

Timrå kommun
Kommunstyrelsen

För kännedom: Kommunfullmäktiges
presidium
Barn- och
utbildningsnämnden
Kultur- och tekniknämnden
Miljö- och byggnadsnämnden
Socialnämnden

2019-06-11

Revisionsrapport ”Digitalisering för utveckling och effektivisering av verksamheten”

KPMG har på uppdrag av kommunens revisorer genomfört en granskning av kommunens arbete med digitalisering för utveckling och effektivisering av verksamheten.

Revisionen önskar att kommunstyrelsen lämnar synpunkter på de slutsatser som finns redovisade i rapporten senast den 18 oktober 2019. Av svaret bör det framgå vilka eventuella åtgärder som ska vidtas och när de beräknas vara genomförda.

Svaret skickas till Lena Medin, KPMG (mailadress lana.medin@kpmg.se) för vidarebefordran till revisorerna.

För Timrå kommuns revisorer

Sten Ekström
Ordförande

Kenneth Norberg
Vice ordförande



Granskning av kommunens arbete med digitalisering för utveckling och effektivisering av verksamheten

Rapport

Timrå kommun

KPMG AB

2017-06-11

Antal sidor 16



Timrå kommun

Granskning av kommunens arbete med digitalisering för utveckling och effektivisering av

2017-06-11

Innehållsförteckning

1	Sammanfattning	2
2	Inledning/bakgrund	3
2.1	Syfte, revisionsfrågor och avgränsning	3
2.2	Revisionskriterier	4
2.3	Metod	4
3	Granskningens resultat	5
3.1	Organisation och ansvar för digitaliseringsarbetet	5
3.2	Mål och styrdokument avseende digitaliseringsarbetet	6
3.3	Kommunens digitaliseringsarbete	8
3.4	Uppföljning och utvärdering av digitaliseringsarbetet	11
4	Slutsatser och bedömningar	12
5	Sammanfattande bedömning och rekommendationer	14
5.1	Rekommendationer	15

1 Sammanfattning

Vi har av Timrå kommuns revisorer fått i uppdrag att granska kommunens arbete med digitalisering för utveckling och effektivisering av verksamheten. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2019.

Syftet med granskningen är att bedöma om kommunstyrelsen har en tillräcklig styrning och uppföljning av kommunens digitaliseringsarbete för utveckling och effektivisering av verksamheten.

Den sammanfattande bedömningen utifrån granskningens syfte är att kommunstyrelsen i huvudsak har en tillräcklig styrning och uppföljning av kommunens digitaliseringsarbete för utveckling och effektivisering av verksamheten. Kommunen befinner sig i uppskattningsmässigt i mitten av uppdraget med att digitaliseringens möjligheter utveckla och effektivisera kommunens verksamheter. Grunden har lagts inom de projekt som har drivit arbetet, bl.a. är en stor del av kommunens processer kartlagda. Basstrukturen för e-tjänster är på plats, tillsammans med andra kommuner har det skapats plattformar för gemensam utveckling av digitala tjänster. Det har skapats en central enhet för verksamhetsutveckling och IT inom kommunledningskontoret. Framöver har kommunen en förändringsresa att göra med att fortsätta öka den digitala mognaden inom kommunens verksamheter. Det vill säga att öka förståelsen för hur man med hjälp av digitalisering kan effektivisera arbetssätt ute i verksamheterna.

Den politiska styrningen och uppföljningen av arbetet som skulle kunna utvecklas ytterligare. Det vill säga det har inte antagits några riktlinjer som tydliggör den politiska ambitionen för kommunens arbete för utveckling och effektivisering av verksamheten med hjälp av digitaliseringens möjligheter. Dock är målkedjan tydlig från kommunens vision, mål och styrta till projektmål och effektmål i projektplaner. Inom ramen för de digitaliseringsprojekt som kommunen driver sker en tydlig styrning, planering och en systematisk uppföljning utifrån projektplaner. Det har genomförts nulägesanalyser, riskanalyser, nyttoanalyser, inventeringar och andra kartläggningar som skapat förutsättningar för att säkerställa kommunens behov framåt med hjälp av digitalisering och IT för att effektivisera och utveckla verksamheten. Rapporteringen av arbetet till kommunstyrelsen har dock varit sparsam.

Mot bakgrund av vår granskning rekommenderar vi kommunstyrelsen att:

- Se över och fastställa styrdokument som stärker strategier samt tydliggör den politiska ambitionen och viljeriktningen av kommunens digitaliseringsarbete.
- Se över och utveckla rapporteringen av uppföljningen av kommunens digitaliseringsarbete till kommunstyrelsen.

2 Inledning/bakgrund

KPMG har av Timrå kommuns revisorer fått i uppdrag att genomföra en granskning avseende kommunens arbete med digitalisering för utveckling och effektivisering av verksamheten. Revisorerna har i sin riskanalys identifierat detta som ett riskområde. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2019.

