentialitet får inte göras tillgänglig för leverantörer eller konsulter utan sekretessavtal.

Av *Riktlinjer för informationssäkerhet* framgår att en risk- och sårbarhetsanalys ska genomföras kontinuerligt samt vid större förändringar. Sådana kan enligt riktlinjerna vara större systemuppdateringar, nyutveckling, nya användargrupper eller extern åtkomst. En risk- och sårbarhetsanalys ska också göras som en följd av en inträffad incident.

Kommunstyrelsen beslutade i augusti 2018 att ge stadsledningsförvaltningen i uppdrag att under 2019 ta fram anvisningar för risk- och sårbarhetsanalys, incidentrapportering av informationssäkerhetsincidenter och anvisning för informationssäkerhetsklassning.

I Mölndals stad finns instruktioner för IT-säkerhet. Instruktionerna syftar till att ge kunskap och riktlinjer om hur IT-stöd i staden används på ett säkert sätt.

#### **4.8. Vår bedömning**

Enligt SKL:s strategi är ledning, styrning och organisation väsentliga aspekter för att uppnå en ändamålsenlig digitalisering i offentlig sektor. Utvecklings- och digitaliseringsfrågor bör enligt SKL utgå från en verksamhets vision, mål och önskade resultat. SKL lyfter också vikten av en sammanhållen digital service inom kommunen. Enligt kommunallagens 6 kap 6 § ska styrelse och nämnder inom sitt område tillse att verksamheten bedrivs i enlighet med fullmäktiges mål och riktlinjer samt övriga gällande föreskrifter. De ska också se till att den interna kontrollen är tillräcklig.

Kommunstyrelsen i Mölndals stad har antagit mål kopplat till digitaliseringsarbetet samt en stadsövergripande strategi. I den av stadsdirektören beslutade handlingsplanen återfinns effektmål kopplade till digitaliseringsarbetet. Kommunstyrelsen följer regelmässigt upp verksamhet och arbetet med digitalisering inom ramen för ordinarie uppföljning. Styrelsen har utifrån uppföljningen inte beslutat om nya uppdrag eller motsvarande.

Granskningen visar att kommunstyrelsens styrning är otydlig i relation till mandat och samordning. Även om handlingsplanen tydligt beskriver förvaltningarnas respektive ansvar är det för verksamheten inte tydligt vilka åtgärder som måste vidtas. Det upplevs heller inte tydligt vilka effekter som digitaliseringsarbetet ska uppnå. Gränsdragningen mellan IT-avdelningen och förvaltningarna anses otydlig. Granskningen visar också att det saknas ett helhetsgrepp kring det gemensamma digitaliseringsarbetet i Mölndals Stad. Granskningen visar slutligen att merparten av de granskade nämnderna upplever att stödet som tillhandahålls från stadsledningsförvaltningen och IT-avdelningen är otillräckligt.

Vi bedömer utifrån ovanstående att kommunstyrelsen inte har tillsett en ändamålsenlig styrning, förankring och uppföljning av arbetet med digitalisering. Utifrån styrelsens övergripande ansvar för IT-frågor bedömer vi att styrelsen inte har tillsett att det finns tillräckliga

förutsättningar i form av resurser och kompetens för ett ändamålsenligt digitaliseringsarbete i stadens nämnder.

Granskningen visar att det i kommunstyrelsens plan för intern kontroll finns ett antal riskområden kopplade till digitaliseringsarbetet. Samtidigt har framkommit att kommunstyrelsen ser behov av, men inte har efterfrågat, fördjupad information om risker kopplat till digitalisering. Vi bedömer utifrån ovanstående att styrelsen har till viss del har tillsett en tillräcklig intern kontroll vad gäller arbetet med digitalisering men att styrelsen mer aktivt kan efterfråga information kopplat till arbetet.

Styrelsen har antagit riktlinjer för informationssäkerhet. Inom stadsledningsförvaltningen finns en informationssäkerhetssamordnare och styrelsen har utsett ett dataskyddsombud. Vi bedömer att kommunstyrelsen i huvudsak har tillsett att det finns styrdokument för säker informationshantering.



## 5. Skolnämnden

I kapitlet besvaras revisionsfrågorna avseende nämndens styrning, uppföljning och internkontroll kopplat till digitaliseringsarbetet. Vidare besvaras revisionsfrågan avseende om nämnden tillsett styrdokument för en säker informationshantering i arbetet med digitalisering.

Inledningsvis redovisas ett antal exempel på digitaliseringsinsatser som genomförs inom skolnämnden.

### Exempel på digitaliseringsarbete inom skolnämnden

- Införande av Timecare & Tempus i förskolan – system för bemanningsplanering.
- Införande av exam.net – möjliggör digitala nationella prov.
- AI-baserad screening för tidig upptäckt av läs- och skrivsvårigheter,
- Införande av Unikums familjeapp – möjliggör smidigare kommunikation mellan skola och hemmet.
- Kompetensutveckling/handledning för rektorer inom förskolan i Leda förändring

### 5.1. Styrning

Skolnämnden har kopplat till digitaliseringsarbetet antagit:

- ▶ Plan för digitalisering i skolnämndens verksamheter.

Skolnämnden har i övrigt inte beslutat om mål eller nyckeltal kopplade till digitaliseringsarbetet i sin verksamhetsplan för 2019 – 2021. Det uppges i intervjuer att skolan i högre utsträckning än övriga verksamheter styrs av nationella mål i digitaliseringsarbetet.

I skolnämndens verksamhetsplan 2019 – 2021 anges att digitalisering av verksamheterna är ett *prioriterat område*. Av verksamhetsplanen framgår att rektorer ska ha tillräckliga kunskaper och kompetenser om digitaliseringens möjligheter för att utveckla lärandet. Digitalisering beskrivs kunna bidra till att kunskapsmål uppnås samt till att göra skola och förskola till bättre arbetsplatser.

Skolnämnden antog i oktober 2018 en *Plan för digitalisering i skolnämndens verksamheter*. Planen syftar till att säkerställa utvecklandet av adekvat digital kompetens för barn, elever och medarbetare i Mölndals stads skolor. Planen anses knyta an till den nationella strategin för skolväsendet samt till stadens digitala agenda. I planen framgår ansvarsnivåer för skolans digitaliseringsarbete, däremot saknas uttryckta och mätbara målsättningar för digitaliseringsarbetet. Skolförvaltningens pågående och planerade digitaliseringsinsatser finns samlade i dokumentet *SKF Digitalisering – pågående/planerat 2019*. I dokumentet beskrivs insats, dess motiv samt en kortfattad beskrivning om insatsens förväntade effekt.

Vad gäller kompetensutveckling använder skolförvaltningen Skolverkets processtöd *Leda digitalisering*<sup>4</sup>. Modulen *Leda digitalisering* genomfördes för samtliga rektorer inom skola och förskola under 2018. Under 2019 fortsatte rektorer inom förskolan med processtödet *Leda*

<sup>4</sup> Leda digitalisering är ett processtöd för skolledare och huvudmän att inventera den egna verksamheten samtidigt som det ger ökad kunskap om digitaliseringens möjligheter på organisationsnivå.

*förändring.* I skolnämndens plan för digitalisering anges att huvudmannen har det övergripande ansvaret för kompetensutveckling. Huvudmannen ska tillse att cheferna har kompetens att leda arbetet med skolans digitalisering samt följa upp och utvärdera förskolechefens respektive rektorns arbete ute på enheterna.

## 5.2. Uppföljning

Skolnämnden har följt upp digitaliseringsarbetet inom ramen för

- ▶ Nämndens årsredovisning 2018.
- ▶ Det systematiska kvalitetsarbetet.
- ▶ Viss information på sammanträde.
- ▶ Utbildningsdagar 2019.

