



**NACKA**  
KOMMUN

Kallelse/föredragningslista  
25 augusti 2021

Äldrenämnden

Tid: kl. 18:00-19:30

Plats: Nacka stadshus

Karin Teljstedt (KD), ordförande

Äldrenämnden

**1. Mötesinformation**

**Förslag till beslut**

Sammanträde kl 18:00, läs separat information om distansdeltagande.

Gruppmöte innan sammanträde kl 17:00.

Politisk beredning onsdagen den 18 augusti kl 8:30

**2. Närvaro**

**3. Justering**

**4. Fastställande av föredragningslista**

**5. Yttrande över revisionsrapport nr 9/2020 - Granskning av digitalisering (ÄLN 2021/143)**

**Förslag till beslut**

Äldrenämnden antar föreslaget yttrande över revisorernas granskning av digitalisering.

**6. Yttrande över granskning av samverkan vid utskrivning från slutna hälso- och sjukvård. (ÄLN 2021/68)**

**Förslag till beslut**

Äldrenämnden antar föreslaget yttrande över granskning av samverkan vid utskrivning från slutna hälso- och sjukvård.

**7. Redovisning av styrdokument (ÄLN 2021/72)**

**Förslag till beslut**

Äldrenämnden noterar informationen till protokollet.

**8. Ramar och förutsättningar för att inleda ramupphandling av profilplatser på särskilda boenden för äldre (ÄLN 2021/117)**

**Förslag till beslut**

Äldrenämnden beslutar att inleda upphandling av profilplatser på särskilda boenden för äldre.

**9. Information från social- och älderdirektören samt äldreheten**

**10. Anmälan av delegationsbeslut till äldrenämnden (ÄLN 2021/44)**



**NACKA**  
KOMMUN

Äldrenämnden

Kallelse/föredragningslista  
25 augusti 2021

11. Anmälningar till äldrenämndens sammanträden (ÄLN 2021/45)
  
12. Övriga frågor

Yttrande över revisionsrapport  
nr 9/2020 – Granskning av  
digitalisering

5

ÄLN 2021/143

2021-08-13

TJÄNSTESKRIVELSE

Dnr: ÄLN 2021/143

## Yttrande över revisionsrapport nr 9/2020 – Granskning av digitalisering

### Förslag till beslut

Äldrenämnden antar föreslaget yttrande över revisorernas granskning av digitalisering.

### Sammanfattning

De förtroendevalda revisorerna har under våren 2021 låtit EY undersöka om kommunens utveckling av verksamheterna med stöd av digitalisering är effektiv och ändamålsenlig samt huruvida den interna kontrollen av digitaliseringsprocessen är tillräcklig. Äldrenämnden har fått rekommendationer från revisorerna att utveckla arbetet med digitalisering inom fem områden. Dessa gäller bland annat planering och uppföljning, styrning, resurs- och kompetenstillgång, nyttorealiserings samt effektmål. Arbete pågår redan inom flera av områdena, men äldrenämnden instämmer också med revisorerna i behovet av ytterligare utvecklingsarbete. Särskilt viktigt är det att tydliggöra ansvar och möjliggöra för mer samverkan kring kommunövergripande system och e-tjänster, som bland annat Jämföraren. En framgångsfaktor för digitalisering är att våga testa, vilket kräver budget för utveckling och innovation

### Ärendet

De förtroendevalda revisorerna har under våren 2021 låtit EY undersöka om kommunens utveckling av verksamheterna med stöd av digitalisering är effektiv och ändamålsenlig samt huruvida den interna kontrollen av digitaliseringsprocessen är tillräcklig. Granskningen avser kommunstyrelsen, arbets- och företagsnämnden samt äldrenämnden. Av den sammanfattande övergripande bedömningen framgår att revisorerna bedömer att det finns brister vad gäller strukturerat arbetssätt med nyttoanalyser, mätbara mål, riskanalyser och uppföljningar samt en tydlig färdplan. Revisorerna är positiva till digitaliseringsrådet och beredningsgruppen, men trycker på behovet av tillräckliga resurser både centralt och inom enheterna. Revisorerna lämnar följande synpunkter och rekommendationer utifrån granskningen av äldrenämnden.

- planera och följa upp digitalisering som en naturlig del i ordinarie budget- och uppföljningsprocess, både vad gäller enskilda projekt och effekterna för verksamheten i sin helhet.
- säkerställa riktlinjer och konkreta mål för digitaliseringen på verksamhetsnivå, som innefattar arbetssätt och färdplan i linje med i digitaliseringsstrategin.
- säkerställa att verksamheterna har tillräckliga resurser och kompetens för att driva digital verksamhetsutveckling.
- arbeta systematiskt med nyttorealisering och regelbundna riskanalyser inom ramen för projektstyrningen.
- säkerställa att projektdirektiven innehåller tydliga och uppföljningsbara effektmål.

Äldrenämnden har tagit ställning till dessa fem rekommendationer, vilket redovisas mer utförligt i bilaga 1. Arbete pågår redan inom flera av områdena, men äldrenämnden instämmer också med revisorerna i behovet av ytterligare utvecklingsarbete. Särskilt viktigt är det att tydliggöra ansvar och möjliggöra för mer samverkan kring kommunövergripande system och e-tjänster, som bland annat Jämföraren. En framgångsfaktor för digitalisering är att våga testa, vilket kräver budget för utveckling och innovation.

## Ekonomiska konsekvenser

Förslaget till beslut medför inga direkta ekonomiska konsekvenser, men revisorernas rekommendationer kan innebära ökade kostnader för nämnden framöver. I revisionsrapporten beskrivs att verksamhetsutveckling genom digitalisering sannolikt medför ökade kostnader innan nyttoeffekterna kan hämtas hem. Revisorerna lyfter också att det i vissa fall saknas tillräckliga resurser och kompetens för att hantera framdriften av digitala projekt, vilket också kan innebära ökade kostnader för nämnden.