Digitalisering är en stor och pågående samhällsförändring och har blivit ett av de viktigaste verktygen för en fortsatt utveckling och effektivisering av den offentliga sektorn. Regeringen har träffat en avsiktsförklaring med Sveriges kommuner och landsting (SKL) som har lett till framtagande av en handlingsplan avseende förutsättningar för digital utveckling för 2017-2025. I planen framgår vad Sveriges kommuner behöver göra för att delta i den digitala förflyttningen av det offentliga Sverige. Bland annat har SKL definierat mål och aktiviteter inom fyra insatsområden som tillsammans skapar kommuners, landstings och regioners gemensamma förutsättningar för digital utveckling.

Första området omfattar styrning, organisation och ansvar, juridiska och finansiella förutsättningar samt samspel med marknaden. Andra insatsområdet avser principer, arkitektur samt säkerhet och beskriver följsamhet till lagstiftning, standarder och ramverk. Tredje området beskriver vikten av gemensamma regler, digital infrastruktur, tillgång till grundläggande grunddata och framtidssäker informationshantering. Fjärde insatsområdet avser utveckling av gemensamma digitala tjänster, gemensamt basutbud av digitala tjänster och processer, digitalt först i verksamheten, kravbibliotek för upphandling, ökad digital kompetens och digital trygghet samt ökad insyn i den offentliga förvaltningen.

SKL:s kartläggningar av den digitala utvecklingen indikerar att tillgången till digital service blir allt bättre i Sveriges kommuner och att fler medborgare har möjlighet att sköta sin kontakt med kommunerna via digitala verktyg. Samtidigt visar resultatet att mindre kommuner fortsatt halkar efter de större kommunerna i den digitala utvecklingen.

Enligt Timrås budget för 2019 har kommunen sin långsiktiga finansiella analys konstaterat att det inte är möjligt att fullt ut finansiera det demografiska trycket, investeringsbehovet och full löne- och prisuppräkningsbehovet. Alternativet är att successivt årligen höja skatten till 2035 eller årligen effektivisera verksamheten genom tydliga prioriteringar, nya arbetssätt inklusive ny teknik och digitalisering samt avgiftshöjningar. Det har tagits fram mål och aktiviteter avseende digitaliseringen av kommunens verksamheter. Kommunen ska fortsätta arbetet utifrån den nationella agendan och medborgarnas, besökarnas och företagarnas behov av en enklare vardag, i kombination med ett effektiviserat arbetssätt.

2.1 Syfte, revisionsfrågor och avgränsning

Syftet med granskningen är att bedöma om kommunstyrelsen har en tillräcklig styrning och uppföljning av kommunens digitaliseringsarbete för utveckling och effektivisering av verksamheten.

Timrå kommun

Granskning av kommunens arbete med digitalisering för utveckling och effektivisering av

2017-06-11

I granskningen har följande revisionsfrågor besvarats:

- Har det tagits fram mål, riktlinjer och rutiner utifrån kommunens målsättning avseende digitaliseringen av verksamheten?
- Har kommunen en ändamålsenlig planering (strategier och ambitioner, nulägesanalyser, inventeringar, kartläggningar, handlingsplaner) av arbetet med att digitalisera kommunens verksamheter?
- Sker en systematisk uppföljning och utvärdering av kostnader och effekter avseende kommunens arbete med att digitalisera verksamheten?

Granskningen har avgränsats till att omfatta den övergripande styrningen av arbetet.

Granskningen avser kommunstyrelsen utifrån dess samordnande och särskilda ansvar för styrning och frågor av strategisk karaktär.

2.2 Revisionskriterier

Vi har bedömt med utgångspunkt från:

- Sveriges kommuner och landstings "Handlingsplan 2017 - 2025 - Förutsättningar för digital utveckling
- Timrå kommuns verksamhetsplan och budget 2019 - 2021
- Tillämpbara interna regelverk, policys och beslut

2.3 Metod

Granskningen har genomförts genom dokumentstudier och intervjuer/avstämningar med berörda tjänstemän.

Granskningen har genomförts av Martin Andersson, certifierad kommunal yrkesrevisor. Lena Medin, certifierad kommunal revisor, är kundansvarig och har varit kvalitetssäkrare i granskningen.

Intervjuer skett med berörda inom kommunledningskontoret så som med kommunchef, chef för verksamhetsveckling och IT samt med verksamhetsutvecklare.

Rapporten har faktakontrollerats av ansvariga tjänstemän.

3 Granskningens resultat

I följande avsnitt presenteras resultatet från genomförd granskning. I avsnitt fyra redovisas de slutsatser och bedömningar som görs av resultatet. I avsnitt fem redovisas granskningens sammanfattande bedömning och rekommendationer.

3.1 Organisation och ansvar för digitaliseringsarbetet

Kommunstyrelsens förvaltningsorganisation kommunledningskontoret består av fyra enheter. Från och med 2019 sorterar organisationen i ekonomi- och upphandlingsenheten, lednings- och stabsenheten, näringslivskontoret och enheten för verksamhetsutveckling och IT.