Av skolnämndens årsredovisning för 2018 framgår att samtliga rektorer under 2018 genomgått utbildningen *Leda digitalisering*. Arbetet med *Leda digitalisering* utvärderas och följs av en samverkansforskare från Högskolan Väst. Detta kommer redovisas i en slutrapport med uppföljning och resultat i januari 2020. Uppföljning av arbetet visar enligt uppgift att det har skett en positiv förflyttning i kunskap och kompetens bland nämndens chefer. Det redovisas att det finns behov av att se över förvaltningens digitala verktyg.

Skolförvaltningen har beslutat att uppföljning av digitaliseringsarbetet ska ske inom ramen för det systematiska kvalitetsarbetet. Respektive skola dokumenterar årligen sitt systematiska kvalitetsarbete i en rapport där digitalisering utgör en rubrik. En sammanställning av kvalitetsanalysen 2018/2019 avseende digitaliseringsarbetet visar att grundskolor i staden på ett eller annat sätt satsar på implementering och användning av digitalisering och digitala verktyg som en del av undervisningen.

Av protokoll framgår att nämnden i april 2019 informerades om presidiets medverkan på en mäsas kopplat till digitalisering (DigiGov). Nämnden tog i mars 2019 del av en utbildning kopplat till digitaliseringsarbetet. Intervjuad förvaltningschef uppger att skolnämnden visar intresse för frågan om digitalisering, men att nämnden inte själv efterfrågar återrapportering.

Granskning av genomförd uppföljning visar att uppföljningen inte redovisar vilken effekt arbetet med digitalisering har fått eller förväntas få på verksamheten eller för kommuninvånarna.

## 5.3. Intern kontroll

Skolnämnden antog i december 2018 en plan för intern kontroll. I planen ingår GDPR-utbildning som åtgärd kopplat till risken att personuppgifter inte hanteras korrekt. En risk- och väsentlighetsbedömning har gjorts avseende digitalisering, men riskvärdet bedömdes som lågt och ingår därmed inte i internkontrollplanen utan hanteras i verksamhetens ordinarie arbete.

Vi har i skriftliga frågor samt under intervjuer efterfrågat om det har gjorts/görs någon övergripande riskanalys eller motsvarande kopplat till arbetet med digitalisering. I nämndens svar samt i plan för intern kontroll anges att informations- och kommunikationsteknik (IKT) är ett kommande granskningsområde inom ramen för nämndens internkontrollarbete (utifrån en revisionsrapport från 2018 avseende IT i skolan). För att säkerställa att risker inom IKT-arbetet analyseras och bedöms ska IKT-arbetet följas upp på ett systematiskt sätt avseende riskhantering. I internkontrollplanen anges att arbete pågår med att ta fram rutiner för riskhantering. Protokollgranskning till dags dato visar att skolnämnden hittills under 2019 inte har följt upp arbetet med den interna kontrollen. Den interna kontrollen uppges följas upp i samband med verksamhetsberättelse.

#### 5.4. Informationssäkerhet

Skolnämnden uppger i skriftligt svar att de följer stadens riktlinjer för informationssäkerhet. Det uppges att skolnämnden har kompletterat stadens riktlinjer med egna rutiner där det har varit lämpligt. Skolnämnden har antagit en dokumenthanteringsplan som styr hantering av information, såväl digital som analog. I planen anges bland annat hur digitala handlingar ska förvaras.

Skolförvaltningen har tre medarbetare som är systemansvariga. Medarbetarna ansvarar för säkerhetsklassning av information samt för att beslutad gallring av information verkställs. Därtill uppges en utsedd grupp i förvaltningen arbeta med dataskyddsförordningen.

Skolnämnden informerades i april 2018 om dataskyddsförordningen. Skolnämnden beslutade i maj 2018 om förordnande av dataskyddssombud. Arbetet med dataskyddsförordningen ska rapporteras årligen till skolnämnden i enlighet med stadens gemensamma mall för uppföljning och utvärdering av GDPR. Skolnämnden tog i september 2019 del av årsredovisning av nämndens arbete med GDPR. Uppföljningen visar att årets kontroller inte påvisat brister i de verksamhetssystem som skolnämnden ansvarar för.

#### 5.5. Vår bedömning

Enligt SKL:s strategi är ledning, styrning och organisation väsentliga aspekter för att uppnå en ändamålsenlig digitalisering i offentlig sektor. Utvecklings- och digitaliseringsfrågor bör enligt SKL utgå från en verksamhets vision, mål och önskade resultat. Enligt kommunallagens 6 kap 6 § ska nämnder inom sitt område tillse att verksamheten bedrivs i enlighet med fullmäktiges mål och riktlinjer samt övriga gällande föreskrifter. De ska också se till att den interna kontrollen är tillräcklig.

Skolnämnden har antagit en plan för digitalisering. Nämnden har inte för 2019 antagit konkreta mål kopplade till digitaliseringsarbetet. Digitalisering ses som ett verktyg för att nå kunskapsmålen samt för att göra verksamheten till mer attraktiva arbetsplatser. Pågående och planerade digitaliseringsinsatser finns redovisade i ett förvaltningsdokument som anger insats, dess motiv samt en kortfattad beskrivning om insatsens förväntade effekt.

Skolnämnden följer upp verksamheten och arbetet med digitalisering i ordinarie uppföljning. Skolnämnden har under 2019 inte följt upp sin plan för digitalisering men har diskuterat planen vid ett utbildningstillfälle. Nämnden har utifrån uppföljningen inte beslutat om nya uppdrag eller motsvarande. I uppföljningen redovisas inte vilken effekt arbetet med digitalisering har fått på verksamheten, elever eller andra berörda kommuninvånare.

Granskningen visar att skolnämnden i sin plan för intern kontroll hanterar specifika risker kopplat till GDPR och IKT. Utifrån vad granskningen visar har nämnden därutöver inte genomfört någon generell riskanalys kopplat till arbetet med digitalisering vare sig ur ett styrnings- eller kontrollperspektiv.

Vi bedömer utifrån ovanstående att skolnämnden till viss del har tillsett en ändamålsenlig styrning, uppföljning och kontroll men att det finns utvecklingsområden, dels kopplat till att synliggöra vilka resultat och effekter nämnden förväntar sig av arbetet med digitalisering, dels vilka effekter arbetet får. Det finns också utvecklingsområden kopplat till att synliggöra vilka risker arbetet med digitalisering kan medföra. Vi ser positivt på att det inom förvaltningen finns en plan för digitaliseringsinsatser.

Skolnämnden har utsett ett dataskyddsbud och inom förvaltningen finns medarbetare som ansvarar för säkerhetsklassning av information. Nämnden har antagit en dokumenthanteringsplan. Vi bedömer att skolnämnden i huvudsak tillsett att det finns styrdokument för en säker informationshantering.

## 6. Vård- och omsorgsnämnden

I kapitlet besvaras revisionsfrågorna avseende nämndens styrning, uppföljning och internkontroll kopplat till digitaliseringsarbetet. Vidare besvaras revisionsfrågan avseende om nämnden tillsett styrdokument för en säker informationshantering i arbetet med digitalisering.

Inledningsvis redovisas ett antal exempel på digitaliseringsinsatser som genomförs inom vård- och omsorgsnämnden.

### Exempel på digitaliseringsarbete inom vård- och omsorgsnämnden

- Nationell patientöversikt
- Mobil dokumentation
- Utbilda brukare i digitala lösningar
- Datoriserade läkemedelsdispenser
- Mobila GPS-larm. Möjliggör lokalisering av en brukare som gått vilse.
- Digitala signeringslistor

### 6.1. Styrning

Vård- och omsorgsnämnden har kopplat till digitaliseringsarbetet antagit:

- ▶ Strategi för Trygghet, service och delaktighet i hemmet.