## Konsekvenser för barn

Förslaget till beslut medför inga konsekvenser för barn.

## Bilagor

1. Yttrandet över revisionsrapport nr 9/2020 – Granskning av digitalisering
2. Granskning av digitalisering, Nacka kommun. Revisionsrapport 2020:9
3. Revisionskrivelse A 2021-02-10

Karin Kollberg  
Social- och äldredirektör  
Stadsledningskontoret

Ellinor Egefors  
Enhetschef  
Äldreenheten

## Yttrande över revisionsrapport nr 9/2020 – Granskning av digitalisering

Äldrenämnden har fått tillfälle att yttra sig över revisionsrapporten och dess rekommendationer till äldrenämnden. Arbete pågår redan inom flera av områdena, men äldrenämnden instämmer också med revisorerna i behovet av ytterligare utvecklingsarbete. Särskilt viktigt är det att tydliggöra ansvar och möjliggöra för mer samverkan kring kommunövergripande system och e-tjänster, som bland annat Jämföraren. En framgångsfaktor för digitalisering är att våga testa, vilket kräver budget för utveckling och innovation.

### 1) Planera och följa upp digitalisering som en naturlig del i ordinarie budget- och uppföljningsprocess, både vad gäller enskilda projekt och effekterna för verksamheten i sin helhet

Uppföljning av digitalisering är nu etablerat som en tydlig rutin för nämnderna. Under juni månad rapporterar varje nämnd en sammanställning av alla digitaliseringsprojekt via respektive controller som sedan går vidare till mål och budget. Syftena med uppföljningen är förutom att få en överblick och status över de olika projekten att säkra budget för digitaliseringsinsatser och upphandlingar av system vars avtalstid löper ut samt att ta höjd för initiala utbildningar och framtida driftskostnader som följd av digitaliseringsprojekt.

### 2) Säkerställa riktlinjer och konkreta mål för digitalisering på verksamhetsnivå, som innefattar arbetsätt och färdplan i linje med digitaliseringsstrategin

Kommunen har som konstateras i rapporten en digitaliseringsstrategi, som antogs 2019-04-23 (§ 122) av kommunfullmäktige. Äldrenämnden menar att befintliga arbetsätt redan följer denna. Strategin innebär bland annat att när vi verksamhetsutvecklar utgår vi från kundens behov och väljer digitalt först. Samtidigt tar vi hänsyn till det digitala utanförskap som framför allt de äldre äldre kan befinna sig i, och anpassar efter deras

förutsättningar. Digitalisering är ett medel för verksamhetsutveckling, och det genomsyrar nämndens områden, se punkt 3.

Utifrån revisionsrapport 4/2020 om mål- och verksamhetsstyrning har arbete inletts med utveckling av fokusområden och indikatorer för äldregruppen. En viktig del i detta är att nämnden planerar att förtydliga kopplingen till digitalisering i fokusområdena för 2022 och framåt.

### 3) Säkerställa att verksamheterna har tillräckliga resurser och kompetens för att driva digital verksamhetsutveckling

Digitaliseringen inom äldreomsorgen pågår inom flera områden. De olika områdena, som beskrivs i punktlistan nedan, kräver olika typer av kompetens och resurser, och har varierande utvecklingsbehov. Effektivisering inom kontorsorganisationen är en stor utmaning och kan medföra en risk för att kunna genomföra nödvändig verksamhetsutveckling genom digitalisering.

- Digitalisering inom myndighets- och huvudmannaeenheten äldregruppen med fokus på **verksamhetssystem**. Handläggarnas användning av digitala stödsystem påverkar seniorer och kunder indirekt genom hur handlägningsprocesserna är utformade. Verksamhetssystemen har även stor påverkan på hur effektiv handläggningen är. Resurser finns inom äldregruppen och sociala omsorgsprocessen. Genom interna avtal finansieras även resurser från stödprocesser, bl a digitaliseringsenheten, inköpsenheten och kundserviceenheten.
- Digitalisering genom **e-tjänster** riktade till kund. Resurser för detta område finns delvis, men kostnader kommer att tillkomma för utveckling av nya e-tjänster. Särskilt viktigt är det att tydliggöra ansvar och möjliggöra för mer samverkan kring kommunövergripande system och e-tjänster, som bland annat Jämföraren. Äldregruppen har i juni 2021 tilldelats medel ur framtidsfonderna som möjliggör utveckling av en ny automatiserad e-tjänst för förenklad handläggning av vissa hemtjänstinsatser.
- Digitalisering genom satsning på **välståndsteknik** som äldregruppen driver. Resurser finns delvis inom Kvalitet och stöd på äldregruppen, men ytterligare resurser kan komma att krävas.
- Digitalisering hos **anordnare** inom kundvalen samt hos **enskilda seniorer**. Äldregruppen ser ett behov av ökad kompetens inom välståndsteknik hos anordnare. Detta område styrs idag genom riktade statsbidrag och genom att incitament skapas för anordnarna att skapa kvalitetsfördelar inom digitala arenor. Välståndsteknik och tekniska hjälpmedel inom kognition och kommunikation finns hos seniorer med och utan biståndsinsatser. Seniorer kan också på egna



initiativ använda välfärdsteknik och uppnå en högre grad av självständighet. De sistnämnda områdena har kommunen mer begränsat inflytande över.

#### **4) Arbeta systematiskt med nyttorealiserings och regelbundna riskanalyser inom ramen för projektstyrningen**

Äldrenämnden instämmer i att systematiken behöver öka. I samband med ansökningar till framtidsfonderna våren 2021 användes nyttoanalyser på ett framgångsrikt sätt. Det kan dröja innan nyttan av en innovation visar sig. Om det finns krav på stor nytta på kort tid i kombination med låga innovationskostnader kan detta leda till för hårda prioriteringar. En framgångsfaktor är att våga testa, vilket kräver budget för utveckling och innovation.

