

Haninge Kommun

Granskning av digitalisering



Building a better
working world

Innehållsförteckning

Sammanfattande bedömning och rekommendationer	2
1. Inledning	3
1.1. Bakgrund.....	3
1.2. Syfte och revisionsfrågor	3
1.3. Ansvariga nämnder/styrelser	3
1.4. Metod	4
1.5. Revisionskriterier.....	4
2. Digitalisering styrs delvis av IT-policy och Digital strategi 2020+	4
2.1. Kommunstyrelsens IT-policy klargör syftet med IT och ska vara ett stöd i arbetet ...	4
2.2. Flera nämnder lyfter fram strategier relaterade till digitalisering för att nå mål	5
2.3. Digital strategi 2020+ klargör ansvarsfördelning, mål samt styrande principer	6
2.4. Bedömning	7
3. Digitaliseringsarbetet drivs främst av förvaltningarna	7
3.1. Digital utveckling (DU) ansvarar för strategiska IT-frågor.....	8
3.2. Förvaltningsmodellen ska säkerställa att fördelar med samordning och gemensamma arbetsformer tillvaratas	9
3.3. DU kan stötta förvaltningarna men förvaltningarna måste driva utvecklingen	10
3.4. Bedömning	11
4. Samverkan kring digital utveckling finns på olika sätt.....	11
4.1. CIO leder flera forum för samverkan i digitaliseringsfrågor	11
4.2. Kommunövergripande samverkan förekommer men samverkan kan förbättras	12
4.3. Inspiration hämtas från andra kommuner och forum utnyttjas för effektivisering	12
4.4. Bedömning	12
5. Förvaltningarnas digitala handlingsplaner.....	12
5.1. Förvaltningarnas handlingsplaner skiljer sig i aktiviteter och utformning	12
5.2. Utbildningsförvaltningen	13
5.3. Stadsbyggnadsförvaltningen	14
5.4. Äldreförvaltningen	14
5.5. Bedömning	14
6. Internkontrollplaner berör få risker kopplade till digitalisering	15
6.1. Reglemente och riktlinjer för intern kontroll klargör syftet med intern kontroll.....	15
6.2. Kommungemensamma moment i interkontrollplanerna rör delvis digitalisering	15
6.3. Bedömning	16
7. Det saknas enhetligt arbete med kostnads- och nyttokalkyler	16
7.1. Framtagen utvecklingsprocess för digitaliseringsprojekt används endast delvis	16
7.2. Kostnads- och nyttokalkyler på förvaltningarna saknar en gemensam struktur	17
7.3. Projekt för gemensamt verksamhetssystem, tid och insatsuppföljning samt etablering av förvaltningsstyrning har granskats särskilt	17
7.4. Ingen samlad uppföljning av digitaliseringsarbetet görs.....	18
7.5. Bedömning	19
8. Svar på revisionsfrågor	19
Källförteckning	21

Sammanfattande bedömning och rekommendationer

EY har på uppdrag av kommunens revisorer granskat kommunens digitaliseringsarbete. Granskningens syfte är att bedöma om kommunens verksamhetsutveckling med stöd av digitalisering är effektiv och ändamålsenlig samt huruvida den interna kontrollen rörande digitaliseringsprocessen är tillräcklig.

På en kommunövergripande nivå finns dokumenterade förhållningssätt för arbetet med digitalisering genom den IT-policy som kommunstyrelsen beslutat om. Mål, fokusområden samt principer att beakta vid digital utveckling framgår emellertid tydligare i av KDLG beslutade Digital strategi 2020+. Vi noterar dock att styrdokument betecknade strategi normalt fastställs av den politiska nivån, vanligtvis kommunstyrelsen medan kommunfullmäktige fastställer exempelvis policy. Tjänstemannaledningens styrdokument benämns oftare som handlingsplaner och riktlinjer. Vi ser en risk med att styrdokumenten betecknas på ett sätt som kan bli missvisande ifråga om beslutsnivå.

För strategiska IT-frågor ansvarar avdelningen för kommunikation och digitalisering inom kommunstyrelseförvaltningen. Avdelningen bildades i juni 2019. Varje förvaltning ansvarar dock för sin egen verksamhetsutveckling, för samverkan samt för att planera och budgetera för kostnader som genereras till följd av användning, förvaltning, drift och utveckling. Samtliga förvaltningar, förutom kommunstyrelseförvaltningen, har i enlighet med IT-Policy och Digital Strategi 2020+, tagit fram digitala handlingsplaner. I flera fall beskrivs att förvaltningarna har brutit ner planerna ytterligare i verksamhets- och/eller förvaltningsplaner. I det praktiska arbetet finns en förvaltningsmodell som används för struktur, och arbetet mellan förvaltningarna är delvis samordnat genom olika forum för utbyte. Prioriteringar görs dock på förvaltningarna, och i vissa fall på enhetsnivå, vilket medför att möjlighet till övergripande samordning kring aktiviteter eller utveckling, liksom möjlighet till kommunövergripande prioriteringar, saknas. Vi bedömer även att det saknas ett enhetligt sätt att göra kostnads- och nyttokalkyler på. Det finns en mall för projektdirektiv som används vid utveckling av projekt men hur utförliga dessa är varierar. Vi noterar att det kan försvåra prioritering då beslutsunderlag skiljer sig åt. Det görs inte någon samlad uppföljning av att styrelsens IT-Policy efterlevs, inte heller någon samlad uppföljning av att förväntade nyttor realiseras i kommunens digitaliseringsarbete. Vi bedömer därför att kommunstyrelsen är otydlig i sin uppsikt genom att inte efterfråga uppföljning för att säkerställa efterlevnad av policyn och att digitaliseringsarbetet bidrar till målfyllelse.

Vår sammanfattande bedömning är att det saknas en tillräcklig intern kontroll i arbetet med digitalisering och vi identifierar att det finns utvecklingsområden i form av kostnads- och nyttokalkyler liksom en samlad överblick och uppföljning av arbetet, för att det i helhet ska kunna bedömas som ändamålsenligt. Vi ser även behov av en förstärkt politisk förankring av den digitala utvecklingen där fullmäktige ges möjlighet att fastställa den övergripande målbilden och dess kommunnyttor. Vi konstaterar dock att det arbetet som bedrivs på förvaltningarna i allt väsentligt är tillräckligt och att digitalisering, i de förvaltningar där verksamhetsnära intervjuer har genomförts, är en naturlig del i verksamhetsutvecklingen.

Med utgångspunkt i granskningen rekommenderar vi att kommunstyrelsen:

- ▶ Utarbetar riktlinjer för risk- och nyttokalkyler inom digitaliseringsprojekt för en ökad intern kontroll, struktur och transparens samt bättre möjligheter till prioritering
- ▶ Säkerställer en strukturerad uppföljning (uppsikt) av kommunens samlade digitaliseringsarbete för att säkerställa att förväntade nyttor realiseras samt effektivitet och ändamålsenlighet i arbetet med digitalisering
- ▶ Föreslår kommunfullmäktige fastställande av en digital utvecklingspolicy med förankring i de fullmäktigemål som utgör styrmodell.

1. Inledning

1.1. Bakgrund

Studier och undersökningar, bland annat av SKL samt Internetstiftelsen i Sverige, har visat att det föreligger stora skillnader mellan medborgare när det gäller användandet av digitala tjänster inom offentlig verksamhet, men även när det gäller kommunernas och landstingens tillhandahållande av e-tjänster och e-förvaltning. För att kraftsamla kommunernas arbete med digital utveckling har SKL tagit fram en handlingsplan för arbetet 2017–2025. En av framgångsfaktorerna för att realisera utvecklingen av e-tjänster och e-förvaltning är att kommuner tar ansvar för att utveckla verksamheten med stöd av IT. Under 2019 ersattes planen av *Strategi för digital utveckling: Utveckling i en digital tid*. Strategins syfte är att skapa en gemensam riktning om grundläggande förutsättningar för utveckling i en digital tid.

Kommunens IT-policy beskriver det övergripande syftet med kommunens engagemang i IT-frågor. IT beskrivs som en nyckeltillgång och långsiktig resurs som ska vara en integrerad del av kommunens huvudprocesser. Vidare fastställs att IT-verksamheten ska vara en strategisk del av kommunens utveckling och integrerad med övrig verksamhetsutveckling. IT-verksamheten ska tillvarata möjligheterna till organisatorisk effektivitet och utnyttja fördelarna med samordning och gemensamma arbetsformer genom samverkan mellan förvaltningar. Digital strategi 2020+ är kommunens gemensamma styrande dokument för verksamhetsutveckling på digital grund. Strategin består av tre delar, strategisk målbild för digitaliserad verksamhet, fokusområden för digital verksamhetsutveckling samt styrande principer vid beslut om utveckling av digitalt stöd.

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

1.2. Syfte och revisionsfrågor

Granskningens syfte är att bedöma om kommunens verksamhetsutveckling med stöd av digitalisering är effektiv och ändamålsenlig samt huruvida den interna kontrollen rörande digitaliseringsprocessen är tillräcklig. I granskningen besvaras följande revisionsfrågor:

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

1.3. Ansvariga nämnder/styrelser

Granskningen avser kommunstyrelsen ur ett lednings- och samordningsperspektiv.

1.4. Metod

Granskningen genomförs som en intervju- och dokumentstudie. Intervjuer har genomförts på kommunstyrelseförvaltningen. Verksamhetsnära intervjuer har genomförts på stadsbyggnadsförvaltningen, utbildningsförvaltningen och äldreförvaltningen. Intervjuade funktioner och studerade dokument framgår av källförteckningen. För att få en bild av vilka underlag som ligger till grund för beslut om utveckling har ett digitaliseringsprojekt på respektive förvaltning där verksamhetsnära intervjuer har genomförts valts ut för särskild granskning. Urvalet har gjorts utifrån förvaltningarnas handlingsplaner samt närhet i tid, i två fall har verksamhetsspecifika projekt granskats, och i ett fall ett kommungemensamt projekt.

1.5. Revisionskriterier

Kommunallagen (6 kap.)

