

Lunds kommun

Granskning av digitaliseringsarbetet



Innehåll

1. Sammanfattning	2
2. Inledning	3
2.1. Bakgrund.....	3
2.2. Syfte och revisionsfrågor	3
2.3. Genomförande	4
2.4. Revisionskriterier.....	4
3. Granskningsresultat	5
3.1. Digitalisering – och systemförvaltningsmodellen.....	5
3.2. Styrning och organisation	5
3.3. IT-stöd.....	8
3.4. Kommunövergripande digitalisering.....	9
3.5. Exempel på digitaliseringsprojekt	14
4. Sammanfattande bedömning	16
<i>Bilaga 1: Källförteckning</i>	<i>18</i>

1. Sammanfattning

På uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Lunds kommun har EY granskat om digitaliseringsarbetet i kommunen utförs på ett ändamålsenligt sätt.

Den sammanfattande bedömningen är att digitaliseringsarbetet i kommunen utförs på ett delvis ändamålsenligt sätt. Lunds kommun har en ambitiös modell med syfte att strukturera det digitala arbetet. I digitaliserings- och systemförvaltarmodellen beskrivs digitaliseringsprocessens fundament och nämnderna har därtill en kompletterande handbok som stöd för att implementera modellen. Det har däremot under granskningen framkommit att nämnderna inte använder sig av modellen fullt ut.

Inom ramen för granskningen har det varit en utmaning att ta del av dokumentation inlagt i dokumentationssystemet (IT-stödet) och vi bedömer det som en brist att dokumentationssystemet inte används i sådan utsträckning att tillräcklig information om digitaliseringsarbetet kan aggregeras. Det synes också vara svårt att generera ändamålsenliga rapporter ur systemet, vilket försvårar processens interna kontroll och möjlighet till uppföljning och utvärdering.

Vi bedömer vidare att då all finansiering av digitaliseringsprojekt sker via den ordinarie budgetprocessen skapas inte en grund att prioritera kommunens viktigaste digitaliseringsprojekt och minskar digitaliseringsrådets möjligheter att styra digitaliseringsarbetet. Exempelvis socialnämnden, som under lång tid haft underskott i verksamheten har inte ekonomiska möjligheter att driva projekt som andra nämnder, vilket skapar en obalans i kommunen där, ur ett övergripande perspektiv, de viktigaste digitaliseringsprojekten kanske inte blir av.

Digitaliserings- och systemförvaltarmodellen är inte heller beslutad på en politisk nivå, på vilken nivå modellen är beslutad är också oklart. För att öka betydelsen av digitaliseringsarbetet och efterlevnaden av detsamma, bör modellen beslutas av kommunstyrelsen eller annan lämplig funktion och implementeras.

Utifrån granskningsresultatet rekommenderar vi kommunstyrelsen att:

- ▶ Säkerställa att modellen uppdateras och blir relevant för övriga nämnder och verksamheter. I samband med att modellen uppdateras bör kommunstyrelsen också säkerställa att modellen beslutas på ändamålsenlig nivå.
- ▶ Utvärdera om IT-stödet är ändamålsenligt för digitaliseringsarbetet och eventuellt förändra eller förnya stödet.
- ▶ Säkerställa att hela kommunen använder IT-stödet så att det är möjligt på ett enkelt sätt aggregera information om kommunens samlade digitaliseringsarbete.
- ▶ Överväga att finansiera viktigare kommunövergripande digitaliseringsprojekt centralt i syfte att kunna prioritera projekt med hög kommunnytta och bereda möjligheter till att dessa kan genomföras.

Utifrån granskningsresultatet rekommenderar vi övriga nämnder att:

- ▶ Tillse att digitaliseringsprojekt genomförs i enlighet med kommunens modell och dokumenteras så att uppföljning och utvärdering blir möjlig.

2. Inledning

2.1. Bakgrund

Enligt SCB:s befolkningsprognos kommer de flesta kommuner inom en snar framtid stå inför en situation där färre ska försörja fler. I takt med att antalet äldre och yngre växer står kommunerna inför kravet att tillgodose det ökade behovet av äldreomsorg och skolplatser. Äldrar som är förhållandevis kostnadsintensiva. Att befolkningsutvecklingen för yrkesverksamma äldre i jämförelse är förhållandevis svag innebär att försörjningskvoten kan förväntas öka. Behovet av kommunal verksamhet kommer alltså att öka i en högre takt än skatteintäkterna från en ökad sysselsättning. Enligt Region Skånes befolkningsprognos¹ beräknas personer i åldrarna 10–19 år i Lunds kommun öka med 19 procent. Personer i pensionsålder (65 år och uppåt) kommer öka med 16 procent och personer i arbetsförålder (20–64 år) i Lunds kommun förväntas öka med 10 procent. Detta kommer att ställa stora krav på den kommunala verksamheten i Lund vad gäller att tillhandahålla en kostnadseffektiv verksamhet. En avgörande del i att uppnå denna effektivisering är enligt SKR en digitalisering av kommunernas verksamheter.

Det finns förslag på digitala tjänster inom kommunal verksamhet som t.ex. digitala läromedel, natttillsyn av äldre, smart belysning och automatisering av handlägningsprocesser. Även den centrala kommunala förvaltningen kan effektiviseras genom att använda sig av digitaliseringens möjligheter. Exempel på tjänster som kan bidra till effektivisering av kommunernas centrala förvaltning är e-arkiv, digitala ärendeprocesser, e-signaturer och digitala plattformar.

Likt allt förändringsarbete är det viktigt att ledningen står bakom digitaliseringsarbetet, att de är tydliga bärare av budskapet om digitalisering, samt ser till att frågan kommer in i ordinarie styr- och ledningsarbete.

Lunds kommun har sedan några år tillbaka anställt en digitaliseringschef på kommunledningskontoret. Denna funktion har bl.a. i uppdrag att sammanställa behoven i organisationen och driva digitaliseringsarbetet. Om det saknas tydliga strategier och mål finns risk att arbetet istället suboptimeras och att verksamheterna tar utvecklingen i egna händer när det inte finns ett samordnat och strategiskt arbete. Revisorerna har i sin risk- och väsentlighetsanalys för 2021 valt att genomföra en fördjupad granskning inom området.

2.2. Syfte och revisionsfrågor

Granskningens syfte är att bedöma om digitaliseringsarbetet i kommunen utförs på ett ändamålsenligt sätt.

I granskningen besvaras följande revisionsfrågor:

- ▶ Finns det en tydlig organisation och ansvarsfördelning för styrning och ledning av digitaliseringsarbetet?
 - Vilka resurser finns tillgängliga (personellt och monetärt)?
 - Hur ser delegationsordningar eller motsvarande ut avseende digitaliseringsarbetet?

