

# Förstudie av digitaliseringsarbete

Österåkers Kommun

Slutgiltig

10 2023



*Christian Ohlson  
Frida Ebers  
Daniel Menschik*

# Innehållsförteckning

1.	Inledning	3
2.	Resultat	5
3.	Sammanfattning	9

1

Inledning

# Inledning

## Bakgrund

Kommuner och regioner utvecklar allt eftersom mer och fler digitala/automatiserade tjänster. Detta möjliggör ökad kvalitet inom välfärdssektorn i en tid då det är alltmer viktigt att de personella resurserna används där de skapar bäst nytta för medborgarna och verksamheten. Takten och omfattningen av förändringsarbetet skiljer sig åt mellan kommuner och regioner men användningen av digital teknik tog genomgående ett stort steg våren 2020 i och med behov av ändrade arbetssätt p g a covid-19. En högre grad av digitalisering och fler automatiserade arbetsmoment kräver styrning, kompetens, tydlig ansvarsfördelning och förändringsledning för ett lyckat resultat.

Revisorerna har utifrån sin bedömning av väsentlighet och risk för år 2023 beslutat att genomföra en förstudie i syfte att kartlägga hur kommunen arbetar med digitalisering.

## Syfte och frågeställningar

Förstudien syftar till att vara en fördjupad risk- och väsentlighetsanalys inom området och att revisorerna ska få ett underlag för att kunna ta beslut om behov av eventuell fördjupad granskning ska genomföras inom området. I förstudien kartläggs digitaliseringsarbetet och eventuella gap och riskområden identifieras. Förstudien riktas mot följande områden:

- Finns det vision, strategi, handlingsplan och övriga styrdokument kopplade till digitalisering i kommunen?
- Finns det resurser avsatta för arbetet med digitalisering?
- Finns det en tydlig och dokumenterad organisationsstruktur med tillhörande ansvarsfördelning avseende arbetet med digitalisering?

## Avgränsning

Förstudien genomförs med utgångspunkt i kommunens övergripande arbete med digitalisering. Representanter för digitaliseringsenheten, kommunstyrelsens förvaltning och utbildningsförvaltningen har intervjuats. Förstudien avgränsas till revisionsår 2023.

## Metod

Förstudien genomförs genom:

- Genomgång av styrdokument, rutiner, dokumenterade uppföljningar och dokumenterad ansvarsfördelning (reglemente och delegationsordning).
- Intervjuer med ansvariga tjänsteroller;
  - CIO (Digitaliseringsavdelningen)
  - Verksamhetsarkitekt (Digitaliseringsavdelningen)
  - Framtid accelerator (Kommunstyrelsens förvaltning)
  - Utbildningsdirektör (Utbildningsförvaltningen)



2

Resultat

# Finns det vision, strategi, handlingsplan och övriga styrdokument kopplade till digitalisering i kommunen?

## Iakttagelser

Österåkers kommun har en kommunövergripande vision kallad Vision 2040. Visionen är beslutad av kommunfullmäktige 2019. I visionen lyfts fyra strategiska områden fram som ska ligga till grund för kommunens framtida utveckling; kvalitet, trygghet, valfrihet och hållbarhet.

Kommunen har också en strategi för verksamhetsutveckling beslutad 2022, där digitalisering beskrivs som ett av flera verktyg för att utveckla och optimera verksamheten. Både under intervjuer och i dokumentation understryks att kommunen inte ser digitalisering som ett självändamål och att de därför aktivt valt att inte ha en separat digitaliseringsstrategi eller vision. Strategin för verksamhetsutveckling knyter an till kommunens övergripande vision genom att lyfta fem strategiska spår för verksamhetsutveckling som ska bidra till att uppnå Vision 2040, med primärt fokus på det strategiska området kvalitet. De fem strategiska spår som ingår i strategin är; (i) möjliggörande ledarskap och engagerade medarbetare, (ii) skapa värde med kundfokuserat arbetssätt, (iii) ständiga förbättringar och innovation, (iv) utveckla effektiva och värdeskapande processer samt (v) fokus på fakta.

Utbildningsförvaltningen arbetar enligt agil modell med en arbetsplan i Stratsys, ett verktyg för strategisk planering. I denna finns aktiviteter definierade med bland annat utsedd ansvarig och status. Aktiviteterna följs upp inom respektive systemförvaltningsgrupp veckovis och status rapporteras i samband med del- och helårsbokslut till Kommunstyrelsen.