Styrelsen ska leda och samordna förvaltningen av kommunens angelägenheter och ha uppsikt över övriga nämnders och eventuella gemensamma nämnders verksamhet. Nämnderna ska var och en inom sitt område se till att verksamheten bedrivs i enlighet med de mål och riktlinjer som fullmäktige har bestämt samt de bestämmelser i lag eller annan författning som gäller för verksamheten. De ska också se till att den interna kontrollen är tillräcklig och att verksamheten bedrivs på ett i övrigt tillfredsställande sätt.

Mål och budget 2019–2020

I *Mål och Budget 2019–2020*, fastställd av fullmäktige 2018-06-11 och reviderad 2018-11-26, framgår inga mål om digitalisering specifikt, flera av målen anknyter dock till arbetet på en övergripande nivå. Kommunstyrelsen får ett uppdrag direkt relaterat till digitalisering:

Kommunstyrelsen uppdras att se över vilka möjligheter digitaliseringen kan ge hela den kommunala förvaltningen och återkomma med konkreta förslag till förändringar samt ge förslag på hur kommunen kan ta tillvara och understödja innovationskraft som kan leda till förbättringar av kvalitet, effektivitet eller ändamålsenlighet inom kommunens egen verksamhet.

Socialnämnden får därtill ett uppdrag att se över möjligheten att fortsätta digitaliseringsarbetet, exempelvis genom att införa robotisering inom försörjningsstödshandläggningen och kultur- och demokratinämnden att utreda hur biblioteken kan utvecklas som nav för digital delaktighet för medborgarna.

Haninge kommuns styrmodell

Modellen bygger på kommunens vision och värdegrund och ska stötta i arbetet med att använda befintliga resurser effektivt och tillhandahålla tjänster av god kvalitet. Verksamhetsstyrningen består av mål- och resultatstyrning, som fokuserar på långsiktiga mål och resultat, och kvalitetsstyrning, som syftar till löpande utveckling genom ständiga förbättringar.

2. Digitalisering styrs delvis av IT-policy och Digital strategi 2020+

2.1. Kommunstyrelsens IT-policy klargör syftet med IT och ska vara ett stöd i arbetet

Kommunstyrelsen beslutade 2015-12-09 om en IT-policy för kommunen. Av policyn framgår att det övergripande syftet med kommunens engagemang i IT-frågor är att öka kvaliteten och effektiviteten i verksamheten samt att förbättra service till och dialog med kommuninvånarna. IT ska vara en integrerad del i kommunens huvudprocesser. Policyn ska vara ett stöd och ge

förutsättningar att styra, samordna och utveckla verksamhet så att drift, förvaltning och utveckling inom IT-området blir rätt prioriterade mot beslutade mål. Policyn ska också stötta i att drift, förvaltning och investeringar inom området genomförs rationellt och kostnadseffektivt och att fördelarna med samordning tillvaratas. Inriktningen är att varje förvaltning ska ta fram en treårig IT-plan som samordnas i en kommungemensam treårig IT-plan. IT-planerna ska revideras årligen och utgör kommunens ”digitala agenda”. I policyn framgår vidare att:

- IT-tjänster ska underlätta service till och dialog med kommuninvånarna.
- IT ska bidra till att öka effektivitet och kvalitet i kommunens verksamheter genom att vara effektiv, användarvänlig, tillförlitlig och ha hög tillgänglighet.
- IT-verksamheten ska kännetecknas av enhetlighet och drivas av en helhetssyn där medborgar- och verksamhetsnyttan präglar arbetet.
- De strukturer och principer som styr IT-verksamheten ska vara gemensamma och anpassade till kommunens verksamhet och behov samt flexibla inför framtida förändrade förutsättningar, möjligheter och behov.
- IT-verksamheten ska ta tillvara möjligheterna till organisatorisk effektivitet och utnyttja fördelarna med samordning och gemensamma arbetsformer genom samverkan mellan förvaltningarna.
- IT-verksamheten, såväl drift och förvaltning som investeringar, ska prioriteras mot gällande mål och genomföras på ett rationellt och kostnadseffektivt sätt. Vid produktval ska kommunen välja lösningar som är långsiktigt kostnadseffektiva.
- Haninge kommun ska samverka med sina entreprenörer, med andra kommuner och andra aktörer för att nå största möjliga nytta i verksamhetsprocesserna.
- Kommunens säkerhetslösningar ska skydda såväl medborgarnas personliga integritet som verksamhetens stabilitet och kontinuitet.
- Haninge kommun ska följa nationellt beslutade standarder inom IT-området.

2.2. Flera nämnder lyfter fram strategier relaterade till digitalisering för att nå mål

I styrelse och nämndernas respektive strategi och budget 2019–2020 lyfter flertalet fram digitalisering i omvärlds- och eller invärldsanalys. I vissa fall lyfts även digitalisering som en strategi för att nå kommunfullmäktiges mål. I kommunstyrelsens strategi och budget 2019–2020 framgår att en strategi för att nå målet *Hög kvalitet i kommunens tjänster*, är en säker och effektiv digital förvaltning för medarbetare, invånare och externa intressenter.

I grund- och förskolenämndens strategi och budget framhålls i anknytning till mål *Ordning och reda på ekonomin*, att en strategi är att digitaliseringens möjligheter tas till vara så att de digitala verktygen och resurserna bidrar till att verksamheten effektiviseras. För *Hög kvalitet i kommunens tjänster*, skrivs att för att bidra till hög kvalitet och tillgänglighet i kommunens tjänster ska digitaliseringens möjligheter tas tillvara.¹ Därtill framgår arbetet pågår med ett tidigare uppdrag att ta fram en IT-strategi som möjliggör en modern skola. Även stadsbyggnadsnämnden lyfter att en strategi för att nå *Hög kvalitet i kommunens tjänster* är att medverka i kommunens utveckling inom de digitala fokusområdena. Därtill framgår att arbetet med att utveckla digitala tjänster och arbetssätt ska fortgå. I äldrenämndens strategi och budget beskrivs att flera digitala projekt pågår i linje med kommunens digitala mål och fokusområden. Liknande framgår i socialnämndens strategi och budget där nämnden även lyfter att medverka till digital delaktighet och tillgänglighet för socialtjänstens målgrupper som

¹ För mål 4, möjligheter till utbildning i livets alla skeden, framhålls att en av nämndens strategier för att nå målet är att nämndens verksamheter ska arbeta för att Haninges barn och elever utvecklar adekvat digital kompetens.

en strategi för att nå fullmäktiges mål *Stöd och omsorg som ger mervärde för individen*. Kultur- och fritidsnämnden samt idrotts- och fritidsnämndens strategi och budget lyfter främst digitalisering i anknytning till omvärldsanalys. I Gymnasie- och vuxenutbildningens strategi och budget saknas direkta skrivningar om digitalisering.

2.3. Digital strategi 2020+ klargör ansvarsfördelning, mål samt styrande principer

Kommundirektörens ledningsgrupp (KDLG) beslutade 2016-01-26 om en IT-strategi, den uppdaterades 2017 till Digital Strategi 2020+². Av strategin framgår att med digitala tjänster, information och infrastruktur avses alla former av teknik. Varje förvaltning ansvarar för sin verksamhetsutveckling samt för samverkan över förvaltningsgränserna. Utöver målbild och fokusområden finns ett vägledande avsnitt med styrande principer att använda inför beslut på kommun- eller förvaltningsnivå vid verksamhetsutveckling med stöd av digitala tjänster, information och/eller digital infrastruktur. Strategin utgörs i korthet av:

Digital strategi 2020+ i korthet	
Strategisk målbild för digitaliserad verksamhet	<ol style="list-style-type: none"> 1. En tydlig styr- och samverkansmodell 2. Den digitala marknaden 3. Service utifrån medborgarens behov, effektiva flöden i verksamhetens processer 4. Strukturerad hantering av information 5. Långsiktiga och flexibla val av tjänster och leverantörer
Fokusområden för digital verksamhetsutveckling	<ol style="list-style-type: none"> 1. Digital kompetens, kommunen behöver rätt digital kompetens 2. Digital marknad, kommunen delar information i ett maskininläsbart format 3. Digital offentlig sektor (inre och yttre), interna och yttre processer 4. Digital information, effektiv och koncerngemensam förvaltning av information 5. Digital infrastruktur, system och tjänster behöver optimeras och konsolideras för att förbättra tillgänglighet, enkelhet samt sänka kostnader och reducera risker
Styrande principer vid beslut om utveckling av digitalt stöd	<ol style="list-style-type: none"> 1. Principen av ETT, fastställer att det bara är en förekomst av varje funktion 2. Tillförlitlighet, digitala tjänster och digital infrastruktur ska vara tillförlitlig 3. Enkelhet och förvaltningsbarhet, sträva efter enkla och förvaltningsbara lösningar 4. Användarfokus i design och lösning, ska beaktas vid upphandling/systembyte 5. Informationskvalitet och informationsåtkomst, information ska vara av god kvalitet 6. Kanaloberoende lösningar, ambition att val av åtkomst blir möjligt för användare 7. Ett begränsat antal plattformar, antal plattformar och hårdvara ska begränsas 8. Leverantörsberoende, tjänster/leverantörer bör kunna skiftas inom 2–3 år 9. Innovation och mogen teknik, nytänkande men beprövad och stabil teknik 10. Integratören, Digital Utveckling (DU) ansvarar för att söka optimal balans 11. Regelbunden sourcingprövning, prövning ska göras för att säkerställa att valda modeller är de lämpligaste för kommunen.

Därtill framgår principer för finansiering som klargör att varje förvaltning planerarar och budgeterar för kostnader som genereras till följd av användning, förvaltning, drift och utveckling. För uppföljning framgår att en nyckeltalsmodell för digital förvaltning ska tas fram, enligt uppgift har ett förslag tagits fram men beslut fattades att inte gå vidare med det.

Utöver policy och strategi finns ett antal riktlinjer som delvis rör digitalisering, exempelvis har kommundirektören beslutat om riktlinjer för informationshantering, riktlinje för haninge.se och för intranätet som innehåller skrivregler och information om publiceringar externt och internt.