Enligt kommunstyrelsens verksamhetsplan och budget 2019 skapas en central enhet för verksamhetsutveckling och IT inom kommunstyrelsekontoret. Enligt de intervjuade är kommunen mitt uppe en process där de går från att styra det förvaltningsövergripande arbetet med att digitalisera och effektivisera verksamheten i projektform till att driva det i förvaltning. De har arbetat upp så många funktioner (tjänster, strukturer och samarbeten) att de har valt att skapa en förvaltningsorganisation för att samordna digitaliseringsuppdraget och skapa förutsättningar för långsiktig hållbar utveckling.

Enligt tjänsteskrivelsen¹ avseende samordnad IT-organisation för Timrå kommun har tidigare utredningar visat att en samorganisering av IT förbättrar möjligheten till ledning och styrning inom IT-området. Vilket ska ge bättre förutsättningar för att utveckla och skapa kammungemensamma lösningar och möta digitaliseringsbehovet. Den nya organisationen fick i uppdrag att föra samman barn- och utbildningsförvaltningens IT-verksamhet med den centrala IT-organisationen. Detta ska öka kapaciteten med frigjord tid för att samordna och stödja verksamheternas tillika förvaltningarnas verksamhetsutveckling och digitalisering med stöd av IT. Ansvaret för dataskydd och IT-säkerhet kommer även att ligga på enheten. En central verksamhetsutvecklare inom enheten samordnar de verksamhetsutvecklare som sitter på förvaltning i gemensamma uppdrag. Syftet är att utveckla verksamheten med stöd av IT. De medel som har använts till eSamverkan och Innovativa Digitala tjänster läggs på den nya enheten. Enligt de intervjuade pågår för närvarande arbetet med överlämning av projektet innovativa digitala tjänster och samverkansprojektet eSamverkan, som avslutas i december, till den nyskapade enheten.

Enligt kommunstyrelsens reglemente är kommunstyrelsen kommunens ledande politiska förvaltningsorgan. Den har ansvar för bl.a. hela kommunens utveckling och ekonomiska ställning. Att leda och samordna utvecklingen av kommunens serviceverksamhet inom ramen för tillgängliga ekonomiska resurser. Det finns dock ingen tydlig skrivning om ansvaret för kommunens IT-organisation eller verksamhetsutveckling.

¹ Samordnad IT-organisation för Timrå kommun (KS/2017:334)

3.2 Mål och styrdokument avseende digitaliseringsarbetet

3.2.1 Kommunens vision 2025

Enligt de intervjuade har kommunen inte antagit någon policy eller särskild vision och strategi kring sitt arbete med digitalisering. Utan detta inryms i kommunens vision 2025 Timrå – En stark kommun i växande region.

Det finns en formulering i kommunens vision om att kommunen ska vara proffs på service 2025. Att kommunen ger alla ett förstklassigt bemötande och effektiv service. Att kommunen lägger stor vikt på samarbete mellan kommunens verksamheter och med aktörer i regionen. Medborgaren, företagaren och besökaren kan utföra sina ärenden när som helst på dygnet. Det innebär att kommunens arbete ska präglas av nyfikenhet och lyhördhet inför de olika behoven. Till detta har fullmäktige antagit ett antal övergripande mål, varav två mål styr direkt emot digitaliseringsområdet.

3.2.2 Kommunfullmäktiges mål

Kommunfullmäktige har fastställt övergripande mål som definierar god ekonomiskushållning för kommunen i verksamhetsplan och budget 2019. Målen är indelade i fem perspektiv: 1) medborgare, 2) utveckling, 3) process, 4) medarbetare och 5) ekonomi. Kommunens arbete med digitalisering ligger inom ramen för medborgare- och processperspektivet. Medborgarperspektivet beskriver hur kommunen hela tiden kan leverera utifrån behov och processperspektivet hur kommunen ska arbeta smart och effektivt. Till varje mål har kommunfullmäktige även fastställt styrtalet för 2019, 2020 och 2025.

Kommunfullmäktiges mål och styrtalet avseende digitalisering och verksamhetsutveckling:

1.5 Timrå skapar hållbar tillväxt genom digitaliseringens möjligheter.

1.5.1 Bredband

1.5.2 Digitala tjänster

3.2 Vi arbetar med ständiga förbättringar.

3.2.1 Dokumenterade processer

3.2.2 Antal förbättringar

Styrtalet avseende bredband mäts i procent av den totala bredbandsutbyggnaden och digitala tjänster mäts med hjälp av SKL:s verktyg E-blomlådan.

När det gäller styrtalet dokumenterade processer räknar man helt enkelt antal dokumenterade processer som ska vara större än senaste mättillfället. Antal förbättringar ska vara större än föregående år.

Kommunfullmäktiges mål och styrtalet är, enligt de intervjuade, styrande för de olika digitaliseringsprojekten och inryms i respektive projektplan.