Vidare har Digitaliseringsenheten en årlig process för att arbeta fram en handlingsplan. Denna baseras delvis på förvaltningarnas verksamhetsplaner och hur de kan hjälpa förvaltningarna att nå sina mål med hjälp av digitala verktyg/IT. Handlingsplan finns dokumenterad i Stratsys och redovisas i den årliga verksamhetsberättelsen. De ingående aktiviteterna bryts ner och följs upp veckovis i Planner i Microsoft Teams, vilket är ett verktyg för uppgiftshantering.

Kommunen har även ett styrande dokument kallat Agilitetstrappan, som övergripande beskriver de steg som ska genomföras i ett projekt för verksamhetsutveckling. I denna ingår bland annat att ta fram ett business case innan start av projekt, rita upp den tekniska lösningen och sedan även följa upp om avslutat projekt gett den förväntade effekten.

## Slutsatser

Österåkers kommun har en övergripande vision med tillhörande strategiska områden, denna är i sig inte en renodlad digitaliseringsvision utan fokuserar på verksamhetsutveckling där digitalisering är en viktig del. I strategin för verksamhetsutveckling har kommunen däremot fem strategiska spår som ska bidra till att uppnå visionen. Kommunen har gjort ett aktivt val i att inte ta fram separata styrande dokument för digitalisering då digitalisering betraktas som ett medel för verksamhetsutveckling.

Vidare har förvaltningarna och digitaliseringsenheten handlingsplaner, även kallade arbetsplaner inom Utbildningsförvaltningen, som inkluderar verksamhetsutveckling och digitalisering som dels följs upp på aktivitetsnivå inom respektive förvaltning, men även årligen på politisk nivå i form av verksamhetsberättelser.

# Finns det resurser avsatta för arbetet med digitalisering?

## Iakttagelser

Under förstudien framkommer att digitaliseringsinitiativ och verksamhetsutveckling bekostas av respektive förvaltning som beställer dem. Dessutom finns möjlighet att ansöka om att genomföra digitaliseringsinitiativ utanför den årliga budgetprocessen. Detta sker genom utvecklingsslussen, som har en årlig avsatt budget på 2 miljoner kronor för sådana initiativ. Digitaliseringsinitiativ som går via utvecklingsslussen är främst aktiviteter som två eller fler förvaltningar dra nytta av, eller behov som uppstått under året och som inte finns med i den befintliga budgeten.

Inom kommunen är det tydligt att digitalisering är en central komponent för att möjliggöra verksamhetsutveckling och effektivisering. Varje förvaltning har en ansvarig person som hanterar arbetsplaner och säkerställer att dessa genomförs på ett ändamålsenligt sätt. Digitaliseringsenheten spelar en avgörande roll i att bistå respektive förvaltning inom de områden där digitalisering är en framgångsfaktor.

För att följa upp framsteg och utmaningar inom projekt finns en kontinuerlig uppföljning inom digitaliseringsenheten samt mellan digitaliseringsenheten och övriga förvaltningar. Detta möjliggör snabb upptäckt och hantering av eventuella problem. Om behov uppstår kan resurser fördelas till de projekt som kräver extra bemanning för att säkerställa framsteg och kvalitet.

Kommunen har nyligen infört en systemförvaltningsmodell inom organisationen. Denna modell innebär att de medarbetare som använder system också är ansvariga för att förvalta dem, samt att driva området framåt. Kontinuerlig dialog mellan systemförvaltare och digitaliseringsenheten möjliggör tidig upptäckt av nya behov och krav som kan prioriteras baserat på verksamhetens behov.

## Slutsatser

Österåkers kommun har en struktur för att stödja digitaliseringsinitiativ och verksamhetsutveckling. Genom en kombination av finansiering från förvaltningarna, möjligheten att ansöka om medel utanför budgetprocessen, nära samarbete med digitaliseringsenheten, kontinuerlig uppföljning och en systemförvaltningsmodell finns det resurser och strukturer på plats för att främja digitaliseringens framgång.



# Finns det en tydlig och dokumenterad organisationsstruktur med tillhörande ansvarsfördelning avseende arbetet med digitalisering?

## Iakttagelser

Under förstudien har flertalet nyckelfunktioner identifierats på Österåkers Kommun kopplat till digitalisering och verksamhetsutveckling. Huvudsakligen hanteras och drivs arbetet med digitalisering genom eller med hjälp av digitaliseringsenheten. Denna funktion inom kommunen sitter på en rad olika kompetens i syfte att vara en möjliggörare inom verksamhetsutveckling och således även digitalisering. Inom digitaliseringsenheten sitter exempelvis CIO (Chief Information Officer). CIO har ansvar för budget och övergripande riktlinjer och spelar en viktig roll i att sätta tonen för digitaliseringsavdelningens fortgående arbete. Verksamhetsarkitekten har en central roll i att identifiera behov och inspirera de olika förvaltningarna till innovativa lösningar. CTO/IT-arkitekten har i sin tur ansvar för att säkerställa den tekniska passformen av nya lösningar.