² Strategin omfattar inte Haninge Bostäder, Tornberget och övriga kommunägda bolag.

2.4. Bedömning

Kommunfullmäktige har inte fastställt någon policy eller program för kommunens digitala utveckling. Kommunfullmäktige har emellertid i Strategi och budget 2019–2020 givit kommunstyrelsen ett uppdrag kring digitalisering. Bland de fullmäktigemål som fastställs finns dock inget avseende digital utveckling. Vi bedömer det som väsentligt att kommunens högsta beslutande organ ges möjlighet att ta ställning till frågan om kommunens digitala utveckling, både som ett verktyg för effektivisering men även som en kvalitetsutveckling för verksamheterna och för invånarnas nyttjande av organisationens tjänster.

Kommundirektörens ledningsgrupp (KDLG) har 2016-01-26 beslutat om en IT-strategi som 2017 uppdaterats till Digital Strategi 2020+. Vi ser positivt på innehållet i styrdokumentet men vill samtidigt lyfta fram att styrdokument betecknade strategi normalt fastställs av den politiska nivån, vanligtvis kommunstyrelsen medan kommunfullmäktige fastställer exempelvis policy. Tjänstemannaledningens styrdokument kallas oftare för handlingsplaner och riktlinjer³. Vi ser en risk med att styrdokumentet betecknas på ett sätt som kan bli missvisande ifråga om beslutsnivå. Vi vill samtidigt uppmärksamma att kommundirektörens ledningsgrupp sannolikt inte är en beslutsgruppering i den mening att den fattar kollektiva beslut. Sådant är förbehållet politiska församlingar medan det i förvaltningsorganisationen är varje enskild chef som är beslutsfattare - och i KDLG är det kommundirektören. Utöver nomenklatur är det viktigt att veta faktisk beslutsfattare och dennes mandat.

3. Digitaliseringsarbetet drivs främst av förvaltningarna

Som framgår av Digital strategi drivs arbetet med digitalisering av förvaltningarna. Ansvar för att koordinera och samordna strategiska IT-frågor har avdelningen för kommunikation och digitalisering inom kommunstyrelseförvaltningen. Avdelningen bildades i juni 2019 då kommunikations- och marknadsföringsfrågor flyttades från samhällsutvecklingsavdelningen och strategiska IT-frågor, inkluderat Digital Utveckling (DU) med tre kontor, flyttades från personalavdelningen⁴. Förändringen beskrivs i intervju delvis bero på en önskan om att tydligare sätta digitaliseringsfrågorna på agendan. Vidare beskrivs att frågorna kring digitalisering har blivit högre prioriterade vilket kopplas till uppdraget från kommunfullmäktige.

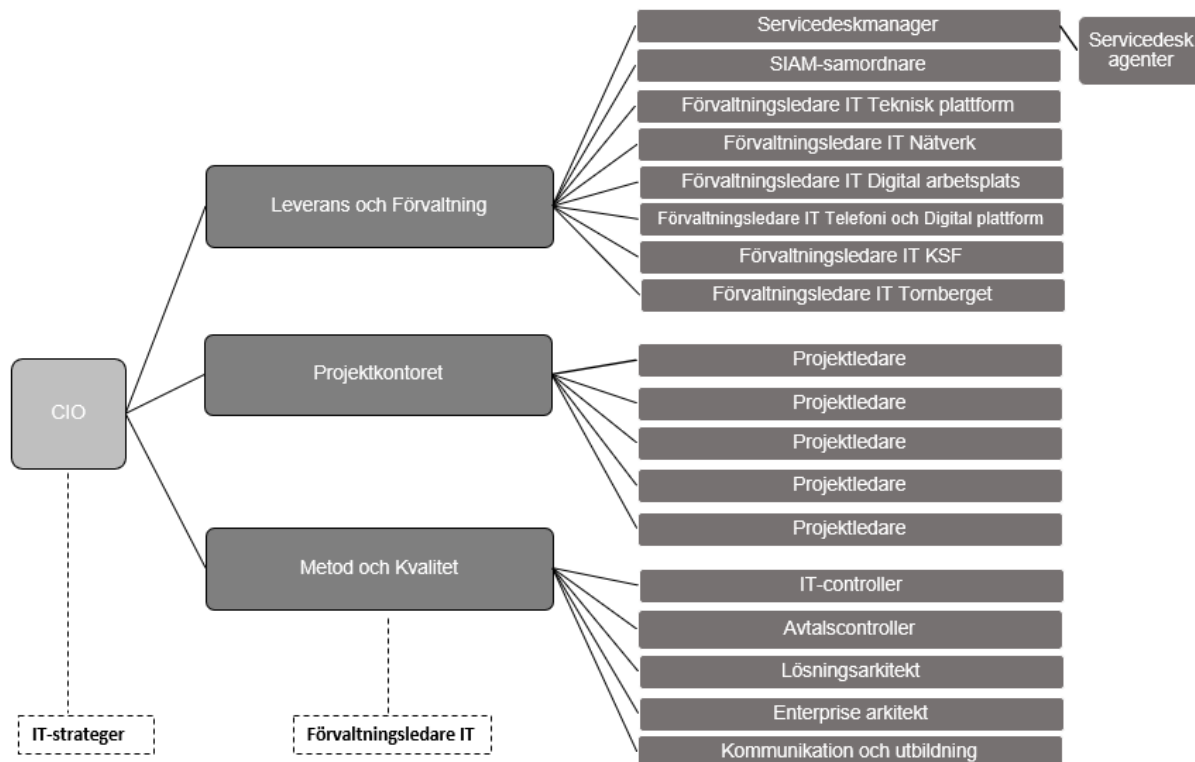
Formellt är kommunstyrelsen processägare för arbetet men kommunstyrelseförvaltningen har ingen övergripande beställarfunktion. Digitalisering drivs av förvaltningarna utifrån verksamhetens ambition och förmåga. Varje förvaltning ansvarar för förvaltning av system, verksamhetsutveckling samt aktiviteter. Hur verksamhetsutvecklingen är organiserad skiljer sig, en del verksamheter har specifika roller medan andra valt att organisera uppgiften som ett ansvar inom ordinarie roller. En IT-strateg finns på varje förvaltning och ska koordinera och samordna förvaltningens behov av strategisk verksamhetsutveckling. På vissa förvaltningar är rollen en egen tjänst, i andra fall är det en del av en tjänst och det finns också skillnader avseende exempelvis erfarenhet och om IT-strategen är en del av förvaltningens ledningsgrupp eller inte. Strategen ska i samråd med förvaltningens chefer sammanställa förvaltningens digitala handlingsplan i enlighet med policy och strategi, ansvara för uppföljning av planen samt budget för aktiviteter. Digital utveckling (DU) inom avdelningen för kommunikation och digitalisering har dock en viss samordnande funktion. Uppdraget är att samordna hela koncernens digitalisering, det vill säga verksamhetsutveckling på digital grund, men det har enligt intervjuade inte fått genomslag fullt ut.

³ Källa: <https://www.haninge.se/kommun-och-politik/kommunfakta/regler-och-styrande-dokument/> Senast uppdaterad 2017-01-07. Hämtad 2019-11-25.

⁴ IT-driften outsourcades 2010.

3.1. Digital utveckling (DU) ansvarar för strategiska IT-frågor

Kommunens IT-organisation utgörs av Digital Utveckling (DU) som leds av "Chief Information Officer, CIO", idag kommunikation- och digitaliseringsdirektör. När CIO nämns nedan är det kommunikation- och digitaliseringsdirektören som avses. DU ansvarar i korthet för förvaltning, stöd i utveckling av kommungemensamma system samt stöd till förvaltningarna i digitaliseringsarbetet. Nedan framgår DUs organisering, liksom rollerna på respektive kontor.



Källa: Fritt utifrån *Organisationsschema DU*, daterad 2019.

CIO ansvarar för att regelverk, riktlinjer och stöd finns etablerat för hur IT och Digital verksamhet inom kommunen ska bedrivas. Exempelvis tar CIO fram handlingsplan och budget för IT och digital verksamhet, ansvarar för uppföljning och tar fram beslutsunderlag till KDLG. CIO är också ordförande för strategiskt IT-ledningsgrupp samt Digital utvecklings ledningsgrupp som sedan juni 2016 är en del av Kommunikation och Digital utvecklings ledningsgrupp (KOM DU LG) vilken leds av kommunikation- och digitaliseringsdirektören.

DU utgörs av tre kontor. Kontoret leverans och förvaltning ansvarar för den IT-nära driften och relaterad utveckling. På kontoret finns förvaltningsledare för de förvaltningsobjekt som kontoret ansvarar för⁵. På projektkontoret finns projektledare, dessa driver strategiskt viktiga projekt som finns med i verksamhetsplan, digital agenda eller handlingsplan men coachar även projektledare på förvaltningarna i att leda och driva projekt. Kontoret kan även stötta förvaltningarna med exempelvis förstudier. Kontoret för metod och kvalitet ansvarar för strategiska IT-frågor, samråder med förvaltningsledare och stöttar förvaltningarna i arbetet med handlingsplanerna. Kontoret följer också DUs leveranser, bland annat ska IT-controller följa upp budgeten och avtalscontroller ansvarar för DUs avtal och hanterar leverantörs-kontakter. På kontoret finns också lösningarkitekt som bistår med generella kravställningar i

⁵ En av förvaltningsledarna arbetar åt kommunstyrelseförvaltningen, en annan åt Tornberget men arbetsleds av chefen för leverans och förvaltning då Tornberget önskade stöttning i arbetsledning av förvaltningsledaren.

projekt som exempelvis IT-lösningar och säkerhet, samt Enterprise arkitekt som bevakar möjligheter till vidareutveckling av arkitektur. Enterprise arkitekt har sedan september även uppdraget som kommunstyrelseförvaltningens IT-strateg. Inom kontoret för metod och kvalitet finns även en funktion med ansvar för kommunikation och utbildning inom DUs ansvarsområden.