¹ Från 2019 till 2029

- ▶ Finns det styrdokument, handlingsplaner och/eller riktlinjer för hur digitaliseringsarbetet ska implementeras i kommunens verksamheter?
 - Följer digitaliseringsarbetet en tydlig strategi eller plan?
 - Inkluderas i så fall kommunens alla verksamheter?
 - Finns en koppling till digitaliseringsarbetet vid de kommunala bolagen?
- ▶ Finns det ett klart syfte och tydliga mål i de olika digitaliseringsprojekten?
- ▶ Har det genomförts någon form av riskanalys (SWOT-analys eller motsvarande) angående digitalisering i kommunen?
 - Finns underlag/analyser om förväntad nytta från digitaliseringsarbetet?
- ▶ Säkerställer ansvarig nämnd att beslut som fattas av s.k. robot är rättssäkra och lever upp till krav i lagar och förordningar?
- ▶ Följer kommunstyrelsen och andra berörda nämnder upp digitaliseringsarbetet i tillräcklig utsträckning?
 - Sker en uppsikt från KS inom området?

2.3. Genomförande

Granskningen grundas på intervjuer med ansvariga tjänstepersoner, bl.a. digitaliseringschef, IT-strateg, ansvarig för system och digitaliseringsmodellen samt ansvariga på de granskade förvaltningarna. Vidare bygger granskningen på dokumentstudier av insamlat material för digitaliseringsarbetet. Granskningen är genomförd augusti 2021 - november 2021.

Granskningen avgränsas till att omfatta kommunstyrelsen, socialnämnden, byggnadsnämnden samt vård- och omsorgsnämnden.

2.4. Revisionskriterier

I denna granskning utgörs de huvudsakliga revisionskriterierna av:

- ▶ Kommunallagen
- ▶ Kommunala riktlinjer

3. Granskningsresultat

3.1. Digitalisering – och systemförvaltningsmodellen

Digitalisering- och systemförvaltningsmodellen togs fram som ett utvecklingsarbete efter en revision av IT-säkerhetsarbetet 2015, vilket ledde till ett uppdrag från politiken att ta fram en heltäckande systemförvaltningsmodell. Modellen togs fram samma år och började implementeras aktivt 2016. 2018 anställdes en digitaliseringschef och 2019 omorganiserades IT-avdelningen och bytte namn till IT och digitalisering. Den nya modellen benämndes Digitaliserings- och systemförvaltningsmodellen och utarbetades 2015 men har enligt uppgift inte antagits av ansvarig nämnd.

Den övergripande målsättningen och ambitionen med kommunens digitaliseringsarbete framkommer i modellen. Här beskrivs det hur kommunen gör stora investeringar i digital teknik och att dessa förväntas generera en mer effektiv verksamhet, minskade kostnader och bättre tjänster för medborgarna. För att detta ska bli möjligt behöver tjänster, system och lösningar utvecklas och förvaltas över tid. Det krävs också ett strukturerat arbete med digitalisering och systemförvaltning. Digitaliserings- och systemförvaltarmodellen är teoretisk till sin karaktär och utgår från s.k. förvaltningsobjekt, förvaltningsplan, strategiska forum och digitala färdplaner.

3.1.1. Digitala färdplaner

Av modellen framgår det att det är den digitala färdplanen som styr arbetet kring digitalisering inom förvaltningen. Färdplanens syfte är att peka på områden där digitala lösningar kan lösa komplicerade problem och svåra utmaningar. När områdena är prioriterade utifrån en nyttovärdering kan aktiviteter därefter planeras och utföras operativt. Detta arbete genererar också inspel till arbetet med den långsiktiga verksamhetsplaneringen genom kommunens ekonomi- och verksamhetsplan.

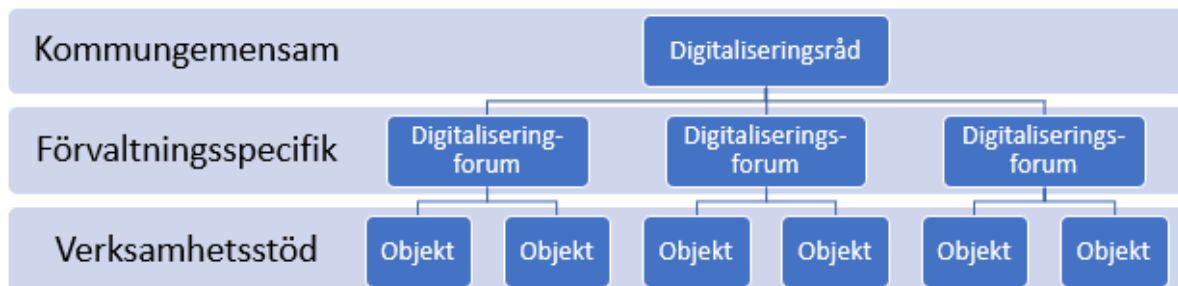
Det framkommer från intervjuer att varje nämnd tar fram en digital färdplan med syfte att staka ut varje nämnds digitala förändringsarbete. Färdplanen utarbetas med stöd av kommunkontorets IT och digitaliseringsavdelning där långsiktiga och kortsiktiga aktiviteter ska identifieras genom s.k. workshops. Det framgår att aktiviteter prioriteras utifrån förväntad nytta och potentiell komplexitet. Resultatet ska sedan inarbetas i förvaltningarnas verksamhetsplaner. Arbetet med de digitala initiativen planeras och följs upp med hjälp Stratsys, (dokumentationssystem) som ska ge överblick och struktur åt processen. IT-avdelningen stöttar med kunskap och metoder.

Efter att de digitala initiativen är formulerade och prioriterade i färdplanerna ska aktiviteter planeras. Här väljer förvaltningen själva vilken form som passar deras verksamhet.

3.2. Styrning och organisation

I kommunstyrelsens reglemente, § 7 Övriga uppgifter, framkommer det att i kommunstyrelsens uppgifter ingår det även att ansvara för utveckling av kommunens IT-system. Till sin hjälp för att ansvara för detta har kommunstyrelsen resurser knutna till den centrala IT-organisationen. På IT- och digitaliseringsavdelningen arbetar idag cirka 50 medarbetare och leds av digitaliseringschefen. Avdelningen är uppdelad i tre enheter, förvaltningsenheten, strategienheten och utvecklingsenheten. Det är strategienheten som leder de s.k. digitaliseringsforumen. Avdelningens arbetsuppgifter beskrivs under avsnitt 3.4.1.

Bilden nedan visar den tänkta organisationen av digitaliseringsarbetet.