När det gäller riskanalyser inom projekt görs det sedan tidigare, men äldrenämnden instämmer med revisorerna i att dokumentationen behöver förbättras.

#### **5) Säkerställa att projektdirektiven innehåller tydliga och uppföljningsbara effektmål**

Äldrenämnden instämmer i rekommendationen och kommer att se till att kommande projektdirektiv har tydliga och uppföljningsbara effektmål.

Karin Teljstedt  
Ordförande  
Äldrenämnden

Karin Kollberg  
Social- och äldredirektör  
Stadsledningskontoret

# Granskning av digitalisering

Nacka Kommun



**Building a better  
working world**

## Innehållsförteckning

<b>Sammanfattande bedömning .....</b>	<b>2</b>
<b>1. Inledning .....</b>	<b>4</b>
1.1. Bakgrund.....	4
1.2. Syfte och revisionsfrågor .....	5
1.3. Ansvariga nämnder/styrelser .....	5
1.4. Metod .....	5
1.5. Definitioner .....	5
1.6. Revisionskriterier.....	5
<b>2. Styrningen av kommunens digitaliseringsarbete .....</b>	<b>7</b>
2.1. Nämndernas mål och uppdrag för 2020 .....	7
2.2. Roll- och ansvarsfördelning .....	8
2.3. Styrning av digital utveckling .....	9
2.4. Systemförvaltning.....	9
<b>3. Arbetet med digitalisering inom verksamheterna .....</b>	<b>11</b>
3.1. Arbets- och företagsnämnden .....	11
3.2. Äldrenämnden.....	11
<b>4. Riskbedömning och uppföljning .....</b>	<b>13</b>
4.1. Riskbedömning och intern kontroll.....	13
4.2. Kostnads- och nyttokalkyler.....	14
4.3. Uppföljning av digitaliseringsarbetet .....	16
<b>5. Svar på revisionsfrågor .....</b>	<b>18</b>
<b>Källförteckning .....</b>	<b>20</b>

## Sammanfattande bedömning

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

Kommunfullmäktige uppmärksammar att digitaliseringslösningar inte alltid ger en besparingseffekt på kort sikt. Vi är av bedömningen att det sannolikt kommer att dröja innan digitaliseringslösningar kan ge besparingseffekter för kommunen. Ska kommunen lyckas med sina ambitioner inom digital utveckling krävs ett strukturerat arbetssätt och tydlig färdplan på övergripande nivå såväl som på verksamhetsnivå. Vi bedömer att det finns brister inom området.

Vi ser positivt på att kommunens digitala utveckling är samordnat genom den nyligen inrättade beredningsgruppen och digitaliseringsrådet där initiativ prioriteras i samlade utvecklingsportföljer. Kommunens centrala styrning av digital utveckling ställer krav på att beredningsgruppens rekommendationer och bedömningar är välgrundade för att ärenden avseende digital utveckling ska kunna genomföras effektivt. Digitaliseringsprojekt har ofta en lång ledtid, och behovet av digitalisering inom kommuner anses stort.

För att kunna göra effektiva bedömningar och prioriteringar av digitaliseringsprojekt behövs fullgoda underlag som möjliggör antaganden om nyttan av projektet. Det saknas i flera fall tillräckliga kostnads- och nyttokalkyler avseende digitaliseringens effekter. Vi bedömer att det finns ett behov av en gemensam modell för kostnads- och nyttokalkyler. Flera av effektmålen i de underlag som vi har tagit del av är även formulerade på så sätt att de är svåra att följa upp vilket försvårar förutsättningarna för strukturerade uppföljningar av verksamheterna kring huruvida de förväntade nyttorna realiserar.

Inom ramen för granskning har vi tagit del av underlag som styrker att riskanalys har genomförts i samband med upprättande av projektinitiativ. Det framgår dock att det finns brister kopplat till att kontinuerligt uppdatera och dokumentera riskanalyser under projektets gång.

Vidare saknas i vissa fall tillräckliga resurser och kompetens inom verksamheterna för att hantera framdriften av digitala projekt. Detta stärks bland annat av ovan iakttagelser. Vi bedömer det väsentligt att kommunens samtliga nämnder säkerställer att verksamheterna har tillräckliga resurser och kompetens för att klara framdriften av verksamhetsutveckling genom digitalisering. För tydlighetens skull bedömer vi det även viktigt att kommunstyrelsen i detta avseende tydliggör vilka resurser som bör finnas vid verksamheterna respektive digitaliseringsenheten. Detta behöver göras parallellt med implementering av konkretiserade mål och strukturerade arbetssätt för digital utveckling. Vi bedömer att detta skulle stärka den digitala mognaden.

Med utgångspunkt i granskningen rekommenderar vi kommunstyrelsen att:

- ▶ tydliggöra vilka resurser som bör finnas vid verksamheterna respektive digitaliseringsenheten,
- ▶ överväga att etablera en gemensam modell för kostnads- och nyttokalkyler.

Vidare rekommenderar vi arbets- och företagsnämnden samt äldrenämnden att:

- ▶ planera och följa upp digitalisering som en naturlig del i ordinarie budget- och uppföljningsprocess, både vad gäller enskilda projekt och effekterna för verksamheten i sin helhet.
- ▶ säkerställa riktlinjer och konkreta mål för digitaliseringen på verksamhetsnivå, som innefattar arbetssätt och färdplan i linje med i digitaliseringsstrategin.
- ▶ säkerställa att verksamheterna har tillräckliga resurser och kompetens för att driva digital verksamhetsutveckling.
- ▶ arbeta systematiskt med nyttorealiserings och regelbundna riskanalyser inom ramen för projektstyrningen.
- ▶ säkerställa att projektdirektiven innehåller tydliga och uppföljningsbara effektmål.