Några exempel på DUs strategiska arbete i digitaliseringsfrågor framgår av Digital Strategi 2020+. Där framgår att DU ansvarar för att *söka den optimala balansen (kostnad och verksamhetsrisk) mellan externa och egna leveranser för såväl kompetenser som tjänster*. I intervju beskrivs att det i korthet handlar om att vilket arbetssätt som är smartast i längden, exempelvis vilken kompetens som ska finnas i kommunen och vad som ska köpas på marknaden. DU leder även vissa övergripande projekt, exempelvis upphandling och uppdatering av operativsystem. Kommungemensamma systemen ägs dock inte alltid av DU, exempelvis äger ekonomichefen ekonomisystemet och HR-chefen äger personalsystemet.

DU finansieras dels genom att förvaltningarna debiteras för direkta kostnader, exempelvis för datorer eller servrar och dels genom att gemensamma kostnader, såsom nätverk och personal, delas mellan förvaltningarna utifrån olika fördelningsnycklar. DU erhåller också medel för IT-investeringar i budget vilket dels avser exempelvis nya datorer men också de informations- och kommunikationstekniks objekt (IKT-objekt)⁶ som DU äger.

3.2. Förvaltningsmodellen ska säkerställa att fördelar med samordning och gemensamma arbetsformer tillvaratas

Förvaltningsmodell för förvaltning av Haninge kommuns IT-stöd, daterad 2016, beskrivs i intervjuer ha bidragit till en bättre struktur och gemensamma arbetssätt på förvaltningarna. Verksamhet och IT har gemensamt ansvar för förvaltning och förvaltningsmodellen tydliggör hur ansvaret fördelas i förvaltningsorganisationen. Modellen utgör också, tillsammans med förändringsprocessen och projektmodellen kommunens Styr- och samverkansmodell för IT, som följs och förvaltas av DU. Modellen bygger på pm3⁷ och beskriver hur förvaltning av system och andra IT-relaterade objekt bör organiseras. Förvaltningsstyrning sker i så kallade förvaltningsobjekt⁸. Varje förvaltningsobjekt har ett förvaltningsuppdrag som beskrivs i en förvaltningsplan. Objektets förvaltningsorganisation ska bygga på roller som bemannas av såväl verksamhet, DU som IT-leverantörer. En förvaltningsorganisation ska finnas för varje objekt, men samma organisation kan förvalta flera objekt. Rollerna i organisationen är:

- Förvaltningsobjektägare/IT: ägare för förvaltningsobjektet och dess budget
- Förvaltningsledare/IT: ansvar för att verkställa den beslutade förvaltningsplanen
- Objektspecialist/er/IT: ofta flera personer med unik verksamhetskompetens som arbetar med genomförandet av det som är beslutat⁹.

Arbetsforum som är kopplade till förvaltningsobjektet heter förvaltningsråd och ska exempelvis förbereda underlag inför beslut och identifiera hinder. Förvaltningsråd ska även bidra till uppföljning av förvaltningsobjektet ur ekonomiskt, juridiskt, och tekniskt perspektiv. En styrgrupp finns för varje förvaltningsobjekt. Ovanför förvaltningsobjektets styrgrupp finns

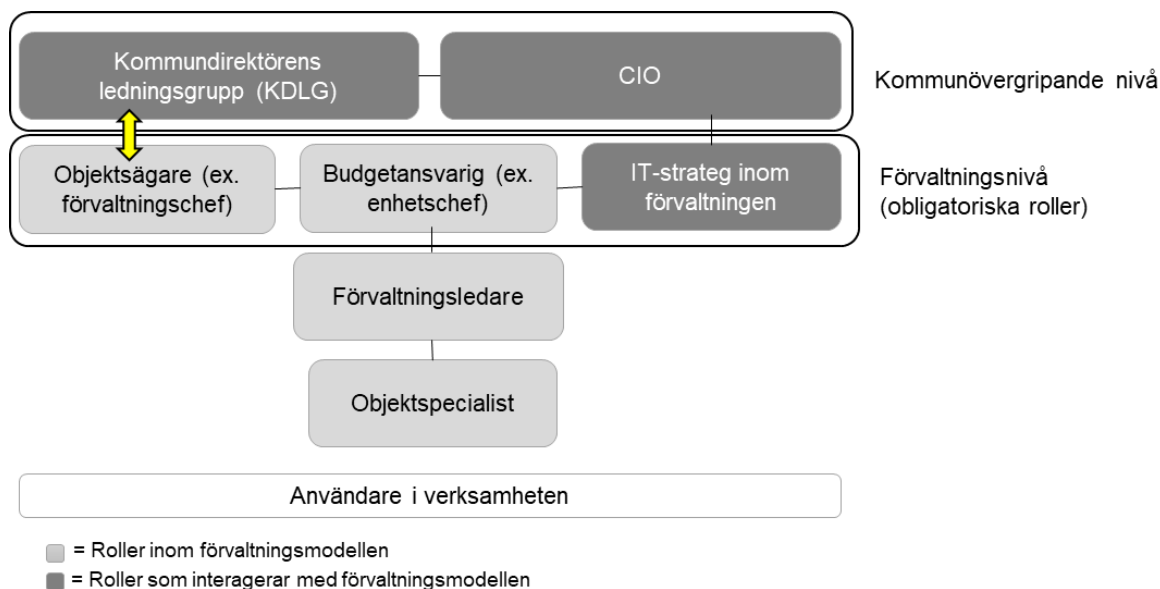
⁶ IKT är den del av IT som bygger på kommunikation mellan människor, exempelvis är internet ett exempel på informationsteknik.

⁷ pm3 är en styr- och samverkansmodell som används för förvaltning och verksamhetsutveckling.

⁸ Ett förvaltningsobjekt kan vara ett kärn-, stöd- eller IKT-objekt. Kärnverksamhet är en organisations branschunika verksamhet. Stödverksamhet ska stödja organisationens kärnverksamhet. IKT-verksamhet tillhandahåller förutsättningsteknik, exempelvis nätverk eller operativsystem.

⁹ Utöver dessa kan även Budgetansvarig och Superanvändare/IT finnas för vissa objekt.

SIT-LG samt KDLG där frågor kan lyftas om det förekommer intresse- eller prioriteringskonflikter. Nedan framgår en översikt av roller i eller runt förvaltningsmodellen. Enligt uppgift används alltid modellen. I dagsläget är dock förvaltningsmodellen och roller i modellen under uppdatering.



Källa: Fritt från *Förvaltningsmodell för förvaltning av Haninge kommuns IT-stöd*, daterad 2016.

3.3. DU kan stötta förvaltningarna men förvaltningarna måste driva utvecklingen

En svårighet med den tudelade organiseringen där det strategiska arbetet bedrivs centralt och såväl strategiskt som operativt arbete drivs på förvaltningarna, beskrivs i intervjuer vara att det i vissa fall finns en önskan centralt om att frågor ska prioriteras, men förvaltningarna måste orka och kunna prioritera och driva frågorna för att utvecklingen ska bli verklighet.

DU kan stötta förvaltningarna genom omvärldsbevakning och projektledarstöd. I intervju uppges att stöd kan avropas via ramavtal om en förvaltning önskar stöd och projektledarna saknar möjlighet att bistå. Därtill ska DU bistå vid exempelvis krav på säkerhet då lösningar som ska ligga på kommunens plattform måste uppfylla vissa krav. I intervjuer beskrivs dock att det ibland finns ett glapp mellan stödet DU kan ge och vad förvaltningarna efterfrågar. Vill en förvaltning exempelvis upphandla ett system kan DU erbjuda projektledarstöd. Men om förvaltningen behöver hjälp med en processkartläggning behöver externa resurser anlitas. I intervju uppges att det inte krävs ett färdigt koncept för att få hjälp av DU, men det finns inte ett projektkontor som arbetar med vidareutveckling, utan det ligger på förvaltningarna. Det är därmed chefer som på sina respektive nivåer ansvarar för att rätt kompetenser finns. DU har inga centrala medel för utveckling utan kostnaderna för utveckling ligger på förvaltningarna.

På förvaltningarna lyfts fram att då utveckling och drift har outsourcats kan det vara svårt att förutse svårigheter eller vilka effekter förändringar kan innebära. Externa projektledare behöver ofta anlitas och i intervjuer lyfts fram att det ibland finns behov av ett stöd som kan förvaltningens IT-system, vilket saknas idag. Då utveckling och drift har outsourcats uppges även att problem kan uppstå sett till beställarkompetens. Förvaltningen kan sina system med vid förändringar behöver de veta vad de ska beställa och i vissa fall upplevs att det behövs bättre teknisk kompetens på förvaltningarna för att göra bra kravställningar.

En utmaning som lyfts fram i intervjuer är också att få förvaltningens system att hänga ihop med de kommungemensamma systemen. Krav ställs ofta på möjlighet till integration, men när en förvaltning ska vara pilot för nya system framkommer ibland att det inte finns möjlighet till integration under projekts gång. Upplevelsen kring kommungemensamma projekt är också att förvaltningarnas behov ibland kommer in försent i processen. Samordning mellan system finns varken fullt ut inom förvaltningar eller kommuncentralt. Exempelvis lyfts fram att det finns flera olika stödsystem för HR, ekonomi och uppföljning, där koppling mellan system saknas vilket medför merarbete, exempelvis då samma uppgifter behöver rapporteras på flera ställen. Upplevelsen är att det saknas en plan för stödprocesserna, det finns system, men processerna beskrivs i vissa fall oklara och upplevelsen är att arbetet med digitalisering blir ad hoc utifrån att system köps in, innan det är beslutat hur projektstyrningen ska se ut. Därtill beskrivs att kommunen i vissa fall ligger i framkant i digitaliseringsarbetet, samtidigt finns fortfarande problem med basala funktioner, såsom nätverksuppkoppling vilket bromsar.