Digitaliseringsråd

Digitaliseringsrådet syftar till att förvaltningarna ska dela med sig av digitala lösningar som kan användas till mer än bara en förvaltning. Dessa problem eller föreslagna idéer lyfts från forumet (beskrivet nedan) upp till det kommungemensamma digitaliseringsrådet. Digitaliseringsrådet leds av kommunens digitaliseringschef. Utvecklingschef, IT-enhetschefer samt representanter från förvaltningarna deltar i rådet. Digitaliseringsrådet ska agera beredande för investeringar och prioriteringar av digitala projekt som föreslås bli gemensamma i kommunen. Det är respektive förvaltningsrepresentant som ansvarar för återkoppling till sin förvaltningsledningsgrupp. Representanter från alla förvaltningar och bolagen ska finnas med när rådet har sammanträde. Syftet är att lyfta gemensamma frågor och utmaningar som kan vara kommunövergripande eller intresse för fler än den specifika förvaltningen. Önskat resultat är att flera förvaltningar arbetar tillsammans med projekt som alla har nytta av. Sedan våren 2021 är även de kommunala bolagen en del av rådet.

Digitaliseringsforum

Digitaliseringsforum finns hos varje förvaltning och leds enligt digitaliserings- och systemförvaltarmodellen av en från IT- och digitaliseringsavdelningen tilldelad digitaliseringsstrateg. Forumet består av förvaltningens ledningsgrupp och även andra funktioner inom förvaltningen kan ingå i forumet. Syftet med forumet är att ansvara för den långsiktiga, strategiska verksamhetsplaneringen och den digitala utvecklingen. Det framkommer i digitaliserings- och systemförvaltarmodellen att det i forumen ska prioriteras digitala initiativ som kommit upp i verksamheten eller som identifierats som viktiga framtidsutmaningar. Det är också digitaliseringsforumet som upprättar och beslutar den digitala färdplanen. Forumen ansvarar även för prioriteringar inom digitaliseringsrådet som ska fokusera på nya lösningar med stor verksamhetsnytta men som kan vara komplexa att initiera och implementera.

För att arbeta med prioriteringar och förvaltningens långsiktiga inriktning tas bland annat en digital färdplan fram. Det uppges i digitaliserings- och systemförvaltningsmodellen att initiativ från den digitala färdplanen utförs av objekten. Behov eller möjligheter bereds till digitaliseringsforumet som fattar beslut. Det är forumet som ansvarar för att uppskatta nyttan och effekten av förvaltningsobjekten samt kommande och pågående initiativ för verksamhetsområdena.

Vid intervjuer framgår det att forumen sker cirka en gång i kvartalet men kan också vara oftare eller mer sällan, här arbetar förvaltningarna olika. IT-strategen, som leder forumet, får möjlighet att följa förvaltningarnas resa och utmaningar. Det är också strategens uppgift att

erbjuda förvaltningen stöd längst vägen. I forumen diskuteras förvaltningsspecifika frågor. Bolagen har inga gemensamma forum eller egna färdplaner.

Besluten som fattas i forumen följer den vanliga delegationsordningen i nämnderna. Detta innebär att forumen som organ eller IT-strategerna som enligt modellbeskrivningen leder forumet inte har delegation i nämnderna utan det är nämndernas ordinarie ledningsfunktion som fattar beslut.

Objekt

Enligt digitaliserings- och systemförvaltarmodellen ska tjänster som tillhör samma område samlas i Stratsys och utgöra ett objekt, vilket benämns även som förvaltningsobjekt. Tanken med objekten är att de ska omfatta ett större verksamhetsområde. Om enskild eller nya system som inte går att knyta till större verksamhetsområden tas fram, kan objekten vara mindre.

För varje objekt ska det även vara, enligt modellen, objektförvaltare som tar ett sammanhållande helhetsansvar för utveckling och förvaltning av objektets tjänster. Objektförvaltaren ser till att planerade och beslutade aktiviteter genomförs och upprätthålls.

I objekten finns även systemägare med ansvar över ett system är en del av förvaltningsobjekten. I förvaltningsobjekten finns även utsedd systemförvaltare som ansvarar för funktionaliteten för ett system eller en del av ett system. Förvaltningsobjekten har också driftansvar som ansvarar för systemets IT-drift.

Årligen ska en förvaltningsplan fastställas där det ska framgå vilka processer och aktiviteter som ska tas hand om för att förbättra befintlig IT. Detta med syfte att styra verksamhetsutvecklingen som objektet ansvarar för. Aktiviteter ska tas fram kontinuerligt inom ramen för processerna och följs upp i Stratsys. I förvaltningsplanen ingår också budget. I modellen uppges det även att objekten kontinuerligt behöver arbeta med ett antal processer och aktiviteter som ska fastställas i den årliga förvaltningsplanen som då styr den verksamhetsutveckling som objektet ansvarar för.

Det framgår att ett av modellens mål är att erbjuda långsiktig och strategisk planering samt budgetering. Syftet är att modellen ska göra det möjligt att bättre uppskatta vad ett objekt kostar. Det framgår även av modellen att risk- och sårbarhetsanalys ska utföras årligen där exempel på aktiviteter är tänkbara störningar, allvarliga händelser samt extraordinära händelser som kan störa objektet ska identifieras.

Handbok

IT-avdelningen har tagit fram handbok för digitaliseringsmodellen som ett stöd för att kunna upprätta den dokumentation som krävs enligt modellen och arbeta enligt den. Det framgår även att det går att delta vid en utbildning för att få de nödvändiga förkunskaper som krävs kring modellen. Från handboken går det att läsa att det finns mallar för dokumentation som bland annat mall för nyttokalkyl och mall för risk- och sårbarhetsanalys för objekt. I handboken finns även process beskriven för att implementera modellen samt checklista för etablering av objekt. Handboken avslutas med ett avsnitt kring information och arkivdokumentation. I avsnittet lyfts vikten av att information ska bevaras åt eftervärlden vilket också gör att kommunen upprätthåller en god offentlighetsstruktur bland sina allmänna handlingar. Det framgår att stadsarkivet har tagit fram ett styrdokument med riktlinjer och stöd för att ställa arkivkrav och upprätta informations- och arkivdokumentation.

3.3. IT-stöd

Inom ramen för sitt digitaliseringsarbete är planen att förvaltningarna ska dokumentera sitt arbete i dokumentationssystemet Stratsys. Systemet ska möjliggöra för IT- och digitaliseringsavdelningen att följa förvaltningarnas arbete och underlätta för förvaltningarna att planera, genomföra och följa upp de digitala färdplanerna. Tanken är att systemet ska bidra till att ge alla förvaltningar överblick över strategier och arbetet i stort för att se om verksamheten ligger i linje med övergripande mål.

Enligt handbok för digitaliseringsmodellen ska nämndernas/förvaltningarnas digitala färdplaner, systemförvaltningsplaner, objekt, förvaltningsaktiviteter samt estimering av resurser och budget dokumenteras i Stratsys.

Under intervjuer framkommer det även att andra system används som till exempel Microsoft TFS, Gitlab, Teams, 2C8 och Antura. Projektdokumentation ska hanteras i Antura och behov och förändringsprocess ska hanteras i Stratsys. Det framgår att mängden system är en utmaning och uppges under granskningen försvåra överblicken, vilket gör att även dokumentation får ske separat för att ha koll vad som finns var.