## 1. Inledning

### 1.1. Bakgrund

Av SKR:s ekonomirapport oktober 2019 framgår att kommunsektorn står inför stora ekonomiska utmaningar de närmaste åren. En rekommendation till sektorn är att arbeta med förändrade arbetssätt, bl. a genom digitalisering.

I regeringens *Digitaliseringsstrategi* är det övergripande målet att Sverige ska vara bäst i världen på att använda digitaliseringens möjligheter. För att kraftsamla arbetet med digitalisering har SKR tagit fram *Strategi för digital utveckling: Utveckling i en digital tid*. Strategin vill bidra till en effektiv och innovativ välfärd. Men för att kunna tillvarata digitaliseringens möjligheter fullt ut måste vissa förutsättningar finnas på plats. Dessa handlar bland annat om ledning, styrning och organisation, om arkitektur och säkerhet, informationsförsörjning och digital infrastruktur samt en sammanhållen digital service.<sup>1</sup>

Av kommunfullmäktiges budget för 2020 framgår att "Den offentliga sektorn står inför stora utmaningar där svaret på utmaningarna ofta sammanfattas till digitalisering. Nacka har en stor ambition att ligga i framkant och behöver i flera delar stärka processer för att realisera den höga ambitionen." Av kommunfullmäktiges budget framgår också uppdrag till styrelse och nämnder att arbeta med digitalisering. Bl a framgår att "Besparing inom central administration ska genomföras, bland annat med hjälp av digitalisering och robotisering av flera processer. Digitaliseringen samordnas av kommunstyrelsen för att största möjliga effekt ska uppnås."

Av budget 2020 framgår vidare följande om digitalisering:

- ▶ Uppräkningen av pris och löner kommer att vara fortsatt låg vilket ställer krav på fortsatta effektiviseringar och digitalisering av kommunens verksamheter.
- ▶ Kommungemensamma digitala lösningar är en viktig del i den fortsatta digitaliseringen av Nacka. Digitaliseringsstrategin anger riktningen med lösningar som utgår från "kunden". Det finns behov av att utveckla ett mer sammanhållet "kundmöte" där kommunens målgrupper på ett enkelt sätt kan utföra fler ärenden digitalt.
- ▶ Arbets- och företagsnämnden får 0,5 mkr i förstärkt budget kopplat till digitalisering.

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

---

<sup>1</sup> SKR (2019): Utveckling i en digital tid: En strategi för grundläggande förutsättningar. Tillgänglig på <https://skr.se/naringslivarbetedigitalisering/digitalisering/strategifordigitalutveckling.6728.html>

## 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 kommunen en målbild och tydlig strategi för arbetet med digitalisering? Finns det mål för arbetet med digitalisering och har dessa konkretiserats på verksamhetsnivå?
- ▶ Finns det en tydlig roll- och ansvarsfördelning när det gäller kommunens digitalisering och är arbetet samordnat?
- ▶ Finns det ett strukturerat arbetssätt för planering och prioritering av digitaliseringsaktiviteter som en del av verksamhetsutveckling?
- ▶ Beaktas och hanteras risker och utmaningar med digitaliseringsprocessen kopplat till verksamhetsutveckling på ett systematiskt sätt?
- ▶ Finns det strukturerade arbetssätt kring kostnads- och nyttokalkyler för digitalisering? Görs uppföljning av att de förväntade nyttorna realiserar?

## 1.3. Ansvariga nämnder/styrelser

Granskningen avser kommunstyrelsen, arbets- och företagsnämnden samt äldrenämnden.

## 1.4. Metod

Granskningen har genomförts genom intervjuer samt genomgång av relevanta dokument. Intervjuer har genomförts med nämndernas presidier, arbetsmarknadsdirektör, social- och äldredirektör samt relevanta funktioner vid digitaliseringsenheten, äldreheten, arbets- och företagsenheten samt etableringsenheten. Synpunkter har även inhämtats från fackliga företrädare.

Utöver vår interna kvalitetssäkring har intervjuade haft möjlighet att lämna synpunkter på rapportutkastet för att säkerställa att revisionsrapporten bygger på korrekta fakta och uttalanden.

## 1.5. Definitioner

I SKR:s *Strategi för digital utveckling* beskrivs begreppet digitalisering på följande vis: *Digitalisering ska förstås som arbetssätt, processer och beteenden som förändras i snabb takt med stöd eller på grund av ny teknik och datadriven utveckling.* Samma beskrivning av begreppet används i denna granskning.

## 1.6. Revisionskriterier

### ***Kommunallagen (6 kap. 1 § och 6 §)***

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 2020–2022**

I kommunfullmäktiges *Mål och budget 2020–2022* framgår inga specifika mål om digitalisering men flera av målen anknyter till arbetet. Ett fokusområde för styrelse och nämnder inom ramen för det övergripande målet *Maximalt värde för skattepengarna* är:

*”Kostnadseffektivitet – låg kostnad per invånare jämfört med andra kommuner på alla områden. Digitalisering som gör att kommunen är smart, enkel, öppen och tillgänglig för medborgarna. Öppen och proaktiv kommunikation och dialog på alla områden”.*

Det framgår även att Nacka kommuns ambition är att ligga i framkant avseende digitalisering. För att realisera ambitionen behöver kommunen i flera delar stärka sina processer. Det anges även i budgeten att kostnaderna för den centrala administrationen ska sänkas, bland annat genom digitalisering och robotisering av flera processer.

### **Kommunövergripande styrdokument med bäring på digitalisering**

Kommunfullmäktige antog 2019-04-23 en *Digitaliseringsstrategi*. Syftet med strategin är att förbättra förutsättningarna för att realisera kommunens ambition kring digitalisering för att möjliggöra bästa service till kunder samt klara kommunens tillväxt genom att etablera än mer effektiva arbetsätt. Strategin ska vara styrande vid beslut och prioriteringar i Nacka kommuns digitaliseringsarbete. Dokumentet gäller generellt för hela Nacka kommuns organisation<sup>2</sup> och specifikt för myndighets- och huvudmannorganisationen samt stöd- och serviceorganisationen.