3.4. Bedömning

Vi bedömer att det på förvaltningsnivå finns en tydlig roll- och ansvarsfördelning mellan DU och övriga förvaltningar. Rollen som IT-strateg är tydlig, men om det är en egen roll eller en del av en tjänst varierar, liksom om strategen utgör en del av förvaltningens ledningsgrupp. Även hur verksamhetsutvecklingen har organiserats skiljer sig, en del verksamheter har specifika roller, andra har valt att organisera uppgiften som ett ansvar inom ordinarie roller. Förvaltningsmodellen används för struktur i arbetet och arbetet är delvis samordnat genom olika forum för utbyte. Vi noterar att den politiska styrningen på området är relativt otydlig, utöver uppdraget fullmäktige gav styrelsen 2019 är IT-Policy från 2015 det enda övergripande politiskt beslutade styrdokumentet. Vi noterar dock att i styrelse och nämnders respektive strategi och budget 2019–2020 lyfts digitalisering i bland annat omvärldsanalys i flertalet fall vilket visar på medvetenhet. I flera fall lyfts digitalisering därtill som en strategi för att nå fullmäktiges mål avseende kvaliteten i verksamheten.

4. Samverkan kring digital utveckling finns på olika sätt

4.1. CIO leder flera forum för samverkan i digitaliseringsfrågor

Flera forum för utbyte i arbetet med digitalisering finns. Förvaltningsledarna har arbetsforum där förbättringar och utvecklingsarbete diskuteras och där även Enterprise arkitekt deltar. CIO leder SIT-LG med IT-strategerna som ansvarar för att föreslå Digital strategi, handlingsplan digitalisering, budget samt prioritering och uppföljning. Strategerna träffas en gång i månaden och i gruppen kan frågor eller hinder i arbetet diskuteras. I intervjuer på förvaltningarna beskrivs att forumet är bra för utbyte, men att det ibland saknas ett helikopterperspektiv på kommunens utveckling. Det kopplas delvis till att, även om det finns förvaltningsledare för varje plattform, har mycket outsourcats vilket försvårar överblick. I intervju lyfts även att gruppen idag inte har något konkret projekt eller gemensam satsning att jobba kring varför syftet med gruppen stundtals upplevs otydligt.

DU har ansvar för den interna DU leveransen, vilket hanteras av KOM DU LG. Genomförandet av digital agenda och respektive handlingsplan digitalisering ansvarar beställaren/respektive förvaltning för. SIT-LG är en beredande gruppering av strategisk IT och verksamhetsutveckling på digital grund/digitalisering. CIO kan vid behov lyfta frågor om strategiska beslut eller förankring av projekt i KDLG. I vissa fall har KDLG varit styrgrupp, exempelvis vid införandet av nytt intranät. Samverkan uppges även förekomma mellan förvaltningar genom gemensamma system och moduler. Det förekommer att flera förvaltningar är representerade i styrgrupper. Exempelvis var utbildningsförvaltningen och

kommunstyrelseförvaltningen med i styrgruppen när skolwebbplatserna flyttades till kommunens plattform.

4.2. Kommunövergripande samverkan förekommer men samverkan kan förbättras

Det finns kommunövergripande samverkan inom exempelvis masterdatahantering, rörande åtkomst och inloggning i system, samt GDPR. Kommunen arbetar också med att byta ut sin plattform för tjänster och även där diskuteras gemensamma angreppssätt. De kommunala bolagen är exkluderade i Digital Strategi 2020+. Kommunikations- och digitaliseringsdirektör beskriver att bolagen har separata styrprocesser men att praktisk samverkan med bolagen förekommer för att tillvarata synergier, exempelvis ska Tornbergets IT-miljö lyftas in i kommunens framöver. Generellt uppges att ett kommunövergripande arbete pågår och att det finns en ambition om att bättre utnyttja samverkan inom kommunkoncernen framöver.

4.3. Inspiration hämtas från andra kommuner och forum utnyttjas för effektivisering

På samtliga förvaltningar beskrivs att omvärldsbevakning förekommer och att lösningar och arbetssätt diskuteras i olika nätverk, inom äldreförvaltningen uppges även exempelvis att SKL Kommentus används för avrop inom trygghetsskapande teknik. Kommunen tittar även på andra kommuner som har kommit långt i digitaliseringsarbetet och det finns samverkan inom exempelvis Storstockholm där Stockholms stad leder arbetet med öppna data¹⁰.

4.4. Bedömning

Vi bedömer att det delvis finns ett strukturerat arbetssätt för att identifiera och hantera övergripande hinder och utmaningar i den digitala utvecklingen. Det finns forum för utbyte och diskussion mellan IT-strateger på förvaltningarna liksom mellan förvaltningsledare och inom DU. Vi ser positivt på att möjligheten att nyttja exempelvis SKL används. Prioriteringar görs dock på förvaltningarna och i vissa fall på enhetsnivå, vilket medför att möjlighet till övergripande samordning kring aktiviteter eller utveckling idag delvis saknas.

5. Förvaltningarnas digitala handlingsplaner

Av IT-policy framgår att varje förvaltning ska ta fram en treårig IT-plan som samordnas i gemensam treårig IT-plan för kommunen. Inom SIT-LG sammanställs kommunens "Digitala Agenda", som utifrån fokusområdena för digital utveckling sammanfattar utvecklingen mot målbilden 2020+ genom en sammanställning av aktiviteter och bedömning av deras status. Förvaltningarna ska utifrån digital strategi 2020+ bryta ner de mål och fokusområden som finns i strategin och anpassa dem till sin förvaltning. En mall med nuläge, utmaningar och aktiviteter finns framtagen för att vara ett stöd för handlingsplanerna. Stöd finns även i form av en handbok för utveckling med stöd av digitala tjänster, information och infrastruktur.

5.1. Förvaltningarnas handlingsplaner skiljer sig i aktiviteter och utformning

Alla förvaltningar, förutom kommunstyrelseförvaltningen, har en treårig digital handlingsplan. Kommunstyrelseförvaltningens digitaliseringsaktiviteter återfinns delvis i "Digital Agenda, men framför allt som aktiviteter i verksamhetsplanerna på kommunstyrelseförvaltningen. Varför det inte finns en handlingsplan för kommunstyrelseförvaltningen saknas kännedom

¹⁰ Ökad användning av öppna data i Stockholmsregionen (Ödis) är ett projekt där samtliga 26 kommuner i Storstockholm gemensamt erbjuder öppna data.

om bland intervjuade. Övriga förvaltningar har en treårig digital handlingsplan som utgår ifrån Digital strategi 2020+. Planerna utgår ifrån fokusområdena för digital verksamhetsutveckling, men utformning av förvaltningarnas handlingsplaner skiljer sig såväl sett till utformning som innehåll. Samtliga handlingsplaner innehåller förvaltningsspecifika moment men hur konkreta aktiviteterna är varierar, liksom antalet aktiviteter. Samverkan mellan förvaltningar framgår i flertalet fall. Förvaltningarna prioriterar och beslutar om vilka projekt som ska ingå i planerna, det kan dels handla om kommundemensamma projekt som förvaltningarna måste prioritera, och dels förvaltningsspecifika aktiviteter. De senare identifieras vanligen av verksamheterna som lyfter idéer och behov till förvaltningens IT-strategi. Förvaltningen prioriterar sedan bland aktiviteterna och IT-strategen lyfter arbetet i SIT-LG. I intervjuer beskrivs att det finns en upplevelse av att förvaltningarna skulle kunna få mer stöd i arbetet med handlingsplanerna och den digitala agendan. Nedan redogörs kort för arbetet med handlingsplanerna på de förvaltningar där verksamhetsnära intervjuer har genomförts.

5.2. Utbildningsförvaltningen

Förvaltningens handlingsplan innehåller flertalet aktiviteter för såväl förskolor, grundskolor gymnasieskolor samt för vuxenutbildning. Aktiviteterna inkluderar bland annat pedagogisk plattform, digitala nationella prov, inläsningstjänst och schemaprogram. Aktivitetens koppling till Digital strategi 2020+ fokusområden framgår inte för samtliga aktiviteter i planen.

I intervjuer beskrivs att förvaltningen både behöver förhålla sig till kommunens IT-policy och Digital strategi 2020+ och regeringens nationella digitaliseringsstrategi. Regeringens strategi innehåller tre fokusområden vilka innefattar mål och delmål som ska uppnås till 2022¹¹. Förvaltningen arbetar med att ta fram ett dokument som utgår ifrån den nationella strategin, exempelvis en digital ambition för skolverksamheterna i Haninge. Titeln på dokumentet är i dagsläget inte bestämt men av erhållet utkast framgår att dokumentet syftar till att främja innovation, förenkla vardagen och frigöra tid liksom att skapa möjligheter för alla. För att säkerställa ett ägarskap i organisationen för digitaliseringen ska varje verksamhet arbeta fram konkreta handlingsplaner som instrument för planering, genomförande och uppföljning. I vissa fall behöver förvaltningen även hantera nationella direktiv. Exempelvis ska alla skolor kunna genomföra nationella prov digitalt 2022 vilket förutsätter en viss infrastruktur.

Av erhållet utkast på dokumentet framgår organisation och rollfördelning. Utveckling och genomförandet av digitaliseringsarbetet leds av utbildningsförvaltningens ledningsgrupp i samarbete med verksamheten. Rektor och avdelningschefer ansvarar dock för att i sin verksamhet besluta om handlingsplaner och aktivt verka för att digitaliseringen drivs i linje med vad som går under arbetsnamnet den digitala ambitionen. Digitalisering finansieras främst inom ramen för respektive verksamhets ordinarie budget, större kommun- eller utbildningsförvaltningsgemensamma insatser och särskilt stöd till verksamhetsspecifika initiativ hanteras och prioriteras inom ordinarie budgetprocess. Utbildningsförvaltningens IT-strategi arbetar heltid och är idag en obligatorisk deltagare i förvaltningens ledningsgrupp. Intervju beskrivs att förvaltningen nyligen har flyttat IT-frågorna till kansliet och att handlingsplanerna som enligt det kommande dokumentet ska tas fram på varje enhet ska resultera i en gemensam handlingsplan på förvaltningen. Detta för att det ska vara möjligt att följa arbetet som bedrivs, synliggöra enheter som kan vara i behov av stöd och möjliggöra ökad styrning då tidigare arbetssätt medfört skillnader i digital infrastruktur och kompetens inom förvaltningen. En svårighet i arbetet beskrivs vara att enheterna själva fördelar sina

¹¹ Regeringen beslutade under 2017 om en nationell digitaliseringsstrategi för skolväsendet, U2017/04119/S. Fokusområdena är Digital kompetens för alla i skolväsendet, Likvärdig tillgång och användning samt Forskning och uppföljning kring digitaliseringens möjligheter.

resurser vilket kan medföra skilda prioriteringar. De lokala handlingsplanerna ska dock bidra till en riktning genom ett tydligare krav på att enheterna ska arbeta med digitalisering. Vidare beskrivs att planerna ska öka möjligheten att uppmärksamma gemensamma behov.