3.3.1. Iakttagelser

Under granskningen har vi haft svårt att ta del av rapporter som visar digitaliseringsarbetet på en mer detaljerad nivå. Det framgår vid intervjuer att vissa förvaltningar inte följer upp i Stratsys utan för separat uppföljningsdokumentation i Word och PowerPoint, en dokumentation som uppfattas kunna aggregeras och visualiseras på ett lättare sätt än i Stratsys och skickas ut inför möten. Den digitala färdplanen för respektive förvaltning tas fram av digitaliseringsforumet. Inom vissa förvaltningar har den digitala färdplanen i Stratsys inte uppdaterats vilket bland annat beror på att förvaltningarna planerar sina insatser utanför Stratsys. Det synes även vara en utmaning, om det ens är möjligt, att få ut och sammanställa den dokumentation som ligger i Stratsys på ett överskådligt och enkelt sätt. När vi efterfrågat dokumentation från Stratsys om enskilda digitaliseringsprojekt har vi noterat att dokumentationen saknas.

I beskrivningen av digitaliseringsmodellen framgår att digitaliseringsforumen, som ska besluta om nämndens och förvaltningens digitaliseringsarbete leds av en IT-strateg från den centrala IT- och digitaliseringsavdelningen. Detta förhållande stämmer inte överens med nämndens delegationsordning där forumen som organ inte har delegation utan besluten som fattas i forumen följer den ordinarie linjen i förvaltningarna.

3.3.2. Bedömning

Vi bedömer att kommunen har en ambitiös plan och modell för genomförande och uppföljning av digitaliseringsarbetet. Vi noterar dock att nämnderna och förvaltningarna inte fullt ut arbetar utifrån modellen. Modellen är enligt vår bedömning inte fullt ut kompatibel med kommunens övriga organisering och många förvaltningar/nämnder lyfter fram att den är svår att efterleva. Till exempel leds digitaliseringsforumet enligt digitaliserings- och systemförvaltarmodellen av en IT-strateg och forumet beslutar om olika digitaliseringsfrågor. I själva verket är det förvaltningsledning som fattar besluten.

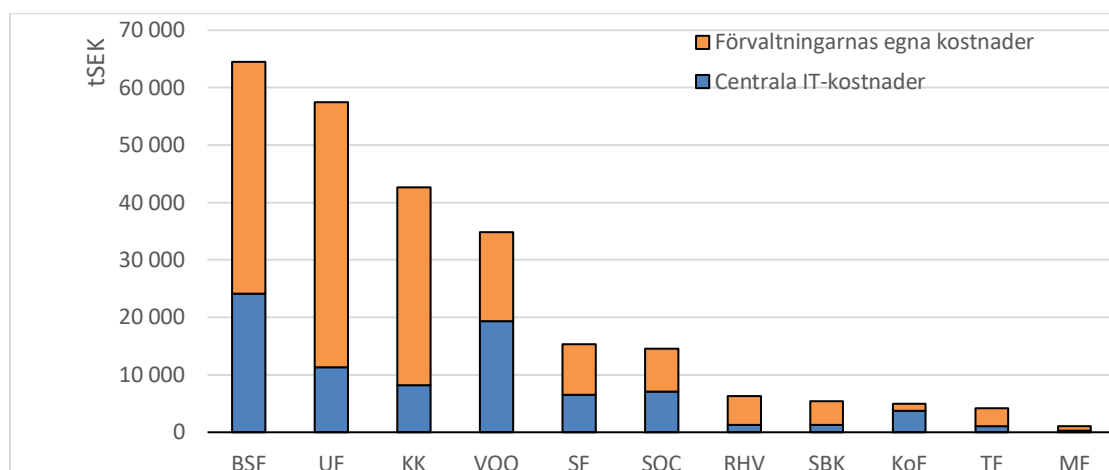
Digitaliserings- och systemförvaltarmodellen är inte heller beslutad på en politisk nivå, på vilken nivå modellen är beslutad är också oklart. För att öka betydelsen av

digitaliseringsarbetet och efterlevnaden av detsamma, bör modellen beslutas av kommunstyrelsen och implementeras.

IT-stödet i processen, Stratsys, används inte fullt ut som det är tänkt vilket beror på att systemet upplevs ha brister i bland annat möjligheterna att generera rapporter. Vår bedömning är att förvaltningarna inte upplever en tillräcklig nytta med att dokumentera de enskilda projekten i systemet. När vi efterfrågat dokumentation om enskilda digitaliseringsprojekt har vi noterat att dokumentationen saknas. En förvaltning uppger att det som är registrerat i systemet inte stämmer överens med de uppgifter som är inlagda.

3.4. Kommunövergripande digitalisering

Kostnaderna för IT-verksamheten i Lunds kommun uppges vid kostnadssamordning IT maj 2020 vara cirka 251 742. Kostnaderna inkluderar mjukvara, system samt IT- och kommunikationsutrustning. Kostnader inkluderar inte olika digitaliseringsprojekt. Tabellen nedan illustrerar uppdelningen per förvaltning.



(Bilden gäller endast mjukvara, system samt IT- och kommunikationsutrustning.)

3.4.1. Kommunstyrelsen

Inom kommunstyrelsens organisation finns en kommunövergripande IT och digitaliseringsavdelning som leder digitaliseringsarbetet. På avdelningen arbetar strateger med att leda, följa och stödja förvaltningarna i sitt digitaliseringsarbete. För varje förvaltning finns en strateg som stöttar förvaltningarna och hjälper till att driva digitaliseringsarbetet. IT-strategen är också den som faciliterar forumen och följer förvaltningarnas digitaliseringsutveckling. Vidare är det även IT- och digitaliseringsavdelning som genom chefen för avdelningen leder det gemensamma digitaliseringsrådet. Det framkommer från intervjuer att avdelningens roll vid råden, förutom att leda dem, är att visa att de kan få stöd. På detta tema arrangeras även en innovationsvecka där förvaltningar kan prata om sådant som är gemensamt. Det framgår att arbetet görs ute på förvaltningarna men IT-avdelningen finns för råd och stöd. Det är IT- och digitaliseringsavdelning som tagit fram handbok för digitaliseringsmodellen (se avsnitt 3.2).

Som ett sätt för kommunstyrelsen och andra nämnder att följa upp digitaliseringsarbetet lyfts arbetet i årsanalys och delårsrapporter från respektive nämnd. Delar av digitaliseringsarbetet lyfts även fram i den kommunens årsredovisning.

På IT- och digitaliseringsavdelning drivs även innovationscentret Studio stadshuset med syfte att stötta och utveckla digitaliseringsarbetet. Förvaltningarna kan vända sig till innovationscentret vid implementering av arbete och få hjälp med struktur och pågående arbete. Studio stadshuset finns även till för att inspirera förvaltningarna.