Digitaliseringsstrategin bygger på fem inriktningar som, enligt strategin, är väsentliga för att lyckas med kommunens målsättning kring digitalisering:

- ▶ Kundens behov styr vårt uppdrag
- ▶ Vi sätter informationen i centrum
- ▶ Vi utgår från en gemensam digital plattform
- ▶ Vi möter framtiden med nyfikenhet, kreativitet och innovation
- ▶ Vårt arbete med informationssäkerhet och IT-säkerhet inger förtroende.

Kommunfullmäktige antog 2017 en *informationssäkerhetsstrategi* som tydliggör Nacka kommuns prioriteringar och strategiska vägval för att uppnå en hög säkerhet för kommunens informationstillgångar. Kommunstyrelsen har det övergripande ansvaret för kommunens informationssäkerhet. I dokumentet *Så här arbetar vi med informationssäkerhet i Nacka kommun* beslutad av stadsdirektören 2013 beskrivs arbetssättet kopplat till strategin<sup>3</sup>.

---

<sup>2</sup> Detta innebär att när den kommunala produktionen och de kommunala bolagen använder och ansluter till Nacka kommuns IT-infrastruktur och de kommungemensamma digitala lösningarna omfattas de av strategin.

<sup>3</sup> Där beskrivs bland annat utgångspunkterna för kommunens informationssäkerhet, såsom vilka krav som ska säkerställas i arbetet, klassificering av information och hantering av system. Dokumentet gäller för samtliga chefer och medarbetare i Nacka kommun.



Fortsatt utveckling av digitalisering och strategisk kommunikation är prioriterat inför 2021 och framåt. Digitaliseringsrådet har tagit fram förslag till fokusområden för den fortsatta digitaliseringen 2021–2023. Fokusområdena är Mitt digitala Nacka, Mobilt först, Från papper till digitalt, Öppna data samt Samlad IT-förvaltning.

## 2. Styrningen av kommunens digitaliseringsarbete

### 2.1. Nämndernas mål och uppdrag för 2020

#### 2.1.1. Kommunstyrelsen

I kommunstyrelsens budget 2020–2022 lyfts digitalisering i relation till det övergripande målet *Maximalt värde för skattepengarna*. I relation till målets fokusområde, kostnadseffektivitet, anges indikatorn digitaliseringsindex. Dock anges inte tidigare utfall för indikatorn eller mål för kommande år i budgeten. I dagsläget görs enligt intervjuade inga samlade uppföljningar eller mätningar av arbetet med digitalisering. Arbetet med att genomföra en mätning av digital mognad i kommunen ska initieras i början på 2021.

I relation till målet lyfts även att ett strukturerat arkitektur- och utvecklingsarbete inte alltid ger en besparingseffekt på kort sikt. För att fortsätta vara en kommun i framkant, klara av att möta kundernas behov och leverera en bra välfärd till kommunens innevånare, krävs investeringar och en kommungemensam strukturerad framdrift av digitalisering.

I budgeten anges även att för att skapa en mer effektiv organisation pågår ett utvecklingsarbete "Organisera för tillväxt hur kan vi växa utan att växa?". Uppdraget är att se över och lägga fast en långsiktig dimensionering av myndighets-, huvudmann- och stödenheterna. Ambitionen är att fortsätta sänka kostnaderna på sikt genom digitalisering och allmän effektivisering.

#### 2.1.2. Arbets- och företagsnämnden

I arbets- och företagsnämndens budget 2020–2022 anges att för att möta framtida efterfrågan och erbjuda kostnadseffektiv service till såväl medborgare som anordnare inom kundvalen krävs fortsatt satsning på digitalisering, automatisering och e-tjänsteutveckling.

Vidare anges att under 2020 bör nämnden fokusera på att minska antalet digitala system för att möjliggöra process- och tjänsteutveckling som kan leda till effektiviseringsmöjligheter i slutet av planeringsperioden.

#### 2.1.3. Äldrenämnden

I äldrenämndens budget 2020–2022 anges nämndens fokusområde i relation till målet *Maximalt värde för skattepengarna: Äldreomsorgen utvecklas utifrån Nackabornas behov. Insatser som erbjuds håller en hög kvalitet. Medborgarnas krav på hög tillgänglighet och flexibilitet tillgodoses med varierade och effektiva arbetssätt som anpassas efter individens förutsättningar och behov*. Följande indikator lyfts i relation till fokusområdet:

Indikator

Utfall 2019

Mål 2020

Antal kunder som använder välfärdsteknologi inom hemtjänsten	24	160
--	----	-----

Därtill skrivs att under 2019 infördes mobila trygghetslarm i kommunen samt att digital tillsyn kommer införas som en insats för att skapa trygghet och självständighet. Arbetet fortgår 2020 med att sprida möjligheten med mobila trygghetslarm och digital tillsyn för att fler ska få ta del av insatsen.

I granskningen framkommer att äldregruppen är i processen att ta fram en "digital färdplan", med hjälp av digitala strategier från stadsledningskontorets stab och medarbetare från digitaliseringsenheten. Genom färdplanen ska verksamheten bryta ned innehållet i digitaliseringsstrategin och fastställa mål för digitaliseringen, med utgångspunkt i bland annat mål och budget samt kvalitetsplan. Färdplanen avses, enligt uppgift, beredas till nämnden som ett informationsärende eller beslutsärende.