5.3. Stadsbyggnadsförvaltningen

Förvaltningens handlingsplan innehåller flertalet aktiviteter inom samtliga fokusområden som lyfts fram i Digital strategi 2020+. I intervju beskrivs handlingsplanen som övergripande och att aktiviteterna konkretiseras i förvaltningsplan IT och avdelningarnas verksamhetsplaner. Prioriteringar i arbetet med digitalisering uppges främst handla om att utveckla lösningar för dem som arbetar med drift. Varje avdelning är budgetansvarig men i intervju beskrivs att det finns möjlighet att få ekonomiskt stöd från förvaltningen centralt efter en dialog i styrgruppen för förvaltningsobjektet som kan skjuta till medel till investeringar som är prioriterade.

Flera förvaltningsråd finns kopplade till förvaltningsobjektet och i råden görs prioriteringar tillsammans med respektive chef i dialog kring vad som är viktigt för respektive verksamhet. IT-strategen, tillika förvaltningsledaren samt objektspecialisterna tittar på aktiviteterna och därefter presenteras förslag för styrgrupp och ledningsgrupp. Eventuella förvaltningsövergripande prioriteringar beslutas om i ledningsgruppen. I intervju beskrivs att ett arbete har initierats för att få ett förvaltningsgemensamt perspektiv på digitaliseringsfrågorna. Detta för att varje avdelning inte endast ska se till sin verksamhet, exempelvis ska enheterna ha samma tidrapporteringsystem idag vilket beskrivs som ett steg för ökad enhetlighet.

5.4. Äldreförvaltningen

Förvaltningens digitala handlingsplan beskriver flertalet aktiviteter inom fokusområdena i Digital strategi 2020+. Några exempel är införandet av digital tid och insatsmätning samt upphandling av IT-stöd för verksamhetens processer som görs tillsammans med socialförvaltningen då förvaltningarna har gemensam systemförvaltning. I intervju beskrivs att behoven i handlingsplanen främst är verksamhetsstyrda. Exempelvis syftar digital insatsregistrering inom hemtjänsten till att följa upp att insatser utförs. Framöver uppges att fokus ligger på trygghetsskapande teknik som förväntas kunna avropas från SKL Kommentus, därigenom behöver förvaltningen inte göra en egen upphandling.¹² Det är ytterst IT-strategens uppdrag att fånga upp idéer i verksamheten, dessa förmedlas främst genom chefsleden för slutlig hantering i ledningsgruppen. Förvaltningschef beslutar ytterst om prioritering av aktiviteter. På förvaltningen beskrivs att det mesta utvecklingsarbetet drivs centralt, av strategen eller någon i staben. Den digitala handlingsplanen beskrivs även vara kopplad till verksamhetsplanen. I intervju uppges att inga projekt upplevs ha begränsats av budgetskäl. Det förekommer dock ofta initiala investeringskostnader eller driftkostnader.

5.5. Bedömning

Samtliga förvaltningar utom kommunstyrelseförvaltningen har i enlighet med IT-Policy och Digital Strategi 2020+ konkretiserat de strategiska fokusområdena i sina respektive digitala handlingsplaner genom aktiviteter. Varför kommunstyrelseförvaltningen saknar en handlingsplan saknas kännedom om bland intervjuade. Förvaltningarnas planer har sammanställts till "Digital Agenda", där ingår även vissa av kommunstyrelseförvaltningens digitaliseringsaktiviteter. Vi noterar att det saknas en uppdaterad agenda för 2019. I flera fall framgår att förvaltningarna har brutit ner planerna ytterligare i verksamhets- och/eller förvaltningsplaner

¹² SKL Kommentus ägs av Sveriges Kommuner och Landsting (SKL) och en majoritet av Sveriges kommuner. Uppdraget är att erbjuda offentlig sektor avtal och tjänster inom offentliga inköp och HR.

eller genom att enheter framöver ska ta fram egna planer med konkreta aktiviteter utifrån förvaltningens handlingsplan. Detta gäller även för kommunstyrelseförvaltningen där digitaliseringsaktiviteter framgår som aktiviteter i verksamhetsplaner på förvaltningen.

6. Internkontrollplaner berör få risker kopplade till digitalisering

6.1. Reglemente och riktlinjer för intern kontroll klargör syftet med intern kontroll

Reglemente för intern kontroll, senast reviderat av fullmäktige 2013-09-09, syftar till att säkerställa en tillfredställande intern kontroll och att med rimlig grad av säkerhet säkerställa en ändamålsenlig och kostnadseffektiv verksamhet, tillförlitlig finansiell rapportering och information om verksamheten samt efterlevnad av tillämpliga lagar, föreskrifter och riktlinjer. Av reglementet framgår att styrelsen har övergripande ansvar för att se till att en god internkontroll upprätthålls. Nämnderna har det yttersta ansvaret för den interna kontrollen inom sina verksamhetsområden. Plan för uppföljning av den interna kontrollen ska antas årsvis. Av riktlinjer till reglementet, fastställda av kommundirektören 2015-11-26, klargörs att begreppet rimlig grad av säkerhet innebär att styrelse och nämnder vid utformning av rutiner ska göra en avvägning mellan kontrollkostnad och kontrollnytta.

6.2. Kommungemensamma moment i interkontrollplanerna rör delvis digitalisering

Styrelse och samtliga nämnders riskanalyser och internkontrollplaner har granskats översiktligt utifrån risker kopplade till digitalisering. Internkontrollplanerna innehåller kommungemensamma kontrollmoment och nämndspecifika kontrollmoment. Gemensamma moment rör styrelse och samtliga nämnder och en förvaltningsövergripande grupp (Styrning, Intern kontroll och Kvalitet) bereder och följer upp dessa moment. Nämndspecifika moment utarbetas och följs upp av respektive nämnd. Kommungemensamma risker kopplade till digitalisering som finns med i samtliga nämnders internkontrollplaner för 2019 framgår i tabellen nedan.

Process/rutin	Kontrollmoment	Kontrollansvar	Metod	Uppföljning
IT-säkerhet	1) Finns regler för (privat) hantering av plattor, mobiler mm? 2) Ang säkerheten för dokument som ligger i "molnet". Finns rutiner som gör att tjänsten är säker?	Internkontrollgruppen gör gemensam uppföljning för alla nämnder	Undersökning	ÅR
Styrdokument	Finns rutiner för publicering av styrdokument på webben respektive intranätet?	Internkontrollgruppen gör gemensam uppföljning för alla nämnder	Undersökning	ÅR

Källa: Styrelse och nämnders internkontrollplaner 2019.

I risk- och väsentlighetsanalys avseende kommungemensamma kontrollmoment 2019 framgår även informationssäkerhet samt GDPR som risker men dessa moment inkluderades i internkontrollplaner 2017 respektive 2018 och inkluderas därför inte i planen 2019. Vidare framhålls att det finns många processer och alla kan inte hanteras i en riskanalys samma år.

Utöver de kommungemensamma riskerna har några nämnder lyft fram nämndspecifika risker med koppling till digitalisering. Både social- och äldrenämnden har lyft fram *Kommunikation och information – är informationen på intranät och hemsidan uppdaterad?* Uppföljning ska

görs genom kontroll och stickprov. Styrelsen lyfter i sin plan fram *Manuell inloggning till verksamhetssystem – finns rutiner så att det går att manuellt logga in i verksamhetssystem när automatisk sign-in funktion inte fungerar?* Uppföljning ska göras genom intervjuer.

6.3. Bedömning

Vi bedömer att risker kopplade till digitalisering i styrelsens och nämndernas interna kontroll delvis berörs. Det finns kommungemensamma moment för IT-säkerhet och styrdokument och en del nämndspecifika risker rör delvis digitalisering. Risker kopplade till digitalisering i en bredare bemärkelse, exempelvis avseende verksamhetsutveckling, framgår dock inte.

7. Det saknas enhetligt arbete med kostnads- och nyttokalkyler

7.1. Framtagen utvecklingsprocess för digitaliseringsprojekt används endast delvis

Av IT-policy framgår förhållningssätt i arbetet och av Digital strategi framgår styrande principer vid beslut om utveckling av digitalt stöd, således finns ett visst stöd i vad som ska beaktas vid digital utveckling. En utvecklingsprocess för digitaliseringsprojekt har även beslutats av KDLG. I intervju beskrivs dock att processen inte används fullt ut, men att den har medfört en riktning i utvecklingsarbetet. Processens delprocesser framgår nedan, för varje process finns en beskrivning av delprocessens syfte, moment och ansvarsfördelning.



Processen beskrivs delvis ha bidragit till att alla projekt har en förvaltningsorganisation. Viss teknisk kvalitetskontroll görs även av DU genom lösningsarkitekten. Däremot finns inte något enhetligt beslutsunderlag för utvecklingsprojekt idag. Det finns en idébeskrivning, men det finns exempelvis ingen modell för nytto- eller kostnadsanalyser. Detta bekräftas av erhållet underlag från förvaltningarna. Dock betonas att det behöver finnas respekt och förståelse för att verksamheter skiljer sig åt och att behov och prioriteringar, liksom beräkningar, kan skilja sig varför det kan vara svårt att ställa aktiviteter relaterade till digital utveckling i relation till varandra. Samtidigt saknas idag möjligheter att göra prioriteringar på samma grund.