Kommunen har även infört rollen framtidsaccelerator som är direkt underställd kommundirektören och ansvarar för att driva digitaliseringsinitiativ framåt. Syftet med rollen är att stödja de olika förvaltningscheferna i de utmaningar som respektive förvaltning stöter på vid olika verksamhetsutvecklingsaktiviteter.

En systemförvaltningsmodell har implementerats inom kommunen. Syftet med denna är bland annat att systemförvaltare och systemägare säkerställer de befintliga systemens drift och utveckling, men även att utveckla det verksamhetsområde de verkar inom. Det framgick dock per intervju att utbildning av systemförvaltningsmodellen ute i förvaltningarna behöver fortgå i syfte att säkerställa att systemägare och systemförvaltare har en god förståelse kring sitt ansvarsområde.

Det är viktigt att notera att PwC inte har haft tillgång till någon formell dokumenterad organisationsstruktur för digitalisering eller verksamhetsutveckling, bortsett från systemförvaltningsmodellen. Trots detta uppges under intervju att det finns en praktiskt fungerande ansvarsfördelning inom organisationen, även om den inte är formellt dokumenterad.

## Slutsatser

Kommunen har en fungerande ansvarsfördelning och organisationsstruktur för digitaliseringsarbetet, även om det bör övervägas att dokumentera och formalisera denna för att skapa en mer transparent grund för nuvarande organisationsstruktur. Vidare bör kommunen säkerställa att systemförvaltningsmodellen är ändamålsenligt implementerad och att utsedda systemägare och systemförvaltare har en god förståelse över sitt ansvar.



3

Sammanfattning

# Sammanfattande slutsatser

PwC har på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna för Österåkers kommun fått i uppdrag att utföra en förstudie och kartläggning av kommunens digitalisering. Syftet med förstudien är att revisorerna ska få ett underlag för att kunna ta beslut om behov av eventuell fördjupad granskning ska genomföras inom området.

Av förstudien framkommer:

- Det finns en kommunövergripande vision, denna är dock inte direkt kopplad till digitalisering. Istället har visionen brutits ner till strategiska spår i strategin för verksamhetsutveckling. Dessa strategiska spår syftar till att bidra till att uppnå visionen. Detta visar på en holistisk syn på digitalisering som ett medel för att uppnå organisationens övergripande mål.
- Kommunen har aktivt valt att inte ta fram separata styrande dokument för digitalisering. Istället betraktas digitalisering som ett integrerat element i verksamhetsutvecklingen. Detta tyder på en syn på digitalisering som en integrerad del av organisationens strategi snarare än som en isolerad process.
- Förvaltningarna och digitaliseringsenheten har handlingsplaner som inkluderar både verksamhetsutveckling och digitalisering. Dessa planer följs upp på aktivitetsnivå inom respektive förvaltning och årligen på politisk nivå genom verksamhetsberättelser. Detta ger en strukturerad och genomtänkt ram för att driva digitaliseringsprojekt och säkerställa ansvars.
- Kommunen har en struktur för att stödja digitaliseringsinitiativ och verksamhetsutveckling. Genom en kombination av finansiering från förvaltningarna, möjligheten att ansöka om medel utanför budgetprocessen, nära samarbete med digitaliseringsenheten, kontinuerlig uppföljning och en systemförvaltningsmodell finns det tillräckliga resurser och strukturer på plats för att säkerställa digitaliseringsarbetets framgång.
- Kommunen har en fungerande ansvarsfördelning och organisationsstruktur för digitaliseringsarbetet där digitaliseringsenheten agerar som huvudsakligt stöd för att främja verksamhetsutveckling ute på förvaltningarna.

Slutsatsen utifrån förstudien är att en fördjupad granskning på området **inte** är aktuell framöver. Vi rekommenderar dock att formalisera och dokumentera strukturen för att skapa en tydligare grund för nuvarande organisation. Vidare bör kommunen även säkerställa att systemförvaltningsmodellen implementeras ändamålsenligt och att utsedda systemägare och systemförvaltare har en god förståelse över sitt ansvar.



2023-10-11

---

*Henrik Fagerlind*

---

*Christian Ohlson*