3.2.3 Projektmål

Enligt de intervjuade startade arbetet med digitalisera och utveckla i kommunens verksamheter i och med starten av projektet Digital verksamhetsutveckling i september 2016. Arbetet föregicks av projektet Riges² och eSamverkan del 1 där arbetet med digitala tjänster och utvecklandet av en e-tjänstplattform började redan 2011. Projektet Digital verksamhetsutveckling avslutades vid årsskiftet 2017/18. Därefter har det vidare utvecklats och övergått till projektet Innovativa digitala tjänster som genomförs mellan 2018 och mars 2019.

Digital verksamhetsutveckling

Projektet har ställt upp effektmål och projektmål med koppling direkt till kommunens vision 2025 och målen i kommunfullmäktiges mål och budget.

Enligt projektplanen för digital verksamhetsutveckling syftade projektet att uppnå flera kommunövergripande mål. Utöver målen som beskrivs i avsnitten om kommunfullmäktiges mål ska projektet även bidra till att uppfylla följande mål och styrtal:

1.3 Medborgarna anser att Timrå erbjuder livskvalitet och service

1. Medborgarna anser att Timrå erbjuder livskvalitet
2. Medborgarna anser att Timrå erbjuder service
3. Medborgarna anser att det går att leva klimatsmart i Timrå

2:1 Timrå har Norrlands bästa företagsklimat och ligger på topp i Sverige när det gäller service till företagen

Svenskt Näringslivs företagsklimatmätning, ranking nr 1 i Norrland och nr 10 i Sverige vad gäller service.

4.3 Vi har en ständig kompetensutveckling inom det egna arbetsområdet

Att jämföra varje individs utvecklingsplan med utfall

Innovativa digitala tjänster

Enligt projektplanen syftar projektet för innovativa digitala tjänster till att leverera Timrå kommuns del i det gemensamma projektet eSamverkan, och hämta hem de lösningar som utvecklas gemensamt. En viktig utgångspunkt är därför att aktiviteterna i eSamverkan är prioriterade och går före eventuellt tillkommande innovativa e-tjänster om det blir en konflikt kring resurser i projektet.

Projektet har ställt upp effektmål och projektmål med koppling direkt till kommunens vision 2025 och målen i kommunfullmäktiges mål och budget. Det har preciserats ett flertal projektmål. Bland annat ska implementering av minst två digitala ärendeflöden påbörjas. Vidare ska det säkerställas en förvaltningsgemensam basstruktur, metoder och principer för verksamheternas tillika kommunens fortsatta utveckling av nya och befintliga e-tjänster. Det ska upprätthållas kompetens i verksamheterna för att kunna utveckla e-tjänster. Efter beslut i styrgrupp ska det vid behov byggas mer avancerade tjänster som kräver utveckling/särskilt stöd eller innehåller avancerad funktionalitet.

² Riges - Regional Innovativ GIS- och E-tjänstSamverkan var ett EU-finansierat samverkansprojekt med ett antal kommuner i Västernorrlands län 2011-2014

Vidare är projektets mål att säkerställa en förvaltningsgemensam basstruktur, metoder och principer för processers framtagande som kommunala verksamheter som vill verksamhetsutveckla, digitalisera och transformera ärendeflöden kan utgå från. Kompetens och nätverk upprätthålls för att kunna göra processkartläggning och driva processutveckling i kommunens verksamheter. Vidare att kunna stödja och vidareutveckla processkartläggning av prioriterade insatser avseende utveckling av digitala ärendeflöden och verksameters förbättringsarbete. Slutligen att kunna bemanna och delta aktivt i eSamverkan 2018/19 vilket innebär att aktivt följa utvecklingen av e-tjänster på Open ePlatform och delta i kravställningen av tjänster och funktionalitet samt insatser för behovsdriven utveckling.

3.3 Kommunens digitaliseringsarbete

Tillsammans med åtta andra kommuner i regionen drivs det gemensamma samverkansprojekt eSamverkan för att med gemensamma krafter öka digitaliseringen i kommunerna. Projektet ska utveckla tjänster där medborgarnytta och effektivisering ska bidra till att lösa de utmaningar som kommunerna står inför med minskad arbetskraft och fler människor som har behov av service. Det andra projektet, Innovativa digitala tjänster, är förlängning av eSamverkan och Timrå kommuns lokala motsvarighet. Projektet ansvarar för att omhänderta leveranser, bidra med tid och kompetens till eSamverkans olika delprojekt och sprida kunskap vidare i kommunen.

3.3.1 Kommunens digitalisering och utveckling utifrån SKL:s insatsområden

Enligt de intervjuade finns det inte underbyggda underlag att göra jämförelser med andra kommuner, förutsättningar dem i mellan ser väldigt olika ut. Uppskattningsvis ligger Timrå, vid jämförelse med andra kommuner, i mitten av sin digitaliserings- och effektiviseringsresa. Timrå kommun har, bland annat med satsningen på beskrivna projekt, arbetat med att ta tillvara på digitaliseringens möjligheter och ökat kunskapen om dess betydelse. Det är ett arbete som nu behöver tas vidare och utvidgas för att dra nytta av digitalisering och göra verksamheter mer effektiva.