Nämndens strategi avser år 2017 – 2021. Syftet med strategin är att genom digitalisering skapa en effektiv vård- och omsorgsverksamhet. Strategin ska utgöra ett komplement till kommunstyrelsens digitala agenda. Nämnden har under 2019 avsatt 2,7 mkr för digitaliseringsarbetet. Av dessa avser 0,7 mkr en satsning på en central resurs som ska stötta verksamheterna i deras digitaliseringsarbete och fungera som stöd vid införande av ny teknik. Det framkommer att Vård- och omsorgsnämnden under 2017 äskade och fick 2 mkr från kommunstyrelsen för att bedriva utvecklingsarbete kopplat till digitalisering.

Strategin beskrivs vara det politiska grunddokument som förvaltningens *Handlingsplan för trygghet, service och delaktighet* vilar på. Handlingsplanen beskriver aktiviteter inom nio utvecklingsområden. Den fungerar som ett levande dokument och revideras allt eftersom åtgärder genomförs. Handlingsplanen som avser 2019 – 2022 är den fjärde handlingsplanen kopplad till nämndens strategi.

Kopplat till respektive insats i handlingsplanen redogörs för insatsens intressenter, dess tidsplan, prioritet och kostnad. Därtill beskrivs förväntat effektmål med respektive insats. Finansiering av samt tidplan för nämndens digitaliseringsinsatser finns samlat i ett dokument. Där anges finansiering för åren 2019 och 2020 samt insatsernas prioriteringsgrad. I handlingsplanen framgår att nämnden har avsatt 2 mkr under 2019 samt 1 mkr per år för 2020 och 2021.

Vård- och omsorgsnämnden har i övrigt inte beslutat om mål eller nyckeltal kopplat till digitaliseringsarbetet.

Av protokollgranskning framgår att vård- och omsorgsnämnden beslutade i april 2019 att införa en ny serviceinsats i hemtjänsten - *Digitalt stöd i hemmet*. Insatsen avser stöd i att självständigt handla dagligvaror och apoteksvaror via internet. På sikt bedöms det bli mindre kostsamt för staden att hjälpa äldre genomföra köp via internet, jämfört med att kommunen utför inköpen.

I intervju uppges att förvaltningen för vård- och omsorg har anställt en digitaliseringsledare. Digitaliseringsledaren ska stötta chefer inom förvaltningen i arbetet med verksamhetsutveckling med stöd av digitalisering. Digitaliseringsledaren arbetar med de nio områdena i handlingsplanen för trygghet, service och delaktighet i hemmet. Arbeta i syfte att möta området "Kunskapsutveckling av medarbetare" i förvaltningens handlingsplan sker också inom ramen för Göteborgsregionens projekt *Modig*<sup>5</sup>. Vidare deltar vård- och omsorgsförvaltningen i projektet AllAgeHub<sup>6</sup>.

## 6.2. Uppföljning

Vård- och omsorgsnämnden har följt upp digitaliseringsarbetet inom ramen för:

- ▶ Nämndens verksamhetsberättelse för 2018.
- ▶ Information på sammanträde.

Nämndsmålet *Vård- och omsorgsnämnden ska aktivt medverka i samverkansforum och öka användandet av välfärdsteknik* följdes upp i verksamhetsberättelsen avseende 2018. Fyra områden inom ramen för Handlingsplanen för trygghet, säkerhet och delaktighet i hemmet uppges vara avslutade. Tre äldreboenden har under 2018 installerat fiber för så kallat *välfärdsbredband* inne i brukares lägenhet. Vidare anges att arbete med digital posthantering startats.

Nämnden informerades om förvaltningens arbete kopplat till digitalisering i juni 2019. Till protokollet fördes önskan om att brukarna som har hemtjänst ska kunna se personalens schema i sina egna telefoner så brukaren vet när och vem som kommer nästa gång.

I övrigt har framkommit i skriftligt svar från nämnden att det är för tidigt att se eventuella effekter och kostnadsbesparingar av det påbörjade digitaliseringsarbetet.

## 6.3. Intern kontroll

Nämnden har antagit en plan för intern kontroll. I planen finns *loggningskontroller* kopplad till risken för obehörig åtkomst till elektronisk dokumentation om brukare. I övrigt uppges vård- och omsorgsnämnden i sitt skriftliga svar att nämnden inte bedriver något arbete med intern kontroll kopplat till digitalisering. Utifrån nämndens protokoll framgår inte att arbetet med intern kontroll har följts upp under 2019.

Generellt beskrivs i intervjuer att nämndens digitaliseringsarbete i stort inte har föregåtts av någon riskanalys. Däremot uppges en riskanalys ha gjorts kopplat till upphandling och införandet av verksamhetssystemet Treserva.

---

<sup>5</sup> Modig – Mer Omsorg med DIGital teknik. Modig är ett ESF-projektet som syftar till att stärka kunskapsnivån inom digitalisering bland anställda inom åtta kommuners äldreomsorg- och funktionshinderverksamhet.

<sup>6</sup> AllAgeHub är ett initiativ av de tolv GR-kommunerna. Projektet syftar till att skapa en samverkansplattform för forskning, utveckling och innovation för att främja tillgängliga boendemiljöer och välfärdstekniktjänster för att människor oavsett ålder ska kunna leva ett självständigt liv.

#### 6.4. Informationssäkerhet

Vad gäller arbetet med säker informationshantering kopplat till digitalisering har vård- och omsorgsförvaltningen förvaltningsspecifika rutiner. Dessa avser:

- ▶ Rutin för dataskyddsfrågor vid inköp och upphandling.
- ▶ Rutin för begäran från registrerade enligt dataskyddsförordningen.
- ▶ Rutin för information till registrerade enligt dataskyddsförordningen.
- ▶ Rutin för hantering av personuppgiftsincidenter.

I vård- och omsorgsnämndens skriftliga svar anges att dokumentet *Informationssäkerhet på vård- och omsorgsförvaltningen* är under utarbetande.

Av protokollgranskning framgår att vård- och omsorgsnämnden i april 2018 beslutade om en uppdragsbeskrivning för dataskyddsombud samt utsåg ett dataskyddsombud. Nämnden utsåg i februari 2019 ett vikarierande dataskyddsombud.

Vidare framgår av protokoll att nämnden följt upp vård- och omsorgsförvaltningens dataskyddsarbete i september 2019. I uppföljningen redovisas att förvaltningens dataskyddsombud inte har identifierat några större tekniska säkerhetsbrister. Förvaltningen beskrivs ha ett stort återstående arbete vad gäller konsekvensbedömningar och informationsklassning av behandlingar och IT-system. Vidare framgår att nio personuppgiftsincidenter har rapporterats sedan dataskyddsförordningen trädde i kraft. I uppföljningen görs bedömningen att det finns ett mörkertal av incidenter som inte har rapporterats. Vidare beskrivs att en informationsklassning genomförts inför införandet av nytt verksamhetssystem och att en konsekvensbedömning bör göras utifrån denna.

#### 6.5. Vår bedömning

Enligt SKL:s strategi är ledning, styrning och organisation väsentliga aspekter för att uppnå en ändamålsenlig digitalisering i offentlig sektor. Utvecklings- och digitaliseringsfrågor bör enligt SKL utgå från en verksamhets vision, mål och önskade resultat. Enligt kommunallagens 6 kap 6 § ska nämnder inom sitt område tillse att verksamheten bedrivs i enlighet med fullmäktiges mål och riktlinjer samt övriga gällande föreskrifter. De ska också se till att den interna kontrollen är tillräcklig.

Granskningen visar att vård- och omsorgsnämnden har antagit en strategi samt avsatt medel för digitaliseringsarbetet. Nämnden har i verksamhetsplan för 2019 inte beslutat om mål eller nyckeltal kopplade till digitalisering. På förvaltningsnivå finns en handlingsplan med aktiviteter som uppdateras kontinuerligt och systematiskt. Förvaltningen har en långsiktig tidplan med nämndens digitaliseringsinsatser kopplat till finansiering, prioritet och kostnad.