Inom ramen för kommunstyrelsens uppsiktsplikt finns det en organisation (modellen) som möjliggör att information om digitalisering aggregeras till kommunledningsnivån. Vidare rapporterar flertalet nämnder i respektive verksamhetsplan om nämndens digitaliseringsarbete. Rapportering sker även genom årsredovisningen där digitaliseringsprojekt lyftas fram. Det framkommer dock under granskningen att Stratsys inte används i den utsträckningen att tillräcklig information kan aggregeras därifrån. Vidare synes det vara svårt att generera rapporter ut systemet som visar på kommunens sammantagna digitaliseringsarbete och effekter av detta.

3.4.2. Socialnämnden

Socialnämnden ansvarar för uppgifter inom socialtjänst och har i uppdrag att stödja medborgare som i är behov av socialtjänstens insatser.

Nämndens har ansvariga digitaliseringsfunktioner inom förvaltningen och har även stöd från IT- och digitaliseringsavdelning med att implementera digitalisering- och systemförvaltningsmodellen.

Vid intervjuer uppges det att nämnden har svårt för att anpassa sig till den kommunövergripande modellen och att implementationsarbetet tagit lång tid. Nämnden har haft fokus på strukturen framför vad organiseringen ska åstadkomma. Socialnämnden arbetar med två objektförvaltare för två objekt som delar det uppdraget med andra funktioner såsom systemförvaltare. I övrigt följs modellen med ledningsgruppen i forumet och strateg från IT-avdelningen.

Det framgår att socialnämnden tidigare inte använt sig av Stratsys men har påbörjat att dokumentera i systemet där tidigare exceldokument bifogats i Stratsys. Nämnden har ingen separat dokumentation i excel utan samlar numera sin dokumentation i Stratsys. Vid avslutade projekt saknas dock dokumentation och det uppges från nämnden sida att det inte finns någon tydlig standard kring detta. Det framgår vidare att nämnden saknar projektsammanfattningar kring sina projekt.

Nämnden menar att man ligger cirka ett år efter i sitt arbete kring digitalisering i jämförelse med andra nämnder. Det uppges vid intervjuer att socialnämnden har cirka tio år med underskott bakom sig och har inte alltid kunnat prioritera resurser att genomföra önskade digitaliseringsåtgärder. Detta gör även att nämnden vill försäkra sig om att insatserna de ämnar genomföra kommer ge önskat resultat innan projektet i fråga startas upp.

Socialnämnden har tidigare genomfört ett viktigt digitaliseringsprojekt i form av digital signering av myndighetsbeslut. Projekt startades upp i socialnämnden innan pandemin men blev genom rådet ett kommunövergripande projekt eftersom fler nämnder hade intresse av digital signering i samband med att restriktionerna infördes. Projektet övertogs av IT- och digitaliseringsavdelning centralt där kostnaderna delades av flera nämnder.

Gällande beslut som fattas av så kallade robotar använder sig socialnämnden av automatiserad e-tjänst vid ekonomiskt bistånd. Det är däremot handläggare som beslutar i ärendet och stickprov tas för att kontrollera underliggande verifikationer.

3.4.3. Vård- och omsorgsnämnden

Vård- och omsorgsnämnden ansvarar för vård- och omsorgsinsatser och målgrupper som står i fokus för nämnden är äldre personer och personer med funktionsnedsättning. Uppdraget i förvaltningen är att ge stöd, service och omvårdnad.

Det framkommer under granskningen att vård- och omsorgsnämnden är en av de nämnder som anses ligga i framkant vad gäller digitaliseringsarbetet. Det framgår också av intervju att nämnden inte fullt ut arbetar med digitaliserings- och systemförvaltarmodellen och har skapat sin egen modell som komplement till den kommunövergripande. Anledningen uppges vara att nämnden upplever att det inte finns beskrivet hur de ska arbeta vidare med att utreda identifierade behov samt hur digitaliseringsaktiviteter ska genomföras och utvärderas. Nämnden har inte heller fullt ut kommit igång med objektförvaltning.

Det framförs att det är svårt att se syftet med modellen och omsätta den i praktiken där framförallt vikten av objektförvaltning och till viss del även systemförvaltning anses svårt att förmedla. Det framgår att företrädare för vård- och omsorgsförvaltningen upplever att modellen inte passar med hur de arbetar med verksamhetsutveckling brett, som inte är kopplade till ett befintligt objekt, samt hur nämnden arbetar med utvecklingsarbete. Modellen uppges beskriva utvecklingsarbete som ska ske inom objekten men omfattningen anses otillräcklig eller att vissa delar saknas. Det uppges även vid intervju att det är svårt att veta vad modellen ska resultera i och att det tar tid att implementera den. Vidare anses det vara svårt att omsätta modellen i praktiken för dem som inte är insatta i systemförvaltning och digital utveckling. Det framförs att det är viktigt att modellen ska kunna förstås av fler, framför allt nämnd- och förvaltningsledning eftersom de ansvarar för och finansierar digitaliseringsarbetet.

Vård- och omsorgsnämnden har tagit fram en nämndspecifik modell, "Beskrivning av modell för digitalisering". Denna uppdaterades 2021-06-07 och här framgår att förvaltningens ledningsgrupp utgör styrgrupp för digitaliseringen. Styrgruppen har ansvaret att fatta beslut om och säkerställa långsiktiga mål och strategier, fatta beslut om vilka förändringsåtgärder som ska genomföras, bidra med kompetens och råd, se till att utveckling och förvaltning bidrar till att uppnå verksamhetens mål, säkerställa att utveckling och förvaltning hanteras enligt riktlinjer och övriga styrdokument samt möjliggöra att det finns rätt förutsättningar för genomförande av beslutade förändringsåtgärder.

Vidare har nämnden utvecklingsledare, projektledare och "digiutvecklare" där alla är kopplade till digitaliseringsarbetet. I vård och omsorgs modell beskrivs ett arbetssätt och en process kring digitaliseringsarbetet vilket innefattar pilot, implementation och förvaltning. Varje fas innefattar fyra steg i en cirkulär process. När en fas är slutförd fortsätter processen med första steget i nästkommande fas. Den sista fasen, förvaltning, återupprepas vilket beskriver ett kontinuerligt förbättringsarbete med de lösningar som är implementerade. I modellen går det även att utläsa ansvarsfördelning.

Nämnden dokumenterar sitt digitaliseringsarbete på egen hand i olika Office-dokument och använder sig inte i så stor utsträckning av Stratsys. Det framgår att det arbetssätt och den rutin som kommunens övergripande modell har slagit fast inte implementerats på förvaltningen, men att nämnden och förvaltningen kommer försöka arbeta mer i Stratsys framöver.

Digitaliseringsarbetet är en del av nämndens årliga verksamhetsberättelse.

Att följa olika projekt har varit en utmaning och det uppges att det är först senaste året förvaltningen börjat dokumentera sina projekt mer utförligt. Det är däremot svårt att göra analys på detta eftersom dokumentationen inte uppges vara tillräcklig. Numera gör nämnden riskanalyser inför projekt vilket inte gjorts tidigare. Tidigare har nämnden istället hanterat riskerna när de uppstår.