## 2.2. Roll- och ansvarsfördelning

I kommunstyrelsens reglemente, daterat 2020-01-27, framgår styrelsens övergripande uppgifter. Dessa innefattar bland annat att ha det övergripande ansvaret för kommunikation och digitalisering. I detta ingår att vidta åtgärder för att nyttja de möjligheter till utveckling som digitaliseringen ger. I kommunstyrelsens delegationsordning, daterad 2020-12-21, framgår skrivelser kring beslut om upphandling av IT-tjänster och system. Exempelvis anges att beslut att inleda upphandling för beräknat värde upp till 10 mnkr är delegerat till direktör, efter samråd med stadsdirektör, och över är 10 mnkr är delegerat till respektive utskott.

Digitaliseringsenheten inom stadsledningskontoret har i uppdrag att arbeta för en stabil och säker drift av system och central infrastruktur samt att förvalta och utveckla applikationer/system. Enheten ska även leda, styra och samordna den strategiska digitala utvecklingen i Nacka. Enheten erbjuder IT-projektledning och stöd till verksamheter som genomför digitaliseringsprojekt. Enheten är indelad i grupperna utveckling, teknik och applikationer. Intervjuade vid äldregruppen uppger att det är tydligt vilken roll digitaliseringsenheten har gentemot verksamheterna. De kompetenser som finns vid digitaliseringsenheten uppges väsentliga för att kommunen ska lyckas med ett effektivt digitaliseringsarbete.

Kommunen har under 2020 inrättat ett digitaliseringsråd vars uppdrag är att identifiera, prioritera, auktorisera, styra och följa upp digitaliseringsinitiativ, med syfte att Nacka kommun ska nå sina strategiska mål. Digitaliseringsrådet sammankallas av stadsdirektören<sup>4</sup>. Utöver stadsdirektören består rådet sedan januari 2021 av ekonomi- och finansdirektören, kommunens huvudarkitekt, enhetschef digitaliseringsenheten och de direktörer som är ansvariga för varsitt prioriterat område inom digitalisering. Dessa är stabschefen (mobilt först), personaldirektören (en samlad IT-förvaltning), social- och äldregruppen (från papper till digitalt), miljö- och bygglovsdirektören (öppna data) och stöd- och servicedirektören (mitt digitala Nacka).

---

<sup>4</sup> Under 2020 sammankallades rådet av digitaliseringsdirektör, men personen slutade under året och ersattes av stadsdirektör.

Digitaliseringsrådet möts månatligen och ansvariga från berörd verksamhet bjuds in för att presentera respektive ärende, tillika projektinitiativ. De ärenden som föredras för digitaliseringsrådet är exempelvis initiativ av väsentlig storlek, som berör flera verksamheter, är komplexa, har oklart ägarskap eller avser upphandling av IT-tjänster/system. Digitaliseringsrådet har även en beredningsgrupp som består av digitala strateger, kommunens huvudarkitekt, kommunstyrelsens controller samt representanter från inköp, juridik, dataskydd och projektkontoret för digitaliseringsprojekt.

Intervjuade vid äldreheten uppger att det finns otydligheter kring ägarskapet för projekt som tangerar att betraktas som verksamhetsövergripande. Kriterierna för när projekten ska betraktas som verksamhetsövergripande och ägas av staben vid stadsledningskontoret är inte tillräckligt tydliga. Enligt uppgift fastställs dessa kriterier av digitaliseringsrådet och ägs i huvudsak av den verksamhet som berörs mest av ett sådant projektet, vilket inte nödvändigtvis är stadsledningskontoret.

### **2.3. Styrning av digital utveckling**

Enligt Nacka kommuns digitaliseringsstrategi ska utvecklingsbehov hanteras och prioriteras i samlade utvecklingsportföljer. En utvecklingsportfölj består av ett antal initiativ, idéer, upphandlingar och projekt. Syftet med portföljstyrningen är att ge kommunen en helhetsbild över pågående digitaliseringsprojekt och bidrar till att identifiera eventuella samband mellan projekt, hinder eller risker. Av huvudarkitekt vid stadsledningskontorets stab framgår att det ännu inte finns ett systematiskt riskanalysarbete avseende portföljstyrningen på plats. Behovet är identifierat men ingen tidplan eller ansvarig är utpekad. Processen för ett systematiskt riskanalysarbete ska införas i en ny projektmodell som håller på att tas fram.

Styrningen av portföljerna görs i digitaliseringsrådet och hanteras genom att nya utvecklingsinitiativ som är kopplade till digitalisering eller medför upphandling av IT-tjänster/system samlas in av beredningsgruppen. Digitaliseringsinitiativ kan uppkomma inom olika delar av kommunens verksamheter. Det är initierande verksamhet(er) som äger sitt initiativ och framdriften av det samt svarar för finansiering. När ett initiativ uppkommit ska det beskrivas av verksamheten och skickas in till beredningsgruppen. Inkomna initiativ bereds av beredningsgruppen, vars roll är att kvalitetssäkra initiativen och lämna rekommendationer tillbaka till initierande verksamhet. I de fall beredningsgruppen bedömer att ärendet ska tas upp i digitaliseringsrådet sammanställer beredningsgruppen ett underlag till digitaliseringsrådet i samarbete med initierande verksamhet.

I intervjuer med tjänstepersoner vid äldreheten framkommer att det förekommit projekt där det dykt upp faktorer under projektets gång som föranlett omprövning av tidigare bedömningar eller beslut. Utifrån verksamheternas perspektiv bedöms det väsentligt att det ges tydliga och välgrundade bedömningar inledningsvis.

### **2.4. Systemförvaltning**

Samtliga IT-system och digitala lösningar som kommunen använder som lagrar, bearbetar eller överför information ägd av Nacka kommun ska i linje med digitaliseringsstrategin på sikt ha en samlad systemförvaltning och följa beslutad systemförvaltningsmodell.