Vård- och omsorgsnämnden följer upp verksamheten och arbetet med digitalisering i ordinarie uppföljning. Nämnden har utifrån uppföljningen inte beslutat om några nya uppdrag eller motsvarande. I uppföljningen redovisas inte vilken effekt arbetet med digitalisering har fått på verksamheten, brukare eller andra berörda kommuninvånare.

Granskningen visar att nämndens plan för intern kontroll innehåller ett område kopplat till digitalisering. I samband med införandet av ett digitalt dokumentationssystem har riskanalyser genomförts. Utifrån vad granskningen visar har nämnden därutöver inte genomfört någon generell riskanalys kopplat till arbetet med digitalisering vare sig ur ett styrnings- eller kontrollperspektiv.

Vi bedömer utifrån ovanstående att vård- och omsorgsnämnden till viss del har tillsett en ändamålsenlig styrning, uppföljning och kontroll men att det finns vissa utvecklingsområden. Även om arbetet med digitalisering kan ses som en del av verksamhetsutvecklingen finns det utvecklingsområden bestående i att nämnden kan synliggöra vilka resultat och effekter nämnden förväntar sig av arbetet med digitalisering, dels vilka effekter arbetet får. Det finns också utvecklingsområden kopplat till att synliggöra vilka risker arbetet med digitalisering kan medföra. Vi ser positivt på att det inom förvaltningen finns en handlingsplan som revideras systematiskt och som beskriver nämndens digitaliseringsinsatser kopplat till finansiering, prioritet och kostnad.

Granskningen visar att det finns förvaltningsspecifika rutiner kopplat till arbetet med säker informationshantering. Vi bedömer att nämnden i stort tillsett styrdokument för en säker informationshantering.



## 7. Social- och arbetsmarknadsnämnden

I kapitlet besvaras revisionsfrågorna avseende nämndens styrning, uppföljning och internkontroll kopplat till digitaliseringsarbetet. Vidare besvaras revisionsfrågan avseende om nämnden tillsett styrdokument för en säker informationshantering i arbetet med digitalisering.

Inledningsvis redovisas ett antal exempel på digitaliseringsinsatser som genomförs inom social- och arbetsmarknadsnämnden.

### Exempel på digitaliseringsarbete inom social- och arbetsmarknadsnämnden

- Digitalisering av ekonomiskt bistånd.
- Taligenkänning inom barnavården.
- VR-teknik i syfte att träna för att förebygga hot och våld.
- Missbruksapp Previct.

### 7.1. Styrning

Social- och arbetsmarknadsnämnden har inte antagit mål, handlingsplan eller strategi för arbetet med digitalisering. I skriftligt svar anger nämnden att det i nuläget inte är aktuellt att ta fram handlingsplaner, strategier eller liknande mot bakgrund av att flera processer inom digitalisering är i en uppstartsfas. Som exempel nämns i nämndens verksamhetsplan för 2019 att det pågår arbete med att automatisera och digitalisera processen för ekonomiskt bistånd. I skriftligt svar uppger nämnden att kommunstyrelsens digitalt beslutade agenda är tydlig nog att förhålla sig till.

Social- och arbetsmarknadsförvaltningen har utarbetat en:

- ▶ Handlingsplan för digitalisering SAF 2019 – 2020.

Handlingsplanen är beslutad av förvaltningschef i mars 2019 och uppdaterad i juni 2019. I förvaltningens handlingsplan ingår pågående aktiviteter inom ramen för digitaliseringsarbetet och dess förväntade effekt. Tidplan för de olika aktiviteterna framgår inte. Enligt uppgift rapporteras handlingsplanen en gång årligen till nämnden.

I social- och arbetsmarknadsnämndens skriftliga svar per augusti 2019 uppges att riskanalyser genomförs löpande vid införande av nya system. Därtill framgår att en riskanalys har genomförts vid framtagande av förvaltningens egenkontrollplan.

Förvaltningens arbete med att automatisera processen för ekonomiskt bistånd uppges vara det mest omfattande arbetet kopplat till digitalisering. Inför införandet har en förstudie och risk- och konsekvensbedömning genomförts. Konsekvensbedömningen är genomförd av förvaltningens systemförvaltare, dataskyddsombud samt utvecklingsledare. I konsekvensbedömningen beskrivs bland annat vilka personuppgifter som kommer att samlas in, samt hur och hur länge de kommer att behandlas. Vidare beskrivs vilka som kommer att ha tillgång till uppgifterna. Riskerna i processen graderas från försumbar till mycket allvarlig.

Kopplat till respektive risk finns en handlingsplan med åtgärder för att ta bort/minska risken samt främja arbetsmiljön. Handlingsplanen anger också när respektive åtgärd kopplat till risken senast ska vara genomförd

## 7.2. Uppföljning

Social- och arbetsmarknadsnämnden har följt upp digitaliseringsarbetet inom ramen för:

- ▶ Verksamhetsberättelse 2018.
- ▶ Information på sammanträde.
- ▶ Delårsrapport per augusti 2019.

I årsredovisning för 2018 anges att nämnden under 2018 arbetat för att förbereda en digitaliserad ärendehanteringsprocess av ekonomiskt bistånd.

Av protokoll framgår att nämnden i augusti 2019 informerades om pågående digitaliseringsarbete. Förvaltningschef på social- och arbetsmarknadsförvaltningen samt systemförvaltare informerade bl.a. om processen med att automatisera ansökan av ekonomiskt bistånd, införandet av taligenkänning samt användandet av VR-teknik. I delårsrapport per augusti 2019 nämns arbetet med digitalisering av försörjningsstödsprocessen.

I nämndens skriftliga svar uppges att de digitala insatsernas effektivitet, eventuell kostnadsbesparing eller nytta för invånaren inte följs upp på ett kontinuerligt eller strukturerat likvärdigt sätt. Vidare anges social- och arbetsmarknadsförvaltningen ha svårt att på egen hand bedöma digitaliseringsarbetets effekter. I svaret hänvisas till att staden håller på att ta fram en nyttoanalys.

Intervjuad förvaltningschef uppger att nämnden visar intresse för digitaliseringsarbetets effekter. Nämnden är också engagerad i arbetet med att automatisera försörjningsstödsprocessen.

## 7.3. Intern kontroll

I social- och arbetsmarknadsnämndens internkontrollplan avseende 2019 finns ett område som berör digitalisering. Risken avser obehörigas åtkomst till elektronisk dokumentation om brukare. I planen finns kontrollmomentet loggningskontroller. Utifrån nämndens protokoll har nämnden under 2019 inte tagit del av arbetet med intern kontroll.

## 7.4. Informationssäkerhet

Social- och arbetsmarknadsnämnden informerades i juni 2019 om GDPR och personuppgiftsbiträdesavtal (PUB-avtal). Nämnden beslutade att lägga informationen till handlingarna. Av nämndens protokoll framgår inte att nämnden utsett något dataskyddsombud. Nämnden hanterade i september 2019 redovisning av social- och arbetsmarknadsförvaltningens dataskyddsarbete 2019. Det anges att arbetet med dataskydd under 2019 har förbättrats på flera områden inom förvaltningen. Av redovisningen framgår att förvaltningen till och med juni 2019 genomfört konsekvensbedömningar avseende personuppgiftsbehandling kopplat till:

- ▶ Taligenkänningsverktyg
- ▶ Automatisering av ekonomiskt bistånd
- ▶ Verktyg för beroendebehandling

- ▶ VR-simulator för utbildning i konflikthantering och bemötande av våld.

Av redovisningen framgår vidare att ingen konsekvensbedömning genomfördes vid upphandling och införandet av verksamhetssystemet Treserva. Det beskrivs att då systemet är centralt för förvaltningens verksamhet bör övervägas om en konsekvensbedömning ska göras i efterhand för att identifiera eventuella risker kring behandlingarna av personuppgifter i systemet, och planera åtgärder.