Kommunens olika digitaliseringsprojekt har bl.a. haft sin utgångspunkt i SKL:s handlingsplan avseende förutsättningar för digital utveckling för 2017-2025. SKL har definierat mål och aktiviteter inom fyra insatsområden som tillsammans skapar kommuners, landstings och regioners gemensamma förutsättningar för digital utveckling. Inom ramen för projektetens genomförande har kommunen arbetat med olika insatser, kartläggningar, utredningar m.m.

Insatsområde 1 - Styrning och ledning

Som nämnts tidigare finns sedan den 1 januari i 2019 en nybildad enhet för verksamhetsutveckling med stöd av IT, i syfte att stärka det kommunövergripande arbetet med digitalisering. Enligt de intervjuade pågår ett arbete med en översyn av kommunens styrmodell, där digitalisering är en strategiskt viktig fråga. Den nya styrmodellen ska beslutas i slutet av året.

Insatsområde 2 - Principer, arkitektur och säkerhet

När det gäller principer för digitaliseringsarbetet ska kommunen i första hand inte utveckla själva, utan i största möjliga utsträckning hämta och använda de ramverk, standarder och arbeten som finns regionalt och nationellt. Kommunen är en part i flera av dessa arbeten bl.a. genom deltagandet i eSamverkan, nationell standard för tjänster till restaurangföretagare (Serverat) och avtal om tjänster med Inera³. Vidare är principen att hålla samman kommunens arbete så långt det är möjligt avseende infrastruktur, digitala tjänster och processer, istället för att utvecklas åt olika håll. En annan princip är att börja smått och skala upp vid goda resultat, samt att testa inför skarpt införande i syfte att lära och se vad som fungerar.

När det gäller arkitektur har kommunen genom sina projekt tagit första steget i en för kommunen samlad verksamhetsarkitektur genom systematisk beskrivning av arbetsprocesser för att identifiera förbättringar och möjliggöra digitalisering. Exempelvis har kommunen startat en satsning på digitalt obrutna ärendeflöden och digital informationshantering. I arbetet med processer har även intressentmodeller införts för förbättring och det har genomförts en utredning om applikationsmodeller.

Gällande säkerhetsområdet har kommunen ingen egen utveckling av system och applikationer. För IT-säkerhet gäller att all information som lagras hos kommunens egen driftleverantör följer ISO-standarder. Driftshallen har säkerhet på de former av behörighet som krävs. Information kräver inloggningsnivåer i olika grader beroende på hur känslig informationen är. Driftleverantörens personal är säkerhetsklassade. I kommunens miljö används standarder, regelverk och beprövade system som är stabila över tid.

När det gäller informationssäkerhet arbetar kommunen efter Myndigheten för samhällsskydd och beredskaps riktlinjer och standarder vad avser riktighet, tillgänglighet och konfidentialitet. Det finns systemägare till alla system. Vidare finns det mallar och rutiner för system-, konsekvens- och riskanalyser. I den pågående upphandlingen av IT-driften ingår att förnya informationsklassning och fastställa skyddsnivåer på information. I samband med GDPR började att gälla 2018 har det vidtagits åtgärder inom hela kommunen. Bland annat genom att identifiera alla behandlingar av personuppgifter, skriva personuppgiftsbiträdesavtal med leverantörer och konsulter. Det har tagits fram rutiner, mallar och information till medborgare och medarbetare. Varje nämnd har också uppdaterat sina dokumenthanteringsplaner med gallringsrutiner som följer av GDPR.

Insatsområde 3 - Informationsförsörjning och digital infrastruktur

Vad det gäller digital infrastruktur i form av tekniska förutsättningar pågår ett arbete med en IT-driftsupphandling för säkrad drift och digitalisering från 2020, samt möjliggörande av IT i skolan genom modernisering av IT-miljön och förutsättningar för tillämpning i enlighet med skolans nationella digitaliseringsstrategi.

³ Inera är bolag som ägs gemensamt av alla landsting och regioner. Bolaget har utvecklat gemensamma lösningar, gemensam mjuk infrastruktur och andra stöd för digitalisering.

Timrå kommun

Granskning av kommunens arbete med digitalisering för utveckling och effektivisering av

2017-06-11

Vidare när det gäller Informationsförsörjning har kommunen avtalat och anslutit sig till ett nationellt utvecklade infrastrukturkomponenter för effektiv återanvändning av information i tjänster och handläggning. Dessa är sammansatta bastjänsten för ekonomiskt bistånd (SSBTEK), sammansatta bastjänsten för grundläggande företagsinformation (SSBTGU) och Navet för folkbokföringsuppgifter från Skatteverket.