Nämnden menar att samverkan med IT-avdelningen fungerar väl och de har möte med strateg från IT-avdelningen en gång i veckan. Däremot upplever nämnd och förvaltning en frustration över att frågor hanteras långsamt på den kommunövergripande nivån, samma sak gäller stödet från digitaliserings och IT-avdelningen. Som exempel nämns att nämnden drivit fråga om uppkopplad välfärdsteknik till WIFI sedan 2019, vilket ska vara möjligt (företrädare för förvaltningen har efterhört med andra kommuner om detta), men att inga lösningar presenteras till nämnden, som inte heller får återkoppling.

Vård- och omsorgsnämnden har en automation gällande ansökan av trygghetslarm. Rättssäkerheten i beslutsfattandet uppges inte vara några problem eftersom alla som bor i kommunen och känner sig otrygga beviljas detta.

3.4.4. Byggnadsnämnden

Organiseringen av digitaliseringsarbetet inom byggnadsnämnden och stadsbyggnadskontoret (SBK) sker genom beslut inom den ordinarie verksamheten. Det finns ingen parallell organisation som driver digitaliseringsarbetet utan det är ledningsgruppen på SBK som beslutar om åtgärder som genomförs. Det är ledningsgruppen genom avdelningscheferna och respektive avdelning som ansvarar att det finns resurser och medel att kunna genomföra projekt. Delegationsordningen är därför densamma som för den ordinarie verksamheten.

Det framgår under granskningen att behov, krav eller önskemål om insatser kan komma från olika håll. Dels från verksamheten själv, som identifierar ett behov att effektivisera en process eller liknande. Dels kan det komma beställningar utifrån, där SBK äger resurser, och dels från politiken eller centralt i kommunledningen, där man kan önska få genomfört en förändring som innebär digitalisering.

Vid intervjuer framgår det att mycket av digitaliseringsarbetet sker lokalt i förvaltningen och samordning med andra förvaltningar kan upplevas som tidskrävande, vilket gör att det kan vara enklare att arbeta med parallella spår istället för att hitta gemensamma utgångspunkter.

Det framkommer under granskningen att SBK följer digitaliserings- och systemförvaltningsmodellen och de initiativ som tas rapporteras till IT- och digitaliseringsavdelning via antingen digitaliseringsrådet eller via objektsförvaltare på förvaltningen. SBK dokumenterar även i Stratsys men menar att systemet inte visar samma dokumentation till IT-avdelningen som SBK lägger in.

Det framkommer att SBK har tre pågående digitaliseringsprojekt. Vid projektens början tas en målbild eller vision fram om vad man kan uppnå. Nyttan har ännu inte följts upp och det uppges att detta är svårt att mäta eftersom nyttan kan uppstå i andra förvaltningar eller i andra processer. Digitaliseringsprojekt är alla projekt som mynnar ut i en digital hantering av data, analyser och resultat i en verksamhetsomvandling. Hos SBK finns för tillfället två tydliga sådana projekt: Digitalisering av bygglov och Digital planproduktion. Därutöver finns

även kommunal geosamverkan, ett projekt för att skapa bättre beslutsunderlag och bättre förståelse av främst geografisk information.

Arbetet kring digitaliseringsarbetet rapporteras i delårsrapporter och årsanalysen.

Nämnden har inga beslut som genomförs av robotar. Däremot finns det automation vid bygglovsansökan som kan granska om ett bygglovsärende är komplett och om alla handlingar finns tillgängliga.

3.4.5. Resurser och finansiering

Digitaliseringsarbetet i Lunds kommun finansieras av varje enskild nämnd i de projekt som rör dem. I digitaliserings- och systemförvaltarmodellen beskrivs det att ett av modellens övergripande mål är att bidra till långsiktig och strategisk planering och budgetering. Det framgår att varje process och aktivitets fasta kostnader och tid från ansvarig roll ska uppskattas. Vidare beskrivs det i modellen att det är objekten som ansvarar för att kontinuerligt följa upp beslutad budget.

Av årshjulet framgår att digitaliseringsarbetet ska integreras i ordinarie planering för förvaltningens verksamhetsmål. Digitala initiativ lyfts i strategidokument inför kommande ekonomi och verksamhetsplan (EVP). Eftersom EVP:n sträcker sig tre år framåt i tiden är det viktigt att planerade aktiviteter når processen så tidigt som möjligt. Därför finns ett årshjul som specificerar vad som ska göras under olika delar av året. Parallellt med arbetet att lämna förslag till EVP:n om vad som bör ske om två år pågår processen med att definiera aktiviteter till verksamhetsplan och internbudget om vad som bör ske kommande år. De digitala initiativen ska då analyseras och planeras utifrån verksamhetsmålen för att bidra till den avsedda verksamhetsnyttan.

Vid intervjuer framkommer det att varje förvaltning har sin budget att förhålla sig till och vill förvaltningen driva ett digitaliseringsarbete får man göra det inom ramen för sin budget, om det inte är möjligt att samarbeta med andra förvaltningar. Tidigare uppges IT- och digitaliseringsavdelning projektlett förvaltningarna men numera saknas resurserna för detta och konsult anlitas, vilket förvaltningen själva får bekosta.

3.4.6. Bedömning

Det framgår under granskningen att Stratsys inte används beroende på att systemet inte ger stöd till förvaltningarna/nämnderna. Två av tre granskade nämnder använder sig inte av Stratsys den tredje uppger att informationen i systemet inte stämmer.

Modellen är ambitiös men uppges vara svår att implementera i verksamheterna. Den ställer förhållandevis höga formella krav vilket kan vara en anledning till att flera förvaltningar/nämnder tycker att det tar tid att föra upp digitaliseringsprojekt till rådet. Det skapas enligt vår bedömning inte tillräckliga incitament att göra kommunövergripande projekt, eftersom det tar tid och nyttan är svår att överblicka för den enskilda nämnden.

Att kommunens IT-stöd, Stratsys, inte används i tillräcklig utsträckning och att information inte med lätthet kan aggregeras ur systemet försvårar enligt vår bedömning såväl det övergripande arbetet i Digitaliseringsrådet som kommunstyrelsens möjligheter till uppsikt.

Det bedöms även som en brist att finansiering enbart sker via den ordinarie budgetprocessen eftersom detta ger en dålig grund att prioritera kommunens viktigaste digitaliseringsprojekt. Exempelvis socialnämnden som under lång tid haft underskott i verksamheten har inte ekonomiska möjligheter att driva projekt som andra nämnder kan

göra, vilket skapar en obalans i kommunen där, ur ett övergripande perspektiv, de viktigaste digitaliseringsprojekten kanske inte blir av. Det lyfts även under intervjuer att samordningen inte alltid fungerar vilket gör att nämnder driver parallella projekt eftersom samarbetet upplevs besvärligt och tidskrävande. Det framgår även att det vid samarbeten är ottydligt vem som tar ledarskapet och finansierar projektet, vilket gör att projekt försenas eller aldrig blir av.