Social- och arbetsmarknadsförvaltningen uppger att förvaltningen inte har haft tillräcklig kännedom om de stadsövergripande riktlinjerna för informationssäkerhet. Förvaltningen uppges hittills inte ha efterlevt riktlinjen. Nämnden uppger i skriftligt svar att inga förvaltningsspecifika riktlinjer för informationssäkerhet har antagits. Social och arbetsmarknadsförvaltningen uppges ha fastställt flertalet anvisningar kopplat till GDPR.

## 7.5. Vår bedömning

Enligt SKL:s strategi är ledning, styrning och organisation väsentliga aspekter för att uppnå en ändamålsenlig digitalisering i offentlig sektor. Utvecklings- och digitaliseringsfrågor bör enligt SKL utgå från en verksamhets vision, mål och önskade resultat. Enligt kommunallagens 6 kap 6 § ska nämnder inom sitt område tillse att verksamheten bedrivs i enlighet med fullmäktiges mål och riktlinjer samt övriga gällande föreskrifter. De ska också se till att den interna kontrollen är tillräcklig.

Social- och arbetsmarknadsnämnden har inte beslutat om mål eller strategi kopplat till digitalisering. I nämndens verksamhetsplan för 2019 redovisas att försörjningsstödet ska digitaliseras i syfte att effektivisera verksamheten. Vidare anges att införandet av ett digitalt stöd för kvalitetsledning kommer ge ökade möjligheter för ändamålsenlig styrning. Social- och arbetsförvaltningen har en handlingsplan som beskriver pågående aktiviteter och förväntade effekter.

Social- och arbetsmarknadsnämnden följer upp verksamheten och arbetet med digitalisering i ordinarie uppföljning. Nämnden har utifrån uppföljningen inte beslutat om några nya uppdrag eller motsvarande. Nämnden uppger att de digitala insatsernas effektivitet, eventuell kostnadsbesparing eller nytta för invånaren inte följs upp på ett kontinuerligt eller strukturerat sätt. Nämnden hänvisar i skriftligt svar till att det pågår ett stadsgemensamt arbete med nyttoanalyser.

I nämndens plan för intern kontroll finns ett riskområde som berör digitalisering. Vi noterar i sammanhanget att det har genomförts en förstudie samt risk- och konsekvensbedömning kopplat till införandet av en automatiserad process. Förvaltningen genomför enligt uppgift löpande riskanalyser inför införande av nya system. Samtidigt har framkommit att det inte genomförts någon konsekvensbedömning vid införandet av verksamhetssystemet Treserva. Utifrån vad granskningen visar har nämnden därutöver inte genomfört någon generell riskanalys kopplat till arbetet med digitalisering vare sig ur ett styrnings- eller kontrollperspektiv.

Vi bedömer utifrån ovanstående att social- och arbetsmarknadsnämnden inte fullt ut har tillsett en ändamålsenlig styrning, uppföljning och kontroll avseende arbetet med digitalisering. Det finns utvecklingsområden som dels är kopplade till att tydliggöra vilka mål, strategier, resultat och effekter nämnden förväntar sig av arbetet med digitalisering, dels vilka effekter arbetet får. Det finns också utvecklingsområden kopplat till att synliggöra vilka risker arbetet med

digitalisering kan medföra, exempelvis vid införandet av nya verksamhetssystem. Vi ser positivt på att det inom förvaltningen finns en handlingsplan.

Granskningen visar att nämnden inte hittills har efterlevt riktlinjerna för informationssäkerhet. Nämnden har inte antagit förvaltningsspecifika riktlinjer kopplat till informationssäkerhet. Vi bedömer att nämnden utifrån stadens krav i riktlinjer inte har tillsett tillräckliga styrdokument för arbete med säker informationshantering.

## 8. Tekniska nämnden

I kapitlet besvaras revisionsfrågorna avseende nämndens styrning, uppföljning och internkontroll kopplat till digitaliseringsarbetet. Vidare besvaras revisionsfrågan avseende om nämnden tillsett styrdokument för en säker informationshantering i arbetet med digitalisering.

Inledningsvis redovisas ett antal exempel på digitaliseringsinsatser som genomförs inom tekniska nämnden.

### Exempel på digitaliseringsarbete inom tekniska nämnden

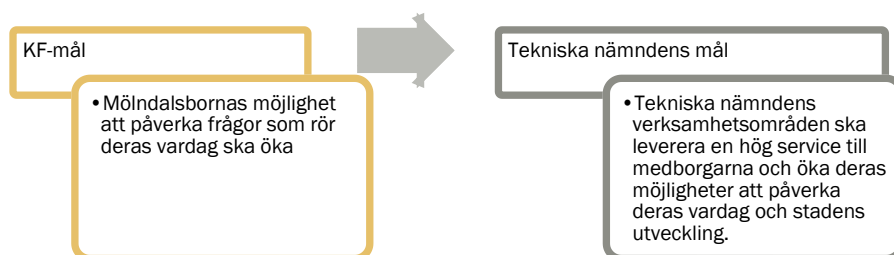
- Fria surfzoner i offentlig miljö.
- Styrssystem för belysning.
- Informationssäkerhet kring VA.
- Fjärravläsning i anläggningar.
- Fältinventeringar med direktdokumentering.

### 8.1. Styrning

Tekniska nämnden har i sin verksamhetsplan för 2019 brutit ned fullmäktigemålet *Mölnadalbornas möjlighet att påverka frågor som rör deras vardag ska öka*. Till nämndens mål finns två indikatorer som avser e-tjänster:

- ▶ Antal användningar av förvaltningens e-tjänster, via e-legitimation
- ▶ Antal e-tjänster inom tekniska förvaltningen.

Tekniska nämnden har därutöver inte beslutat om något direkt mål för digitaliseringsarbetet. I nämndens verksamhetsplan beskrivs däremot att det är viktigt för tekniska förvaltningen att identifiera processer som på sikt kan omarbetas mot ett mer digitalt flöde.



Tekniska förvaltningen har i november 2018 beslutat om dels en *strategi* för digitalisering, dels en *handlingsplan* för digitalisering. Tekniska förvaltningens ledningsgrupp ansvarar för att driva utvecklingen kopplat till strategin och handlingsplanen.

I *strategin* anges att digitaliseringen kan bidra till alla eller delar av stadens fullmäktigemål liksom tekniska nämndens mål. Förvaltningens målsättning med digitalisering beskrivs vara:

- ▶ Enklare vardag för privatpersoner, företag och medarbetare i staden.
- ▶ Smartare och öppnare förvaltning som stödjer innovation och delaktighet.
- ▶ Högre kvalitet och effektivitet i verksamheten.

Av strategin framgår också att tre insatsområden för digitalisering har valts ut utifrån den stadsövergripande digitala agendan. Dessa tre insatsområden är *extern service*, *intern effektivitet* och *informationssäkerhet*. Vad gäller informationssäkerhet nämns särskilt vatten- och avloppsanläggningarnas (VA) geografiska läge, som enligt strategin bör hanteras med försiktighet. I strategin uppges att tekniska nämnden ska avsätta personalresurser för stadens prioriteringar i den digitala agendan.

I *handlingsplanen* har insatsområdena brutits ned till aktiviteter. Kopplat till aktiviteterna anges ansvarig aktör, intressenter, tidsplan och prioritet, kostnader och effektmål. Effektmålen är på det stora hela inte mätbara.

I förvaltningens handlingsplan för digitalisering beskrivs utmaningar kopplat till digitaliseringsarbetet. Det anges att förvaltningen på många vis är beroende av stadens IT-avdelning. IT-avdelningens resurser anses vara alltför begränsade för att kunna tillgodose förvaltningarnas behov av digital utveckling. I förvaltningens handlingsplan framgår vidare att det finns behov av en central styrgrupp för digitalisering som leds av en digitaliseringsstrateg med mandat och resurser för att driva arbetet med digitalisering. Det finns risk för att förvaltningar arbetar åt olika håll och att synergieffekter inte tas tillvara.