*Nackamodellen för systemförvaltning* beskriver hur utveckling och förvaltning av system och digitala lösningar ska bedrivas inom kommunen. Modellen har arbetats fram av digitaliseringsenheten för att realisera digitaliseringsstrategin och bygger på en vedertagen

modell inom IT, kallad PM3. Syftet med modellen är att skapa samsyn kring styrande principer och ge ett ramverk för systemförvaltning av objekt/systemområden och stödja de verksamhetsbehov som verksamheten ska tillgodose genom att:

- ▶ Definiera gemensamma, mallar, arbetssätt, termer och begrepp för att tydliggöra roller och ansvar,
- ▶ Beskriva hur systemförvaltning ska organiseras och hur samverkan mellan IT och verksamhet ska fungera,
- ▶ Säkerställa att IT-stödet ger avsedd nytta i verksamheten.

IT-systemen och digitala tjänster i Nacka kommun delas in i förvaltningsobjekt där IT-systemen och tjänsterna i ett förvaltningsobjekt delar förvaltningsplan och förvaltningsorganisation. Förvaltningsteamet består av representanter från både verksamheten och digitaliseringsenheten. Verksamheten ansvarar för att kommunicera sina behov och krav och för att utveckla stöd samt arbetsprocesserna i verksamheten medan IT ansvarar för att hjälpa till med exempelvis teknik, kravställning, leverantörsstyrning och samordning.

### **Bedömning**

Vi bedömer att den politiska styrningen på området behöver förstärkas. Nämnderna behöver planera och följa upp digitalisering som en naturlig del i ordinarie budgetprocess. Digitaliseringsstrategin anger fem övergripande riktningar för utvecklingsarbetet. Kommunstyrelsen och äldre-nämnden har fastställt indikatorer med koppling till digitalisering. Däremot saknas det riktlinjer på verksamhetsnivå för digitalisering som konkretiserar arbetssätt och färdplan, med utgångspunkt i digitaliseringsstrategin. Äldreenheten arbetar med att ta fram en digital färdplan. Vi bedömer det väsentligt att granskade nämnder tydliggör verksamhetsspecifika riktlinjer för digitalisering som konkretiserar arbetssätt och färdplan, med utgångspunkt i digitaliseringsstrategin.

Vi bedömer att det på kommunövergripande finns en tydlig roll- och ansvarsfördelning. Vi ser positivt på att arbetet är samordnat genom den nyligen inrättade beredningsgruppen och digitaliseringsrådet. Initiativ ska hanteras och prioriteras i samlade utvecklingsportföljer. Det finns vissa oklarheter på operativ nivå kring vilka resurser som digitaliseringsenheten ska tillhandahålla respektive verksamheterna. För tydlighetens skull bedömer vi det även viktigt att kommunstyrelsen i detta avseende tydliggör vilka resurser som bör finnas vid verksamheterna respektive digitaliseringsenheten.

Kommunens centrala styrning av digital utveckling ställer krav på att beredningsgruppens rekommendationer och bedömningar är välgrundade för att ärenden avseende digital utveckling ska kunna genomföras effektivt. Digitaliseringsprojekt har ofta en lång ledtid, och behovet av digitalisering inom kommuner anses stort.

Det finns otydligheter när det kommer till ägarskap för projekt som tangerar flera verksamhetsområden. Sannolikt kommer detta att tydliggöras i och med att digitaliseringsrådets roll förankras i organisationen, där projekt med oklara ägarskap ska kunna behandlas. Rådet är ännu relativt nytt.

### **3. Arbetet med digitalisering inom verksamheterna**

#### **3.1. Arbets- och företagsnämnden**

Inom enheterna är respektive enhetschef ägare för digitaliseringsprojekt. En ny roll som systemspecialist har tillsatts för drygt ett år sedan. Systemspecialisten har huvudansvar för systemfrågor kopplade till samtliga verksamhetssystem och applikationer som arbets- och företagsnämndens två enheter använder. Systemspecialisten ansvarar även för att samverka med digitaliseringsenheten avseende verksamhetens behov, system och applikationer. Enheterna tar även stöd av digitaliseringsenheten vid behov i genomförandet av projekt.

Enligt intervjuad enhetschef för etableringsenheten genomförs behovsanalyser kring prioritering av digitaliseringsinitiativ. Till mål och budget för arbets- och företagsnämnden sammanställer verksamheten årligen en lista med digitaliseringsprojekt som är pågående och planerade samt möjliga framtida projekt där ett behov har identifierats. I dokumentet anges syfte/målsättning med projektet, eventuell tidpunkt för genomförandet och uppskattad kostnad.

Fokus för verksamheten har de senaste åren varit på system och att automatisera delar av handläggningsprocessen för två verksamheter, ekonomiskt bistånd och kommunal vuxenutbildning. I dagsläget har enheterna två olika system för handläggning av ekonomiskt bistånd och arbetsmarknadsinsatser men under 2020 har verksamheten genomfört en förstudie avseende gemensamt systemstöd, i linje med strategin för digitalisering. Projektet har beretts i beredningsgruppen, föredragits för digitaliseringsrådet och beslutats i nämnd.

#### **3.2. Äldrenämnden**

Enhetschef är ägare av de verksamhetsutvecklingsprojekt, tillika digitaliseringsprojekt, som ämnas genomföras vid enheten. Vissa projekt kan dock ägas av social- och äldredirektör, samt ledningsgruppen. Inom äldreenheten finns en arbetsgrupp för kvalitet och stöd. Gruppen består av 16 medarbetare med kompetens inom bland annat projektledning och administration. Gruppen leds av en gruppchef och ansvarar för kvalitetsutveckling, främst kopplat till utförare. Det är huvudsakligen denna grupp som initierar de projekt som rör enhetens verksamhetsområde, exempelvis projekt med nyckelfria lås och utveckling av verksamhetssystem. 2019 infördes mobila trygghetslarm och under 2020 infördes digital tillsyn under natten för hemtjänstkunder.