Insatsområde 4 - Processer och tjänster

Timrå kommun har tillsammans med andra kommuner i landet skapat plattformar (Open ePlatform och Open eMap) för gemensam utveckling av digitala tjänster. Dessa bygger på delningsprincipen, d.v.s. tjänster som utvecklas av en kommun kan hämtas hem av och användas andra kommuner. Timrå kommun deltar i kravställning, test och införande av prioriterade tjänster. Det gäller även för hämtning av tjänster från andra leverantörer. Hittills har ett relativt stort antal e-tjänster implementerats i Örnsköldsviks kommun (baserade på samma plattform) och ytterligare ett antal är under framtagande eller planeras att tas fram. Utvecklingen dessa e-tjänster via Open ePlatform har analyserats av Kommunförbundet Västernorrland inom ramen för ERUDITE⁴ för att utvärdera effektiviseringsvinster. Timrå kommun kompletterar denna analys genom en pågående nyttoanalys för e-tjänster ur ett användarperspektiv i samverkan med Mittuniversitetet. Från och med i år är möjligt för kommunen att utveckla digitala tjänster för effektivisering av helt interna flöden. En redan genomförd nyttoanalys av e-tjänster för intern effektivisering har visat på goda resultat ur ett verksamhetsperspektiv. Försök med automatisering av skolhälsovårdens flöden uppvisar effektivisering i form av frigjord tid för att kunna möta nya uppdrag med samma bemanning, och pågående integrationsarbete visar att tidigare roller för manuell hantering helt kan frigöras.

Kommunen ansluter till regionalt och nationellt behovsprövade samt ensade tjänster i syfte att standardisera utbudet. Exempelvis "Serverat", som nämnts tidigare, för ett enklare restaurangföretagande, och "Välkommen hit" som stöd för inflyttningslots och service till de som vill flytta till och/eller etablera verksamhet i Timrå kommun. Andra exempel på gemensamt nyttjande av tjänster är betalningsfunktion (Payex) och införande av eIDAS, för möjligheten att ta emot utländska e-legitimationer.

Det har även utvecklats digitala tjänster för politiken i syfte att effektivisera arbetet. Exempelvis förtroendevaldas tillgång till handlingar via läsplatta samtidigt som handlingarna publiceras på kommunens webbsida. Kommunfullmäktige erbjuder direkta webbsändningar och mötet hanteras digitalt gällande närvaro, talarlista och votering. På den digitala anslagstavlan i kundtjänst och på webben anslås tillkännagivanden, delegationsbeslut och protokoll.

⁴ Det europeiska Interreg-projektet ERUDITE är ett samarbete mellan sju olika EU-regioner i Sverige, Finland, Frankrike, Irland, Slovenien, Italien och Ungern och forskningsinstitutet RISE (SWE) och Universitet i Ljubljana. Projektet syftar till att utveckla landsbygden med hjälp av nya, innovativa e-tjänster och dra nytta av den potential som snabba bredbandsnät kan ge.

3.4 Uppföljning och utvärdering av digitaliseringsarbetet

Inom ramen för granskningen det tagits del av projektplaner, statusrapporter, slutrapporter, riskanalyser, kartläggningar, nyttoanalyser, protokoll från styrgruppsmöten samt övrig rapportering inom projekten. Vidare har en genomgång av kommunstyrelsens protokoll och handlingar skett ett år tillbaka i tiden.

3.4.1 Projektuppföljning

Enligt de intervjuade har uppföljning och utvärdering av kommunens digitaliseringsarbete huvudsakligen skett inom ramen för respektive projekt. Resultat följs upp i styrgruppen en gång i månaden för att hantera informations-, diskussions-, och beslutspunkter. Styrgruppen består av kommunens förvaltningschefer. Projektledare och övriga i projektgruppen träffas varannan vecka eller varje vecka vid behov.

I inom ramen för projekten följs tidplan och avsatta medel upp samt hur väl projekt- och effektmål uppfylls. Effekter mäts genom andel e-tjänster och dess tillgänglighetstid samt genom SKL:s självvärderingsverktyg eBlomlådan. Projektmålen omfattar uppfyllda aktiviteter och delprojekt. Exempelvis att det tagits fram en e-tjänstportal, en mängd e-tjänster, förslag på ramverk för processmodeller, beskrivning av kommunens processer, informations- och regelmodell prioriterade e-tjänster, uppnådda resultat inom eSamverkan, förslag till organisatorisk funktion för digital verksamhetsutveckling osv. I slutrapporten avseende projektet digital verksamhetsutveckling, som avslutades 2018, redovisas även överlämning/leveranser till förvaltningar och för vidare utveckling inom fortsättningsprojektet Innovativa digitala lösningar.

3.4.2 Rapportering till kommunstyrelsen

Som nämnts tidigare är projektmålen kopplade till mål och styrtalet i kommunstyrelsens och kommunstyrelsens budget och verksamhetsplaner. Efter en genomgång av protokoll och handlingar finner vi att kommunstyrelsens uppföljning av kommunens digitaliseringsarbete och kommunfullmäktiges mål och styrtalet följs upp övergripande i delårsrapporten och i årsredovisningen. Någon övrig rapportering till kommunstyrelsen om kommunens digitaliseringsarbete finner vi inte. Enligt uppgift ska det dock ha skett muntligen i budgetarbetet och kommer att ske i samband med slutrapporteringen av projektet Innovativa digitala tjänster i augusti 2019.