Intervjuad förvaltningschef uppger att digitaliseringsarbete är att betrakta som verksamhetsutveckling. Förvaltningschef uppger att arbetet med digitalisering i huvudsak drivs av förvaltningen. I intervjun uppges också att tekniska förvaltningen i stort har den kompetens som behövs kopplat till digitalisering.

## 8.2. Uppföljning

Tekniska nämndens har följt upp digitaliseringsarbetet inom ramen för verksamhetsberättelse för år 2018. I verksamhetsberättelsen redovisas arbetet med framtagande av strategi, handlingsplan och digitala tjänster. I verksamhetsberättelsen för 2018 redovisas en uppföljning av det tidigare fullmäktigemålet *Andelen Mölndalsbor som upplever trygghet och god hälsa ska öka*. I uppföljningen nämns att arbete påbörjats med att utreda de tekniska möjligheterna för att utveckla nyttjandet av stadens belysning.

I nämndens skriftliga svar framgår att utvärdering av förvaltningens arbete med digitalisering sker löpande såsom i tertiärrapporter och verksamhetsberättelse. I och med att strategi och handlingsplan antogs i slutet av 2018 uppges att uppföljning ännu inte har varit aktuell. Protokollgranskning visar att tekniska nämnden under 2019 inte har genomfört någon uppföljning av digitaliseringsarbetet. Nämnden uppger att arbetsutskottet får löpande information om arbetet.

Förvaltningschefen uppger att nämnden inte tagit del av uppföljning av digitaliseringsarbetet, då förvaltningen sett arbetet med digitalisering som ett sätt att på ett generellt plan effektivisera verksamheten.

En arbetsgrupp inom förvaltningen följer upp arbetet med handlingsplanen för digitalisering var femte vecka. Uppföljningen uppges därefter redovisas i förvaltningens ledningsgrupp. Uppföljning från september 2019 visar status i förhållande till pågående aktiviteter. Uppföljningen visar exempelvis att en fri surfzon i offentlig miljö är färdigställd och att trädffällning är klar som e-tjänst. Intervjuad förvaltningschef uppger att kan vara svårt att följa upp effekten av vissa digitaliseringsinsatser. Svårigheten beror bland annat på att handlingsplanen togs fram i slutet av 2018 och vissa aktiviteter genomförts först nyligen.

### 8.3. Intern kontroll

Tekniska nämndens plan för intern kontroll innehåller inte någon risk kopplad till arbetet med digitalisering eftersom enbart risker med högst riskvärde tas med i internkontrollplan<sup>7</sup>. Nämnden uppger i skriftligt svar att digitaliseringsarbetet inte har föregåtts av någon riskanalys.

I intervju uppger förvaltningschef att det har skett en genomgång av risker och alternativa tillvägagångssätt inför införandet av olika digitaliseringsinsatser.

### 8.4. Informationssäkerhet

Tekniska nämnden utsåg i maj 2018 ett dataskyddsbud. Tekniska förvaltningen har kopplat till arbetet med informationshantering tagit fram

- ▶ Uppdragsbeskrivning för dataskyddsbud.
- ▶ Rutin för tillgång, rättelse, radering och begränsning av personuppgifter.
- ▶ Rutin för att informera vid behandling av personuppgifter.
- ▶ Rutin för behandling av personuppgifter vid inköp och upphandling.
- ▶ Rutin för incidentrapportering avseende personuppgifter.
- ▶ Tekniska förvaltningens rutin för hantering av begäran av registerutdrag.

Intervjuad förvaltningschef uppger att nämndens dataskyddsbud följer upp arbetet med informationshantering och rapporterar detta till nämnden. Tekniska nämnden hanterade i maj 2019 en årsredovisning av tekniska förvaltningens dataskyddsarbete.

Informationssäkerhet kring VA-anläggningar är ett av de prioriterade områdena i förvaltningens strategi för digitalisering. I strategin anges att införandet av EU:s dataskyddsförordning kräver en översyn av rutiner kring hantering av personuppgifter.

### 8.5. Vår bedömning

Enligt SKL:s strategi är ledning, styrning och organisation väsentliga aspekter för att uppnå en ändamålsenlig digitalisering i offentlig sektor. Utvecklings- och digitaliseringsfrågor bör enligt SKL utgå från en verksamhets vision, mål och önskade resultat. Enligt kommunallagens 6 kap 6 § ska nämnder inom sitt område tillse att verksamheten bedrivs i enlighet med fullmäktiges mål och riktlinjer samt övriga gällande föreskrifter. De ska också se till att den interna kontrollen är tillräcklig.

Granskningen visar att nämnden har beslutat om ett mål som tangerar digitaliseringsarbetet. Inom förvaltningen finns en strategi och en handlingsplan för arbetet med digitalisering. Granskningen visar vidare att det inom förvaltningen genomförs systematisk uppföljning av arbetet med digitalisering. Nämnden har hittills under 2019 inte tagit del av någon skriftlig uppföljning som tangerar digitalisering eller vilken effekt arbetet med digitalisering har fått på verksamheten, brukare eller andra berörda kommuninvånare.

Utifrån vad granskningen visar har nämnden inte genomfört någon generell riskanalys kopplat till arbetet med digitalisering vare sig ur ett styrnings- eller kontrollperspektiv. I nämndens intern kontrollplan ingår inga identifierade risker kopplade till digitalisering. Förvaltningen menar att det har genomförts riskanalyser kopplade till specifikt digitaliseringsarbete. Vi har inte tagit del av någon sådan riskbedömning.

---

<sup>7</sup> Enligt uppgift finns punkt avseende GDPR i stabens kontrollplan. Kontrollpunkter följs upp tre gånger årligen.

Utifrån ovanstående bedömer vi att tekniska nämnden till viss del har tillsett en ändamålsenlig styrning, uppföljning och kontroll men att det finns utvecklingsområden. Utvecklingsområden är dels kopplade till att besluta om mål eller de önskade resultat nämnden förväntar sig, dels vilka effekter arbetet får. Det finns också utvecklingsområden kopplat till att synliggöra vilka risker arbetet med digitalisering kan medföra. Vi ser positivt på att det inom förvaltningen det inom förvaltningen finns en plan som följs upp systematiskt.

Granskningen visar att tekniska nämnden utsett dataskyddsbud och att förvaltningen arbetar med informationssäkerhet kopplat till VA-anläggningar. Vi bedömer att nämnden i stort tillsett styrdokument för informationssäkerhet.



## 9. Samlad bedömning

	KS	Skol-nämnden	Vård- och omsorgsnämnden	Social- och arbetsmarknadsnämnden	Tekniska nämnden
Nämnden har beslutat om mål kopplade till digitalisering	X				Indikatorer
Nämnd/förvaltning har beslutat om handlingsplan/strategi	X	X	X		X
Nämnden följer upp arbetet med digitalisering i ordinarie uppföljning	X	X	X	X	X
Nämnden har genomfört separat/särskild/muntlig uppföljning		X	X	X	
Uppföljningen visar på effekt/nytta för brukare					
Övergripande riskanalys har genomförts					
Nämndens internkontrollplan innehåller digitaliseringsarbete	X	X	X	X	
Nämndens arbete med informationssäkerhet/dataskydd följer stadens riktlinjer	X	X	X		X

Tabell 2: Jämförelse av styrning, uppföljning och intern kontroll kopplat till digitalisering i styrelse respektive granskade nämnder.