I modellen framgår att risk- och sårbarhetsanalyser ska genomföras årligen. Enligt vad vi har kunnat ta del av inom ramen för granskningen sker ej sådana analyser i den omfattning som modellen kräver. Enbart i enstaka initiativ eller objekt finns analyser utifrån risk, sårbarhet eller nytta.

3.5. Exempel på digitaliseringsprojekt

Inom ramen för granskningen har vi begärt in dokument och material med syftet att följa avslutade objekt samt följa analysarbete och bedömningar kring digitaliseringsprojekt. Detta redovisas i nedan tabell som illustrerar avslutade digitaliseringsprojekt från nämnder som är aktuella för granskningen.

Tabell avslutade projekt

Projekt	Förvaltning	Beskrivning	Tidsram	Budget	Nyttokalkyl	Projektutvärdering	Tydligt syfte och mål	Riskanalys
Digitalt bygglov	Samhällsbyggnadsnämnden	Implementera digital bygglovsprocess	Projektstart: höst 2017 Projektavslut : 2018-11-06	596 600kr	Genomförd	Genomförd	Ja, "förenkla ansökanprocessen för sökande, minska administration för medarbetare för bygglovsavdelningen , kortare handläggningstider för bygglovsbeslut, snabbare service och support för sökande samt öka motivationen för ytterligare digitalisering i förvaltningen."	Ja
Avveckling av Meraki	Kommunstyrelsen (IT-avd)	efter införandet av EMM lösningar MI och JAMF i skolan är det dags att avveckla Meraki som EMM lösning som inte supporteras längre. De flesta enheter har flyttats till JAMF ca 11000 och nu är det dags att påbörja planering av avveckling	Projektstart: 2019-11-24 Projektavslut : 2021-02-28	Kostnader för att köpa nya enheter (ingen siffra angiven), MobileIron 58 kr/enhet/mån, om specialanpassade paket tillkommer 600 kr/t.	Saknas	Saknas	Delvis, "efter införandet av EMM lösningar MI och JAMF i skolan är det dags att avveckla Meraki som EMM lösning som inte supporteras längre. De flesta enheter har flyttats till JAMF ca 11000 och nu är det dags att påbörja planering av avveckling."	Ja
Wellbee	Vård- och omsorgsnämnden	En app med funktion både för dagsplanering och olika typer av checklistor. Wellbee är ett digitalt planeringsverktyg som underlättar vardagen för personer med	Projektstart: 2019-08-12 Projektavslut : 2020-09-15	45 000 kr	Genomförd	Genomförd	Ja, " Att brukaren skall bli mindre beroende av personal i situationer som att komma till rätt plats i rätt tid, få med sig rätt saker till aktiviteter samt öka självständigheten vid t ex inköp"	Ja

		behov av kognitivt stöd.						
Digital signering av myndighetsbeslut	Socialnämnden	Dokumentation saknas	Dokumentation saknas	Dokumentation saknas	Dokumentation saknas	Saknas	Saknas	Saknas

Från IT- och digitaliseringsavdelnings sida har vi tagit del av objektet gällande avveckling av Meraki, vilket beskrivs som en EMM lösning och ska ersättas av MI och JAMF. I projektet har det genomförts konsekvensanalys och kostnadsanalys. Det finns även en handlingsplan dokumenterad. Vi har inte tagit del av någon dokumentation som tyder på att det genomförts en uppföljning efter det att projektet avslutades 2021-02-28. Det framgår att avveckling av Meraki är ett mindre digitaliseringsprojekt och uppges därför inte styras av projektmallen, vilket är en förklaring till varför viss dokumentation saknas enligt tabellen ovan.

Från vård- och omsorgsnämnden tar vi del av det avslutade projektet Wellbee med daterad projektplan 2019-06-05. Syftet med projektet är att ta fram en applikation med funktion både för dagplanering och olika typer av checklistor. Wellbee är ett digitalt planeringsverktyg som ska underlätta vardagen för personer med behov av kognitivt stöd. Dokumentation finns inte i Stratsys utan istället har nämnden skapat projektplan och slutrapport i Word. I slutrapporten framgår uppföljning och uppnådd nytta med projektet. I projektplanen går det att utläsa bakgrund, mål, ekonomi, arbetssätt och organisering.

Liknande projektplan har vi tagit del av från byggnadsnämnden. Syftet med projektet är att implementera en digital bygglovsprocess. I projektet har det gjorts både projektplan och slutrapport. I slutrapport har projektet sammanfattats och det uppges om målet är uppnådda. Dokumentationen finns inte i Stratsys.

Gällande socialnämnden saknas projektsammanfattning. Det framgår under granskningen att nämnden inte har samlat eller sammanfattat dokumentation i Stratsys samt saknar projektsammanfattning från avslutade projekt. I de fall det finns dokumentation är detta dokumenterat hos IT- och digitaliseringsavdelning i projekt som involverat dem. Från nämndens sida uppges det att det som finns i Stratsys är en lista över initiativ. När projekt avslutas finns möjlighet att bifoga dokument till systemet. Detta har däremot inte gjorts och vad nämnden vet finns det ingen tydlig standard kring detta. Det uppges att det är en brist i systematik av dokumentation och att man saknar projektsammanfattning. Det framgår att socialnämnden numera har två pågående projekt som genomförs enligt kommunens projektmodell.

3.5.1. Bedömning

Inom ramen för granskningen har det varit en utmaning att få tag på projektdokumentation från förvaltningarna där det i synnerhet verkar vara svårt att generera dokumentation från Stratsys.

Vid förfrågan av dokumentation kring enskilda projekt fick vi till oss att dokumentation saknas vid flera förfrågningar. I slutändan, för att inom ramen för granskningen ta del av dokumentation kring digitaliseringsprojekt fick förvaltningarna välja ut ett projekt som vi fick ta del av, där en nämnd saknade helt projektsammanfattning av avslutade projekt. Tabellen ovan är därför inget slumpmässigt urval.

4. Sammanfattande bedömning

Den sammanfattande bedömning är att digitaliseringsarbetet i kommunen utförs på ett delvis ändamålsenligt sätt. Lunds kommun har en ambitiös modell med syfte att strukturera det digitala arbetet. Modellen beskriver hur digitaliseringsarbetet ska fungera och har en handbok som hjälp för nämnderna att implementera den. Det har däremot under granskningen framgått att nämnderna inte använder sig av modellen fullt ut. Vi kan även konstatera att den i vissa avseende inte är helt tydlig med vem som ska göra vad och vem ska ta besluten.