4 Slutsatser och bedömningar

Granskningen visar att det i delar har tagits fram mål och riktlinjer utifrån kommunfullmäktiges målsättning avseende kommunens digitalisering av verksamheten. Dessa mål utgår från Timrå kommuns vision 2025 – En stark kommun i växande region. Kommunstyrelsen har däremot inte tagit fram särskilda mål i sin verksamhetsplan utifrån kommunfullmäktiges mål. Inte heller det antagits någon policy, särskild vision och strategi för arbetet.

Kommunens arbete med att digitalisering för utveckling och effektivisering av verksamheten har skett i projektform. Inom ramen för projekten har det ställts upp effektmål och projektmål med direkt koppling till kommunens vision 2025 och målen i kommunfullmäktiges verksamhetsplan och budget. Det vill säga mål- och styrkedjan är tydlig.

Kommunstyrelsen har däremot inte fastställt riktlinjer för kommunens digitaliseringsarbete. Förutom verksamhetsplan och budget har kommunstyrelsekontorets projektplaner varit de huvudsakliga interna styrdokumenterna för kommunens arbete med digitalisering för utveckling och effektivisering av verksamheten. Roller och ansvar för kommunens digitaliseringsarbete bedöms som tydligt. Kommunen är mitt uppe en process där de går från att styra arbetet med att digitalisera och effektivisera verksamheten i projektform till att driva det i förvaltning. Det ska ha arbetats upp så många funktioner inom digitaliseringsprojekten att kommunen har valt att bedriva det fortsatta utvecklingsarbetet i en förvaltningsorganisation.

Granskningen visar vidare att arbetet bl.a. har utgått från nationella styrdokument så som regeringens och SKL:s avsiktsförklaring och SKL:s handlingsplan avseende förutsättningar för digital utveckling för 2017-2025. I Handlingsplanen har definierats mål och aktiviteter inom fyra insatsområden som tillsammans skapar kommuners, landstings och regioners gemensamma förutsättningar för digital utveckling. Enligt de intervjuade ligger kommunen i mitten i sin digitaliseringsresa och framöver finns ett arbete med att fortsätta öka den digitala mognaden inom kommunens verksamheter. Det vill säga inom verksamheterna öka förståelsen för hur digitalisering kan effektivisera verksamheterna. Inom insatsområdet ledning och styrning pågår för närvarande ett arbete med att lämna över projektet innovativa digitala tjänster och samverkansprojektet e-Samverkan till den nya enheten för verksamhetsutveckling och IT inom kommunstyrelsekontoret.

Det pågår en översyn av kommunens styrmodell där digitalisering uppges vara en viktigt strategisk fråga. Inom insatsområdet principer, arkitektur och säkerhet, uppges en princip vara att kommunen först och främst inte ska utveckla själva utan använda de ramverk, standarder och arbeten som redan finns regionalt och nationellt. Vidare ska kommunens arbete med infrastrukturer, digitala tjänster och processer så långt det är möjligt hållas samman istället för att utvecklas åt olika håll. Kommunen ska även vid goda resultat börja smått och skala upp samt att testa inför skarpt införande i syfte att lära vad som fungerar. Vidare har ett första steg tagits, genom en systematisk beskrivning av arbetsprocesser för att identifiera förbättringar och möjliggöra digitalisering, till att skapa en samlad verksamhetsarkitektur.

Timrå kommun

Granskning av kommunens arbete med digitalisering för utveckling och effektivisering av

2017-06-11

Inom säkerhetsområdet har kommunen ingen egen utveckling av system och applikationer. All information lagras hos kommunens driftleverantör som ska följa de säkerhetsregler som finns på området. I kommunens IT-miljö används de standarder, regelverk och beprövade system som är stabila över tid. Inom insatsområdet informationsförsörjning och digital infrastruktur har kommunen avtalat och anslutit sig till ett nationellt utvecklade infrastrukturkomponenter för effektiv återanvändning av information i tjänster och handläggning. Inom digital infrastruktur pågår en IT-drifts-upphandling för säkrad drift och digitalisering från med 2020. Inom insatsområdet processer och tjänster har kommunen tillsammans med övriga landets kommuner skapat plattformar för gemensam framtagning av e-tjänster. Inom ramen för digitaliseringsprojekten har kommunen bl.a. tagit fram ett 40-tal e-tjänster. Detta innebär bl.a. att från och med i år är möjligt för kommunen att utveckla digitala tjänster för effektivisering av helt interna flöden.