### 9.1. Bedömning utifrån revisionsfrågorna

Revisionsfrågor	Svar på revisionsfrågor
Har styrelse och nämnder, utifrån sina ansvarsområden, tillsett en ändamålsenlig styrning av digitaliseringsarbetet?	Till viss del. Granskningen visar att styrningen kan utvecklas kopplat till att besluta om mål/strategier för arbetet kopplat till digitalisering.
Har styrelsen tillsett tillräckliga förutsättningar för ett ändamålsenligt digitaliseringsarbete i stadens nämnder?	Nej. Granskningen visar att merparten av de granskade nämnderna upplever att stödet som tillhandahålls från stadsledningsförvaltningen och IT-avdelningen är otillräckligt. Givet styrelsens övergripande ansvar för IT-frågor bedömer vi att styrelsen inte har tillsett tillräckliga förutsättningar i form av resurser och kompetens för ett ändamålsenligt digitaliseringsarbete i stadens nämnder.
Har styrelse och nämnder, utifrån sina ansvarsområden, tillsett en ändamålsenlig uppföljning av digitaliseringsarbetet?	Till viss del. Granskningen visar att uppföljning av digitaliseringsarbetet i huvudsak sker inom ordinarie uppföljning. Granskningen visar att den uppföljning som görs inte visar på digitaliseringens nytta eller effektivitet. Vidare visar granskningen att varken styrelse eller nämnder fattat beslut utifrån den uppföljning de tagit del av. Mot bakgrund av vad som framkommit kring resurser för

	digitaliseringsarbetet samt att styrelsens styrning upplevs som otydlig bedömer vi att styrelsen inte har tillsett en ändamålsenlig uppföljning av arbetet med digitalisering.
Har styrelse och nämnder tillsett en tillräcklig intern kontroll i arbetet med digitalisering?	Till viss del. Majoriteten av granskade styrelse/nämnder inkluderar delar av digitaliseringen i internkontrollarbetet. Granskningen visar att det finns utvecklingsområden kopplat till att synliggöra vilka risker arbetet med digitalisering kan medföra.
Har styrelse och nämnder tillsett styrdokument för en säker informationshantering i arbetet med digitalisering?	Till viss del. Granskningen visar att det i samtliga förvaltningar finns rutiner eller riktlinjer för hantering av personuppgifter. I granskningen och i granskade dokument framhåller social- och arbetsmarknadsnämnden liksom vård- och omsorgsnämnden utvecklingsområden vad gäller arbetet med dataskydd och informationssäkerhet.

## 9.2. Slutsats

Den demografiska utvecklingen ställer krav på den offentliga sektorns möjligheter att möta medborgarnas välfärdsbehov. Digitalisering är ett sätt att möta det behovet. Enligt SKL ska den digitala servicen baseras på samverkande processer och gemensamma lösningar. Digitalisering av offentlig sektor ska drivas av användarnas behov.

Granskningen syftar till att bedöma om kommunstyrelsen, social- och arbetsmarknadsnämnden, skolnämnden, vård- och omsorgsnämnden samt tekniska nämnden bedriver ett ändamålsenligt arbete med digitalisering. Utifrån granskningens syfte bedömer vi att kommunstyrelsen inte har tillsett en ändamålsenlig styrning, förankring och uppföljning av arbetet med digitalisering. Utifrån styrelsens övergripande ansvar för IT-frågor bedömer vi att styrelsen inte har tillsett att det finns tillräckliga förutsättningar i form av resurser och kompetens för ett ändamålsenligt digitaliseringsarbete i stadens nämnder.

Vi bedömer att skolnämnden, vård- och omsorgsnämnden samt tekniska nämnden till viss del bedriver ett ändamålsenligt arbete men att det finns utvecklingsområden kopplat till såväl styrning, uppföljning som kontroll. Vi bedömer att social- och arbetsmarknadsnämnden inte fullt ut har tillsett en ändamålsenlig styrning, uppföljning och kontroll avseende arbetet med digitalisering.

Givet de ekonomiska medel som nämnder och styrelse i Mölndals Stad avsätter för digitaliseringsinsatser bedömer vi att uppföljning av digitaliseringsarbetet kan utvecklas. Varken styrelse eller nämndernas uppföljning av digitaliseringsarbetet visar på dess effekt eller resultat.

Utifrån genomförd granskning rekommenderar vi granskade nämnder:

- ▶ Att utifrån det intensifierade arbete som sker med digitalisering skapa en systematisk styrning och uppföljning av arbetet med digitalisering.
- ▶ Att systematiskt genomföra och dokumentera riskanalyser kopplat till digitalisering.

Utifrån genomförd granskning rekommenderar vi kommunstyrelsen:

- ▶ Att utifrån styrelsens övergripande ansvar för IT-frågor tillse en ändamålsenlig, samordnad och sammanhållen styrning av digitaliseringsarbetet.
- ▶ Att utifrån styrelsens övergripande ansvar för IT-frågor tillse tillräckliga resurser för att stödja digitaliseringsarbetet i stadens nämnder.
- ▶ Att utifrån det intensifierade arbete som sker med digitalisering skapa en systematisk styrning och uppföljning av arbetet med digitalisering.
- ▶ Att systematiskt genomföra och dokumentera riskanalyser kopplat till digitalisering

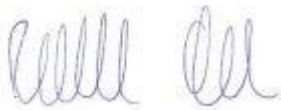
Göteborg den 10 december 2019



Linnéa Johansson  
Verksamhetsrevisor  
Ernst & Young AB



Maria Carlsrud Felander  
Verksamhetsrevisor  
Ernst & Young AB



Rebecka Rask  
Kvalitetssäkrare  
Ernst & Young AB

## Bilaga 1. Bakgrund

Digitaliseringen förändrar samhället och skapar nya möjligheter för verksamheter inom offentlig sektor. Att den offentliga förvaltningen är innovativ, effektiv och rättssäker är nödvändigt för att möta framtida utmaningar. Det är också viktigt för att kunna upprätthålla goda demokratiska samhällsinstitutioner. Att utveckla verksamheten med hjälp av digitalisering kan både vara ett sätt att använda skattepengar mer effektivt, men också ett sätt att förbättra service till medborgare och företag .

Regeringen tecknade 2015 en avsiktsförklaring med Sveriges kommuner och landsting (SKL). Regeringens mål är att Sverige ska vara bäst i världen på att utnyttja digitaliseringens möjligheter. Regeringens bedömning är att digitala tjänster, så långt som möjligt och där det är relevant, ska vara förstahandsval i den offentliga sektorns kontakter med medborgare, organisationer och företag.

Kommunstyrelsen ansvarar för Mölndals Stads strategiska inriktning avseende IT samt för att tillhandahålla IT-tjänster till övriga nämnder och deras verksamheter. För Mölndals Stad finns en Digital agenda som innefattar en strategi och en handlingsplan. Strategin är beslutad av kommunstyrelsen. I budget 2019 framgår det av fullmäktige beslutade målet "Mölndalsbornas möjligheter att påverka frågor som rör deras vardag och att ta ansvar för stadens utveckling ska öka". Målet inbegriper bland annat medborgares tillgång till e-tjänster.

Av Mölndals Stads årsredovisning 2018 framgår att social- och arbetsmarknadsnämnden under 2018 arbetat för att förbereda en digitaliserad ärendehanteringsprocess av ekonomiskt bistånd. Detta ska verkställas under 2019. I årsredovisning redovisas att även vård- och omsorgsnämnden samt skolnämnden under 2018 utvecklat arbetet med digitalisering.

Kommunrevisionen har mot bakgrund av ovanstående och i samband med sin risk- och väsentlighetsanalys bedömt att det är väsentligt att granska om kommunstyrelsen, social- och arbetsmarknadsnämnden, vård- och omsorgsnämnden och skolnämnden säkerställt ett ändamålsenligt digitaliseringsarbete. I God revisionsred i kommunal verksamhet framgår de grunder som revisorerna använder när de bedömer ansvarstagande i styrelse och nämnder. Ansvarsgrunder som är relevanta i denna granskning är bland annat risken för bristande styrning, ledning och uppföljning.