Inom ramen för granskningen har det varit en utmaning att ta del av dokumentation inlagt i dokumentationssystemet Stratsys och vi bedömer det som en brist att kommunens IT-stöd inte används i den utsträckningen att tillräcklig information kan aggregeras på en övergripande nivå. Vidare synes det vara svårt att generera rapporter ur systemet som visar på kommunens sammantagna digitaliseringsarbete och effekter av detta. Detta bedöms, inom ramen för intern kontroll, vara en brist om överskådliga rapporter inte kan genereras samt att dokumentation saknas.

Vi bedömer vidare att då all finansiering av digitaliseringsprojekt sker via den ordinarie budgetprocessen skapas inte en grund att prioritera kommunens viktigaste digitaliseringsprojekt och minskar digitaliseringsrådets möjligheter att styra digitaliseringsarbetet. Exempelvis socialnämnden, som under lång tid haft underskott i verksamheten har inte ekonomiska möjligheter att driva projekt som andra nämnder, vilket skapar en obalans i kommunen där, ur ett övergripande perspektiv, de viktigaste digitaliseringsprojekten kanske inte blir av.

Revisionsfrågor	Svar
<p>Finns det en tydlig organisation och ansvarsfördelning för styrning och ledning av digitaliseringsarbetet?</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Vilka resurser finns tillgängliga (personellt och monetärt)? ○ Hur ser delegationsordningar eller motsvarande ut avseende digitaliseringsarbetet 	<p>Delvis, i digitalisering- och systemförvaltningsmodellen framgår det hur arbetet ska genomföras och vilket stöd nämnder kan få från It- och digitaliseringsavdelningen. Däremot är modellen inte helt tydlig kring vem som tar besluten och vem som ska göra vad. Modellen används inte heller fullt ut av nämnderna vilket gör att organisationen och ansvarsfördelningen blir mer otydlig. Det faktum att modellen inte är beslutad av kommunstyrelsen försvagar processen.</p>
<p>Finns det styrdokument, handlingsplaner och/eller riktlinjer för hur digitaliseringsarbetet ska implementeras i kommunens verksamheter?</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Följer digitaliseringsarbetet en tydlig strategi eller plan? ○ Inkluderas i så fall kommunens alla verksamheter? ○ Finns en koppling till digitaliseringsarbetet vid de kommunala bolagen? 	<p>Ja, modellen är ambitiös och har som syfte att gälla för hela den kommunala verksamheten inklusive bolagen. Däremot kan vi se att modellen inte används fullt ut. Vi bedömer att kommunstyrelsen behöver lyssna på verksamheternas synpunkter och justera modellen. Går det att skapa incitament via en delvis centralt styrd finansiering av viktiga projekt kan detta ha positiva effekter.</p>
<p>Finns det ett klart syfte och tydliga mål i de olika digitaliseringsprojekten?</p>	<p>Inte fullt ut, i de digitaliseringsprojekt där vi tagit del av dokumentation finns det syfte och mål. Men av granskningen har det framkommit att dokumentation saknas i flera andra digitaliseringsprojekt. Vi drar därför</p>

	slutsatsen att dokumentationen behöver utvecklas för att öka möjligheten att följa upp och utvärdera projekt samt minska sårbarhet och personberoende.
Har det genomförts någon form av riskanalys angående digitalisering i kommunen? ○ Finns underlag/analyser om förväntad nytta från digitaliseringsarbetet?	Delvis. Om projektmallen följs görs sådana analyser. Men dokumentation är stundtals bristfällig och saknas vid flera projekt där vi efterfrågat dokumentation. Vi drar då slutsatsen att det inte heller finns riskanalyser eller underlag kring förväntad nytta vid dessa tillfällen.
Säkerställer ansvarig nämnd att beslut som fattas av s.k. robot är rättssäkra och lever upp till krav i lagar och förordningar?	Ja. Av de automatiserade beslut vi tagit del av inom ramen för granskningen har rättssäkerheten beaktats eftersom det i slutändan varit en handläggare som tagit beslut, eller att det varit ett beslut som alla har rätt till.
Följer kommunstyrelsen upp digitaliseringsarbetet i tillräcklig utsträckning?	Delvis, uppföljning görs genom årsredovisning där nämnderna lyfter fram aktuella projekt. Däremot saknas dokumentation i Stratsys och det ter sig svårt att generera överskådliga rapporter från dokumentation som finns.

Utifrån granskningsresultatet rekommenderar vi kommunstyrelsen att:

- ▶ Säkerställa att modellen uppdateras och blir relevant för övriga nämnder och verksamheter. I samband med att modellen uppdateras bör kommunstyrelsen också säkerställa att modellen beslutas på ändamålsenlig nivå.
- ▶ Utvärdera om IT-stödet är ändamålsenligt för digitaliseringsarbetet och eventuellt förändra eller förnya stödet.
- ▶ Säkerställa att hela kommunen använder IT-stödet så att det är möjligt på ett enkelt sätt aggregera information om kommunens samlade digitaliseringsarbete.
- ▶ Överväga att finansiera viktigare kommunövergripande digitaliseringsprojekt centralt i syfte att kunna prioritera projekt med hög kommunnytta och bereda möjligheter till att dessa kan genomföras.

Utifrån granskningsresultatet rekommenderar vi övriga nämnder att:

- ▶ Tillse att digitaliseringsprojekt genomförs i enlighet med kommunens modell och dokumenteras så att uppföljning och utvärdering blir möjlig.

Lund den 8 december 2021

Victor Klügel
EY

Jakob Smith
EY

Bilaga 1: Källförteckning

Intervjuade funktioner:

- ▶ Utvecklingschef socialförvaltningen
- ▶ Utvecklingssekreterare socialförvaltningen
- ▶ Utvecklingsledare digitalisering vård och omsorg
- ▶ Enhetschef IT-avdelningen
- ▶ Stadsingenjör och ansvarig för lantmäteriafdelningen
- ▶ IT-strateg

Informationsmöte:

- ▶ Digitaliseringschef (var vid samtalet ny på posten)

Medverkat vid intervjuerna:

- ▶ Victor Klügel, EY
- ▶ Jakob Smith, EY

Dokument:

- ▶ Digitalisering och systemförvaltningsmodellen
- ▶ Handbok digitaliseringsmodellen
- ▶ Digitala initiativ i Stratsys
- ▶ Stadsbyggnadskontorets digitala färdplan i Stratsys
- ▶ Årsanalys 2020 byggnadsnämnden
- ▶ IT-strategi för SBK
- ▶ Digital färdplan socialnämnden
- ▶ Socialförvaltningen kostnadssamordning IT Maj 2020
- ▶ Digitaliseringsprocessen vård- och omsorgsförvaltningen
- ▶ Digital roadmap vård- och omsorgsförvaltningen
- ▶ Exempel på avslutad förändringsförfrågan IT och digitalisering
- ▶ Slutrapport digitalt bygglov 2018-11-06
- ▶ Slutrapport Wellbee 2020-09-11
- ▶ Projektplan Wellbee 2019-06-05