I intervju med Enterprise arkitekt beskrivs att ett utvecklingsarbete rörande kommunens digitala agenda pågår och en diskussion har funnits kring att ersätta utvecklingsprocessen av portföljstyrning¹³. En av insatserna relaterade till uppdraget från kommunfullmäktige beskrivs ha varit att samla in samtliga förvaltningars handlingsplaner samt kommunens Digitala Agenda, och framöver möjliggöra styrning genom portföljstyrning. Portföljstyrningen förväntas kunna underlätta prioriteringar på koncernnivå och bidra till en bättre överblick, idag finns dock inte den typen av styrning i kommunen.

¹³ Portföljstyrning är en metod som syftar till att underlätta och effektivisera projekthantering. Portföljstyrning handlar om att göra rätt projekt, till skillnad från projektstyrning som handlar om att göra rätt inom projektet. Källa: Rajagopal, McGuin & Waller (2007). *Project Portfolio Management -Leading the corporate vision*. New York: Creative Print & Design.

7.2. Kostnads- och nyttokalkyler på förvaltningarna saknar en gemensam struktur

I intervjuer beskrivs att kostnads- och nyttokalkyler är ett utvecklingsområde och att det behövs en bättre systematik i arbetet då det finns olika typer av nyttor, liksom olika dimensioner av begreppet. Analyser görs på förvaltningarna, men inte utifrån samma metod eller modell. Beslut om utveckling baseras således på olika underlag. En problematik med att det saknas en enhetlig modell är att det inte är möjligt att fullt ut jämföra satsningar. I intervjuer på förvaltningarna bekräftas att mallar finns för exempelvis projektdirektiv och förstudier, men att det inte finns några mallar eller krav på kostnads- och nyttoanalyser. I intervjuer uppges att underlag utarbetas och att analyser görs, men de skiljer sig åt. Stadsbyggnadsförvaltningen beskriver exempelvis att inför projekt görs en beställning där det räknas på budget och nytta men det finns ingen mall för arbetet. Flera förvaltningar lyfter fram att förstudier görs och att system testas innan införande, exempelvis genom pilotprojekt.

Underlag för kommungemensamma projekt avseende verksamhetsområden som digital utveckling har ansvar för utarbetas centralt. Det förekommer även i vissa fall ett centralt stöd. Det som görs på förvaltningarna innan en förvaltning exempelvis blir pilotprojekt är en analys av eventuella risker och konsekvenser. Generella risker i digitaliseringsarbete beskrivs dels vara att fokus främst ligger på egna behov och dels att det ibland saknas helhetsperspektiv och överblick. Även kommande besparingar lyfts fram som en potentiell risk utifrån att initiala kostnader ofta är kopplade till verksamhetsutveckling, liksom risk för felsatsningar.

7.3. Projekt för gemensamt verksamhetssystem, tid och insatsuppföljning samt etablering av förvaltningsstyrning har granskats särskilt

Inom ramen för granskningen har vi för utbildningsförvaltningen, äldreförvaltningen och stadsbyggnadsförvaltningen erhållit underlag inför beslut om ett nyligen avslutat eller pågående digitaliseringsprojekt i respektive förvaltnings handlingsplan. Handlingsplanerna innehåller både verksamhetsspecifika och kommungemensamma aktiviteter och aktiviteten i stadsbyggnadsförvaltningens handlingsplan avsåg ett kommungemensamt projekt. I samtliga fall har en gemensam mall i form av ett projektdirektiv använts, som innehåller exempelvis syfte, mål, tidplan, budget och risker. För utbildningsförvaltningen har ett utkast på projektdirektiv erhållits. Som framgått av intervjuer är projektdirektiven olika utförligt skrivna och innehåller delvis olika information. Även på vilken nivå effektmål har konkretiserats varierar, liksom om koppling finns till uppföljning av effekter. Samtliga direktiv innehåller dock en beskrivning av exempelvis styrgrupp och tidplan.

Gemensamt verksamhetssystem/lärplattform inom utbildningsförvaltningen

Utbildningsförvaltningen arbetar med ett projekt kring ett gemensamt verksamhetssystem, som tidigare pausats men som startats upp igen då det finns ett behov av en gemensam lösning utifrån såväl ett strategiskt som ekonomiskt perspektiv. I utkastet på direktiv framgår flera effektmål som beaktar både verksamhet och ekonomi. Kopplat till mål framgår såväl mätmetod, målvärde som tidpunkt för effektmätning. I förvaltningens ställningstagande kring digitalisering i förskolan och skolan konstateras vidare att gemensamma verksamhetssystem kan öka likvärdigheten och underlätta övergångar mellan skolor och skolformer. I direktivet görs även kopplingar till kommunens Digital strategi 2020+, exempelvis principen av "ETT", det vill säga att ha en IT-lösning för att stödja liknande och utbytbara verksamhetsfunktioner, liksom den nationella strategin för digitalisering av skolväsendet. Projektet ska ledas av en projektledare från DU. Då projektet pågår är tidsplaneringen preliminär och nästa avstämningsmöte i styrgruppen planeras att hållas under 2020.

Tid och insatsuppföljning inom äldreförvaltningen

Äldreförvaltningen har genomfört ett projekt inom tid och insatsuppföljning, Insatskollen. Projektdirektivet beskriver systemet som ett systemstöd för rapportering och uppföljning av genomförda insatser i hemtjänsten. I bakgrunden står att förvaltningen har undersökt olika möjligheter att implementera trygghetsskapande teknik samt förbättra möjligheter att följa upp verksamheter och att utredare har sett över möjlighet att avropa Insatskollen. Syftet är bland annat att säkerställa effektivt stöd för underlag för ersättning till utförare. Direktivet innehåller effektmål, såsom bättre förutsättningar att följa upp verksamheten och säkerställa att beslutad insats levererats. Vidare framgår att en nyttokalkyl har genomförts i form av att det har ställts olika krav från exempelvis förvaltningen och politiken men ingen närmare beskrivning görs. Projektet har kopplingar till andra projekt och verksamheter. Exempelvis köper socialförvaltningen tjänster av äldreförvaltningens hemtjänst. Kostnaden för systemet ingår inte i budgeten för projektkostnader utan ska tas fram under etableringsfasen.

Etablering av förvaltningsstyrning är ett kommunövergripande projekt

Som tidigare beskrivits innehåller handlingsplanerna både kommungemensamma och verksamhetsspecifika aktiviteter. Etablering av förvaltningsstyrning är en övergripande aktivitet som syftar till att utveckla förvaltningsmodellen (se avsnitt 3.2). Bakgrunden beskrivs vara att det behövs en tydligare styrning från ledningen. Målet är att vidareutveckla arbetssättet inom modellen samt nyetablera/ometablera förvaltningarnas förvaltningsobjekt i linje med beslutad modell. Det finns en kostnads- och nyttoanalys som bland annat kopplar målen till den kommungemensamma strategin för digitalisering, minskat personberoende och proaktivt arbetssätt. I analysen framgår att den samlade effekten av de kvalitativa nyttorna ger en effektivisering i hantering av löpande förvaltning och vidareutveckling, men att det är svårt att estimerar varför ingen kvantifierbar nytta redovisas. DU finansierar externa resurser för projektledning och etableringsledning. Förvaltningar och verksamheter bidrar med förvaltningsresurser som deltar i objektetableringar. I projektdirektivet presenteras även krav på projektet och förutsättningar för att modellen ska bli framgångsrik.

7.4. Ingen samlad uppföljning av digitaliseringsarbetet görs

Av Digital Strategi 2020+ framgår att kommunen och DU regelmässigt och i enlighet med kommunens uppföljningssystem ska analysera kommunens totala IT-kostnad och göra sourcingprövningar på större IT-system, IT-förvaltningsobjekt och/eller tjänster. Syftet är att säkerställa att den leveransmodell kommunen har valt för ett system, en teknik, ett objekt eller en företeelse är den mest lämpliga för kommunen ur ett flexibilitets-, kostnads- och effektivitetsperspektiv. I intervju beskrivs att det handlar om livscykelhantering av tjänster. Varje månad träffas exempelvis förvaltningsledarna och diskuterar, exempelvis om ett avtal håller på att löpa ut, för att fundera kring eventuell förlängning och om samma lösning eller en annan ska användas. Det handlar således om ett löpande arbete och reflektioner kring nuvarande lösningar och planering inför framtiden. I intervju med kommunikations- och digitaliseringsdirektör beskrivs att kommunen framöver dock behöver bli bättre på att hämta hem nyttorna. En aspekt är också att när centrala initiativ genomförs hämtas nyttorna hem på förvaltningarna, men det saknas idag en koppling till finansieringen, som då är central.

Löpande återrapportering i digitaliseringsarbetet sker delvis genom SIT-LG som rapporterar till kommunikations- och digitaliseringsdirektören, som i sin tur sitter med i KDLG. I intervju beskrivs att avdelningen för kommunikation och digitalisering har begärt in förvaltningarnas handlingsplaner för en överblick men det finns ingen styrning centralt kring prioriteringar eller aktiviteter och det ställs inga frågor kring förvaltningarnas arbete. Förvaltningarna beskriver att uppföljning av egna aktiviteter skiljer sig. I vissa fall uppges att det handlar om utvärdering

eller uppföljning kopplat till effektmål eller nyttor i rapportformat, i andra fall följs aktiviteter främst upp genom en dialog med verksamheten, exempelvis att den nya digitala lösningen har skapat utrymme för att nyttja personal bättre eller har medfört en tidsbesparing i arbetet.

Ingen central uppföljning av arbetet med digitalisering genomförs, utöver att mål och uppdrag i strategi och budget följs i ordinarie styrprocess. För uppdraget från fullmäktige till styrelsen avseende digitalisering framgår i delårsrapport 1 för kommunstyrelsen, antagen 2019-05-27, att uppdraget pågår och som kommentar framgår att förslaget till uppdrag är förankrat med tjänstemannaledningen. I delårsrapport 2 för kommunstyrelsen, antagen 2019-09-23, skrivs att förvaltningen har tagit fram ett förslag till uppdragsbeskrivning som har godkänts av tjänstemannaberedningen. Uppdraget har omformulerats till att omfatta digital transformation, beskrivet som *verksamhetsutveckling och förmåga att leda förändring samt främja innovation där digitalisering är ett medel och inte ett mål*. Ett första steg beskrivs vara en utbildning för KDLG samt chefer och ledare. Kommunikations- och digitaliseringsdirektör beskriver också att en förbättring med anledning av uppdraget är att förvaltningarna framöver ska rapportera in alla aktiviteter i Hypergene vilket medför en ökad spårbarhet i digitaliseringsinitiativen på förvaltningarna.