## Bilaga 2. Revisionskriterier

Med revisionskriterier avses bedömningsgrunder som används i granskningen som utgångspunkt för analys, slutsatser och bedömningar. I denna granskning utgörs de huvudsakliga revisionskriterierna av:

- ▶ Sveriges kommuner och Landsting (SKL)– Utveckling i en digital tid
- ▶ Strategi - Digital agenda för Mölndals stad
- ▶ Handlingsplan – Digital agenda för Mölndals stad
- ▶ Budget 2019 för Mölndals Stad
- ▶ Övriga kommunspezifika styrdokument relevanta för granskningens syfte

### Utveckling i en digital tid

SKL har tagit fram strategin Utveckling i en digital tid. Enligt SKL är följande fyra områden väsentliga för att uppnå en effektiv och innovativ välfärd:

- ▶ Ledning, styrning och organisation
- ▶ Arkitektur och säkerhet
- ▶ Informationsförsörjning och digital infrastruktur
- ▶ Sammanhållen digital service

Enligt SKL skapas förutsättningar att nyttja digitaliseringens möjligheter genom en utvecklad ledning och styrning. Vidare menar de att kompetensutveckling och fokus på innovation och förändringsledning är viktiga aspekter för att möta de utmaningar som välfärden står inför.

SKL har formulerat ett antal mål kopplat till ledning, styrning och organisation kopplat till digitaliseringsarbete. Följande mål bedömer vi vara relevanta ur ett kommunalt perspektiv:

- ▶ Ledning styrning och organisation främjar förnyelse och utveckling i en digital tid. Utvecklings- och digitaliseringsfrågor bör enligt SKL utgå från en verksamhets vision, mål och önskade resultat.
- ▶ Medarbetarna har rätt förmåga och kompetens för digitalt driven utveckling. SKL betonar behovet av strategier för ett kontinuerligt lärande. Vidare betonar de behovet av kunskap och förmåga hos medarbetare att utveckla och implementera nya arbetsmetoder och lösningar.
- ▶ Livscykelkostnaden tas i beaktande vid investering i och finansiering av digitala lösningar. En digital lösningens hela livscykel behöver enligt SKL ha finansiering för att säkra drift, förvaltning, användning och nyttorealiserings.

### Strategi – Digital agenda för Mölndals stad

Strategin inom den digitala agendan för Mölndals stad är beslutad av kommunstyrelsen och gäller under åren 2017 - 2019. Strategin är ett komplement till den IT-strategi som gällde till och med 2018. Genom att ta vara på digitaliseringens möjligheter ska en effektiv e-förvaltning skapas. För att det ska vara möjligt behöver Mölndals stad utveckla digitala tjänster som bygger på målgruppernas behov och är effektiva både för interna och externa användare.

Utifrån strategin ska digitala tjänster, när det är möjligt och relevant, vara förstahandsvalet i stadens kontakter med Mölndals invånare.

### Reglemente för kommunstyrelsen

Enligt reglementet ansvarar kommunstyrelsen för att förvalta, samordna, utveckla och administrera stadsövergripande IT-system. Kommunstyrelsen ansvarar också för stadens strategiska inriktning avseende IT- och telefoni.

## Bilaga 3. Källförteckning

### Intervjuade funktioner

- ▶ Kommunstyrelsens presidium
- ▶ Digitaliserings- och IT-chef
- ▶ Förvaltningschef stadsledningsförvaltningen
- ▶ Förvaltningschef social- och arbetsmarknadsförvaltningen
- ▶ Förvaltningschef skolförvaltningen
- ▶ Förvaltningschef vård- och omsorgsförvaltningen
- ▶ Förvaltningschef tekniska förvaltningen
- ▶ Representanter ur stadens styrgrupp för digitalisering

### Dokumentation

#### Övergripande

- ▶ *Utveckling i en digital tid. En strategi för grundläggande förutsättningar. Sveriges Kommuner och Landsting, 2019.*

### Kommunstyrelsen

- ▶ IT-strategi för Mölndals stad
- ▶ IT-organisation
- ▶ Digital agenda – strategi
- ▶ Digital agenda – handlingsplan
- ▶ Budget/plan 2019 – 2021
- ▶ Budgetupptakt digital agenda
- ▶ Kommunstyrelsens verksamhetsplan 2019 – 2021
- ▶ Kommunstyrelsens delårsrapport per augusti 2019
- ▶ Uppföljning av stadsledningsförvaltningens interna kontroll 2019
- ▶ Stadsledningsförvaltningens verksamhetsberättelse 2018
- ▶ Styrprinciper för Mölndals stad
- ▶ IT-säkerhetsinstruktioner för användare i Mölndals stad
- ▶ Riktlinjer för informationssäkerhet
- ▶ Bredbandsstrategi för Mölndals stad
- ▶ Kommunfullmäktiges mål 2020
- ▶ Kommunstyrelsens protokoll 2018
- ▶ Kommunstyrelsens protokoll 2019

### Skolnämnden

- ▶ Verksamhetsplan 2018 - 2020
- ▶ Verksamhetsplan 2019 – 2021
- ▶ *Plan för digitalisering i skolnämndens verksamheter*
- ▶ SKF Digitalisering – pågående/planerat 2019
- ▶ Skolnämndens plan för intern kontroll 2019
- ▶ Dokumenthanteringsplan Skolnämnden
- ▶ Nämndutbildning Skolnämnden 2019 digitalisering
- ▶ Skolnämndens delårsrapport per augusti 2019
- ▶ Årsrapport för skolnämndens GDPR arbete
- ▶ Skolnämndens protokoll 2019-09-03
- ▶ Skolnämndens protokoll 2018

- ▶ Skolnämndens protokoll 2019
- ▶ Kvalitetsanalyser 2018/19 om digitalisering: En sammanställning

### **Social- och arbetsmarknadsnämnden**

- ▶ Förstudie och konsekvensbedömning automatisering av ekonomiskt bistånd (RPA)
- ▶ Handlingsplan digitalisering SAF 2019 – 2020
- ▶ Social- och arbetsmarknadsnämndens delårsrapport per augusti 2019
- ▶ Verksamhetsredovisning Social- och arbetsmarknadsnämnden 2018
- ▶ Social- och arbetsmarknadsnämndens plan för intern kontroll 2019
- ▶ Verksamhetsplan 2019 – 2021
- ▶ Redovisning av social- och arbetsmarknadsnämndens dataskyddsarbete 2019
- ▶ Social- och arbetsmarknadsnämndens protokoll 2018
- ▶ Social- och arbetsmarknadsnämndens protokoll 2019

### **Vård och omsorgsnämnden**

- ▶ Strategi för trygghet, service och delaktighet i hemmet 2017 - 2021
- ▶ Handlingsplan för trygghet, service och delaktighet i hemmet 2019 - 2021
- ▶ Verksamhetsberättelse 2018
- ▶ Verksamhetsplan 2019 – 2021
- ▶ Redovisning av vård- och omsorgsförvaltningens dataskyddsarbete 2019
- ▶ Vård och omsorgsnämndens plan för intern kontroll 2019
- ▶ Vård- och omsorgsnämndens protokoll 2018
- ▶ Vård- och omsorgsnämndens protokoll 2019

### **Tekniska nämnden**

- ▶ Tekniska nämndens verksamhetsplan 2019 – 2021
- ▶ Tekniska nämndens verksamhetsberättelse 2018
- ▶ Tekniska nämndens internkontrollplan 2019
- ▶ Tekniska förvaltningens strategi för digitalisering
- ▶ Tekniska förvaltningens handlingsplan för digitalisering
- ▶ Årsredovisning av tekniska förvaltningens dataskyddsarbete 2018-05-01 till 2019-05-01
- ▶ Uppdragsbeskrivning dataskyddsombud
- ▶ Rutin för tillgång, rättelse, radering och begränsning av personuppgifter
- ▶ Rutin för att informera vid behandling av personuppgifter
- ▶ Rutin för behandling av personuppgifter vid inköp och upphandling
- ▶ Rutin för incidentrapportering avseende personuppgifter
- ▶ Tekniska förvaltningens rutin för hantering av begäran av registerutdrag
- ▶ Tekniska nämndens protokoll 2018
- ▶ Tekniska nämndens protokoll 2019