Vidare visar granskningen att kommunstyrelsens styrning och planering av arbetet med att digitalisera kommunens verksamheter kan utvecklas. Det gäller främst den politiska styrningen av arbetet. I dagsläget sker den politiska beställningen och styrningen främst genom mål och kortare skrivningar i kommunstyrelsens verksamhetsplan och budget. Dock som nämnts tidigare pågår ett arbete med att se över kommunens styrmodell. På förvaltningsnivå är styrning och planering betydligt tydligare där projektplaner blir de viktigaste styrdokumenterna för kommunens arbete med digitalisera verksamheten. Inom kommunens digitaliseringsprojekt sker en tydlig projektstyrning och planering av arbetet. Inom ramen för detta arbete har det genomförts nulägesanalyser, riskanalyser, nyttoanalyser, inventeringar och andra kartläggningar för att skapa förutsättningar och säkerställa kommunens behov av effektivisera och utveckla verksamheten med olika former av IT-strukturer och digitala lösningar.

Även kommunstyrelsens uppföljning avseende att digitalisera verksamheten skulle kunna utvecklas. Även om det inom ramen för projekten sker en systematisk uppföljning av kostnader jämfört med budget och utvärdering av projektmål och effektmål kan den politiska uppföljningen av arbetet stärkas. Rapporteringen till kommunstyrelsen består huvudsakligen av uppföljningen av kommunfullmäktiges mål och styrtal. Målen mäts i huvudsak med av hjälp av SKL:s självvärderingsverktyg eBlomlådan. Kommunen samverkar med Mittuniversitetet som genomför nyttoanalys, ur ett användarperspektiv, av e-tjänster. Det är ännu för tidigt för att kunna se och mäta rena effektiviseringsvinster, i verksamheterna, med anledning av utvecklingen av kommunens digitaliseringsarbete. En tidigare genomförd nyttoanalys för intern effektivisering har dock påvisat goda resultat ur ett verksamhetsperspektiv. Försök med automatisering av skolhälsovårdens flöden uppvisar effektivisering i form av frigjord tid för att kunna möta nya uppdrag med samma bemanning, och pågående integrationsarbete visar att tidigare roller för manuell hantering helt kan frigöras.

5 Sammanfattande bedömning och rekommendationer

Den sammanfattande bedömningen utifrån granskningens syfte är att kommunstyrelsen i huvudsak har en tillräcklig styrning och uppföljning av kommunens digitaliseringsarbete för utveckling och effektivisering av verksamheten. Kommunen befinner sig i uppskattningsmässigt i mitten av uppdraget med att digitaliseringens möjligheter utveckla och effektivisera kommunens verksamheter. Grunden har lagts inom de projekt som har drivit arbetet, bl.a. är en stor del av kommunens processer kartlagda. Basstrukturen för e-tjänster är på plats, tillsammans med andra kommuner har det skapats plattformar för gemensam utveckling av digitala tjänster. Det har skapats en central enhet för verksamhetsutveckling och IT inom kommunledningskontoret. Framöver har kommunen en förändringsresa att göra med att fortsätta öka den digitala mognaden inom kommunens verksamheter. Det vill säga att öka förståelsen för hur man med hjälp av digitalisering kan effektivisera arbetssätt ute i verksamheterna.

Den politiska styrningen och uppföljningen av arbetet som skulle kunna utvecklas ytterligare. Det vill säga det har inte antagits några riktlinjer som tydliggör den politiska ambitionen för kommunens arbete för utveckling och effektivisering av verksamheten med hjälp av digitaliseringens möjligheter. Dock är målkedjan tydlig från kommunens vision, mål och styrtal till projektmål och effektmål i projektplaner. Inom ramen för de digitaliseringsprojekt som kommunen driver sker en tydlig styrning, planering och en systematisk uppföljning utifrån projektplaner. Det har genomförts nulägesanalyser, riskanalyser, nyttoanalyser, inventeringar och andra kartläggningar som skapat förutsättningar för att säkerställa kommunens behov framåt med hjälp av digitalisering och IT för att effektivisera och utveckla verksamheten. Rapporteringen av arbetet till kommunstyrelsen har dock varit sparsam.



Timrå kommun

Granskning av kommunens arbete med digitalisering för utveckling och effektivisering av

2017-06-11

5.1 Rekommendationer

Utifrån vår bedömning och slutsats rekommenderar vi kommunstyrelsen att:

- Se över och fastställa styrdokument som stärker strategier samt tydliggör den politiska ambitionen och viljeriktningen av kommunens digitaliseringsarbete.
- Se över och utveckla rapporteringen av uppföljningen av kommunens digitaliseringsarbete till kommunstyrelsen.

Datum som ovan

KPMG AB

Martin Andersson
Certifierad kommunal revisor

Lena Medin
Certifierad kommunal revisor
Kundansvarig

Detta dokument har upprättats enbart för i dokumentet angiven uppdragsgivare och är baserat på det särskilda uppdrag som är avtalat mellan KPMG AB och uppdragsgivaren. KPMG AB tar inte ansvar för om andra än uppdragsgivaren använder dokumentet och informationen i dokumentet. Informationen i dokumentet kan bara garanteras vara aktuell vid tidpunkten för publicerandet av detta dokument. Huruvida detta dokument ska anses vara allmän handling hos mottagaren regleras i offentlighets- och sekretesslagen samt i tryckfrihetsförordningen.