7.5. Bedömning

Vi bedömer att det på en övergripande nivå finns dokumenterade förhållningssätt för arbetet med digitalisering genom styrelsens IT-policy. Mål, fokusområden och principer att beakta vid digital utveckling framgår emellertid tydligare i av KDLG beslutade Digital strategi 2020+. Vi bedömer dock att det saknas ett enhetligt sätt att upprätta kostnads- och nyttokalkyler på. Det finns en mall för projektdirektiv som används vid utveckling av projekt men hur utförliga dessa är varierar. Vi noterar att det kan försvåra prioritering då beslutsunderlag skiljer sig åt. Då ingen uppföljning görs av att IT-Policyn efterlevs, och heller ingen samlad uppföljning av att förväntade nyttor realiserar i kommunens digitaliseringsarbete, bedömer vi att kommunstyrelsen brister i sin uppsikt genom att inte efterfråga uppföljning för att säkerställa efterlevnad av policyn och att pågående och genomfört arbete bidrar till måluppfyllelse.

8. Svar på revisionsfrågor

Granskningens syfte är att bedöma om kommunens verksamhetsutveckling med stöd av digitalisering är effektiv och ändamålsenlig samt huruvida den interna kontrollen rörande digitaliseringsprocessen är tillräcklig. I tabellen ges kortfattade svar granskningens frågor.

Fråga	Svar
Har inriktningsmålen för digitalisering konkretiserats på förvaltningsnivå genom verksamhetsplaner och handlingsplaner?	Delvis. Alla förvaltningar förutom kommunstyrelseförvaltningen har konkretiserat de strategiska fokusområdena i sina respektive digitala handlingsplaner genom aktiviteter. Kommunstyrelseförvaltningen saknar en sammanställd digital handlingsplan, varför en plan saknas har inte kunnat besvaras i granskningen. I flera fall framgår att förvaltningarna har brutit ner aktiviteterna ytterligare i verksamhetsplaner, förvaltningsplaner eller att enheter ska ta fram egna handlingsplaner med aktiviteter utifrån den förvaltningsgemensamma planen. Detta gäller även för kommunstyrelseförvaltningen där digitaliseringsaktiviteter framgår som aktiviteter i verksamhetsplaner på förvaltningen.

<p>Finns det en tydlig roll- och ansvarsfördelning när det gäller kommunens digitalisering och är arbetet samordnat?</p> <p>Finns det strukturerade arbetssätt kring kostnads- och nyttokalkyler för digitalisering?</p> <p>Följer kommunstyrelsen upp att de förväntade nyttorna realiserar?</p>	<p>Ja. Det finns en tydlig roll- och ansvarsfördelning mellan DU och övriga förvaltningar. Hur arbetet med verksamhetsutveckling är organiserat skiljer sig dock. Det finns en förvaltningsmodell som används för struktur i arbetet och arbetet är delvis samordnat genom olika forum för utbyte. Det finns dock inte en samordning i exempelvis aktiviteter då varje förvaltning beslutar och genomför sina aktiviteter. Vi noterar även att den politiska styrningen på området är relativt otydlig, utöver uppdraget fullmäktige gav kommunstyrelsen 2019 är IT-Policy det enda övergripande politiskt beslutade styrdokumentet.</p> <p>Nej. Det finns inget enhetligt sätt att göra kostnads- eller nyttokalkyler på. Det finns en mall för projektdirektiv som används vid utveckling av projekt, hur utförliga dessa är varierar dock. Vi noterar att det kan försvåra prioritering eftersom beslutsunderlag skiljer sig åt.</p> <p>Nej. Kommunstyrelsen följer inte upp att förväntade nyttor i digitaliseringsarbetet realiserar.</p>
<p>Säkerställer kommunstyrelsen att verksamheterna beaktar säkerhet, juridik, teknik, arkitektur, ekonomi och användarnytta i sitt digitaliseringsarbete?</p>	<p>Nej. Av IT-policy framgår övergripande förhållningssätt för arbetet med digitalisering. Ingen central uppföljning av om genomförda aktiviteter uppfyller dessa görs dock.</p> <p>KDLG har beslutat om Digital strategi 2020+ där principer att beakta vid utveckling framgår. Stöd finns också delvis genom utvecklingsprocessen, exempelvis bistår DU i att säkerställa att projekt uppfyller krav på säkerhet, samt mall för projektdirektiv.</p>
<p>Finns det ett strukturerat arbetssätt för att identifiera och hantera övergripande hinder och utmaningar i den digitala utvecklingen?</p>	<p>Delvis. Det finns forum för diskussion mellan IT-strateger på förvaltningarna liksom mellan förvaltningsledarna och inom DU. Prioriteringar görs på förvaltningarna och i vissa fall på enhetsnivå, vilket medför att möjlighet till kommungemensamma prioriteringar idag saknas. Flera förvaltningar har påbörjat ett arbete för att möjliggöra prioriteringar inom förvaltningen genom att enheter utarbetar egna handlingsplaner vilka samordnas centralt på förvaltningen. Det medför överblick samt styrning.</p>
<p>Beaktas risker kopplade till digitalisering i styrelsens och nämndernas interna kontroll?</p>	<p>Delvis. Det finns kommungemensamma moment för IT-säkerhet och styrdokument. Risker kopplade till digitalisering i en bredare bemärkelse, exempelvis utifrån verksamhetsutveckling, framgår inte.</p>

Handen, den 11 december 2019

Jan Darrell

Anna Maria Karlsson

Steven Wall

EY

EY

EY

Källförteckning

Intervjuer

Kommunikations- och digitaliseringsdirektör kommunstyrelseförvaltningen, 2019-10-10

IT-strateg kommunstyrelseförvaltningen/Enterprise arkitekt, 2019-10-10

Stabschef/IT-strateg äldreförvaltningen, 2019-10-30

Förvaltningschef stadsbyggnadsförvaltningen, 2019-10-30

IT-strateg/förvaltningsledare stadsbyggnadsförvaltningen 2019-10-30

Verksamhetscontroller stadsbyggnadsförvaltningen, 2019-10-30

Utbildningsdirektör utbildningsförvaltningen, 2019-10-29

Kanslichef utbildningsförvaltningen, 2019-10-29

IT-strateg utbildningsförvaltningen, 2019-10-29

Dokument

Mål och Budget 2019–2020, fastställd av fullmäktige 2018-06-11, senast reviderad 2018-11-26.

IT-policy för Haninge kommun, antagen av kommunstyrelsen 2015-12-09. KS 2015/475.

Digital Strategi 2020+, beslutad 2016-01-26 av KDLG, senast uppdaterad 2017.

Digital agenda 2018, PowerPoint daterad 2019-03-04.

Förvaltningsmodellen – Roller, daterad 2017-05-24.

IT-Haninge kommun, Organisation uppdrag och styrning, PowerPoint, reviderad version 2.6.

Organisationsschema DU, daterad 2019.

Utvecklingsprocessen, PowerPoint.

Mall Digital handlingsplan, word-dokument.

Mall Handlingsplan budget, excel-fil.

Digital handlingsplan 2019 för kultur- och fritidsförvaltningen, kommunstyrelseförvaltningen, stadsbyggnadsförvaltningen, socialförvaltningen, äldreförvaltningen samt socialförvaltningen.

Strategi och budget 2019–2020 för kommunstyrelsen fastställd 2018-10-22.

Strategi och budget 2019–2020 grund- och förskolenämnden, fastställd 2018-10-24.

Strategi och budget 2019–2020 gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden, fastställd 2018-10-23.

Strategi och budget 2019–2020 stadsbyggnadsnämnden, fastställd 2018-10-17

Strategi och budget 2019–2020 äldrenämnden, fastställd 2018-10-31.

Strategi- och budget 2019–2020 idrotts- och fritidsnämnden, fastställd 2019-02-12

Strategi och budget 2019–2020 kultur- och fritidsnämnden, fastställd 2019-02-13

Förvaltningsmodell för förvaltning av Haninge kommuns IT-stöd, daterad 2016,

Internkontrollplan för kommunstyrelsen 2019, antagen av kommunstyrelsen 2019-01-28.

Internkontrollplan för kultur- och demokratinämnden 2019, antagen nämnden 2019-02-12.

Internkontrollplan för socialnämnden 2019, antagen av socialnämnden 2018-12-18.

Internkontrollplan för äldrenämnden 2019, antagen av äldrenämnden 2019-04-24.

Internkontrollplan för idrotts- och fritidsnämnden 2019, antagen av nämnden 2019-02-13.

Internkontrollplan för stadsbyggnadsnämnden 2019, antagen av stadsbyggnadsnämnden 2019-03-27.

Internkontrollplan för gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden 2019, antagen nämnden 2019-02-05.

Internkontrollplan för grund- och förskolenämnden 2019, antagen av nämnden 2019-02-06.

Digital ambition för skolverksamheten i Haninge (utkast/arbetsdokument, namnet är inte fastställt)

Reglemente för intern kontroll, senast reviderat av kommunfullmäktige 2013-09-09.

Riktlinjer till reglemente för intern kontroll, fastställda av kommundirektören 2015-11-26.

Projektdirektiv Tid och Insatsuppföljning, senast sparad 2016-05-27. Dnr. ÄN/2016/270:1.

Utkast Projektdirektiv Gemensamt verksamhetssystem UBF, senast sparad 2019-10-31, Version 0.2.

Projektdirektiv Etablering av Förvaltningsstyrning, senast sparad 2019-01-09. Version 1.0.

Delårsrapport 2 för kommunstyrelsen, antagen 2019-09-23.

Delårsrapport 1 för kommunstyrelsen, antagen 2019-05-27.