Enheten arbetar inte systematiskt med långsiktig prioritering av projekt. Varje år görs en kvalitetsplan och i den ingår alla planerade digitaliseringsprojekt. Vissa projekt kan tas med i budgetprocessen, men det saknas en systematik kring vilka projekt som inkluderas. Det kan även korrelera med att statsbidrag finns riktade mot exempelvis välfärdsteknik. Framöver är avsikten att genom den digitala färdplanen skapa kriterier för prioritering av projekt. Enheten genomför däremot behovsanalyser i samband med projektinitiativ. Inom ramen för behovsanalyserna kartläggs arbetsprocesser, kundernas behov och benchmarking mot andra kommuner. Även anordnarnas synpunkter inhämtas i samband med regelbundna utvecklingsråd. I de fall det är relevant görs även informationskartläggning.

Intervjuade fackliga företrädare uppger att det finns ett behov av att göra medarbetarna mer delaktiga i behovsanalyser vid planering av verksamhetsutveckling med digitalisering. Detta för att förankra förändringen men även för att främja en smidig övergång till nya arbetssätt. I

det granskade urvalet av projektdirektiv framgår ingen tydlig plan för intern delaktighet och kommunikation. Inom ramen för projektet med nyckelfria lås fanns en referensgrupp med representanter från hemtjänstanordnarna samt handläggare vid myndigheten. Vidare innehåller projektplanen en tydlig kommunikationsplan där det framgår att projektledaren ansvarar för kommunikation med kunder, anhöriga, handläggare och utförare. Det framgår dock inte huruvida detta sker systematiskt.

Inom ramen för den social omsorgsprocessen finns däremot tre verksamhetsspecialister som arbetar med förvaltning och konfigurering av verksamhetssystemet Pulsen Combine, Stratsys och Qlik. Systemförvaltningen träffar ledningsgrupp för det sociala omsorgsområdet i ett processråd. Processrådets område är primärt verksamhetssystem. Äldreheten tar stöd av digitaliseringsenheten vid behov i genomförandet av projekt. Stöd från digitaliseringsenheten är väsentligt då äldreheten saknar kunskap om välfärdsteknik och de digitala tekniker som är aktuella för att utveckla insatserna till målgrupperna. Utan omvärldsbevakning och kunskap kring teknisk utveckling uppges det finnas en risk att projekt genomförs med teknik som snabbt blir inaktuell.

Kommunen har begränsad rådighet över de anordnare som utför äldreomsorgen. Kommunen kan ha andra behov än anordnarna. Äldrenämnden påverkar målen och kvaliteten för äldrehetens insatser genom villkor i kundval och avtal samt ersättningsmodell. Kommunen detaljstyr inte auktorisationsvillkoren mot digital utveckling med exempelvis krav på digitalisering. Flera anordnare bedriver digital utveckling på eget initiativ. Alla anordnare får även söka de statsbidrag rörande välfärdsteknik och digitalisering som kommunen har beviljats. Inom ramen för dessa ansökningar främjas således initiativ rörande digital utveckling.

### **Bedömning**

Vi bedömer det väsentligt att kommunens samtliga nämnder säkerställer att verksamheterna har tillräckliga resurser och kompetens för att klara framdriften av verksamhetsutveckling genom digitalisering. Det finns vissa oklarheter på operativ nivå kring vilka resurser som digitaliseringsenheten ska tillhandahålla respektive verksamheterna. För tydlighetens skull bedömer vi det även viktigt att kommunstyrelsen i detta avseende tydliggör vilka resurser som bör finnas vid verksamheterna respektive digitaliseringsenheten. Detta behöver göras parallellt med implementering av konkretiserade mål och strukturerade arbetssätt för digital utveckling. Vi bedömer att detta skulle stärka den digitala mognaden.

Äldreheten arbetar inte systematiskt med långsiktig prioritering av digitaliseringsprojekt som en del av verksamhetsutvecklingen. Framöver avser den digitala färdplanen skapa kriterier för prioritering av projekt men i nuläget saknas en arbetsprocess för att prioritera bland identifierade behov och projekt.

## 4. Riskbedömning och uppföljning

### 4.1. Riskbedömning och intern kontroll

Utgångspunkten för den interna kontrollen definieras i kommunfullmäktiges *reglemente för intern kontroll*<sup>5</sup>. Av reglementet framgår att syftet med den interna kontrollen är att säkerställa ändamålsenlighet och kvalitet genom en tillförlitlig rapportering såväl som att bedöma och förebygga risker. Varje nämnd ansvarar för kontinuerlig riskhantering och internkontroll inom sitt ansvarsområde.

Samtliga granskade nämnder och styrelser har fastställt en internkontrollplan för 2020. Inom ramen för granskningen har styrelse och granskade nämnders internkontrollplaner granskats översiktligt utifrån risker kopplade till digitalisering. Det är upp till respektive nämnd att besluta om vilka kontrollmoment som ska ingå i internkontrollplanen.

I äldrenämndens internkontrollplan för 2020<sup>6</sup> finns inga risker direkt kopplade till digitaliseringsarbetet. Avseende kommunstyrelsen presenteras nedan risker kopplade till digitalisering och IT i internkontrollplan för 2020<sup>7</sup>.

Kontrollområde	Kontroll	Kontrollansvar
Systemprovning	Granskning att systemprovning genomförs	Digitaliseringsdirektör
Informationssäkerhet	Granskning att åtgärder vidtas i enlighet med nämndernas upprättade risk- och sårbarhetsanalyser avseende informationssäkerhet.	Stadsdirektör

Arbets- och företagsnämndens risk- och konsekvensanalys, tillika internkontrollplan, inkluderar risker kopplat till digitalisering och system. Risk för bristande verksamhetsnära resurser och bristande projektstyrning bedöms vara låg och ingen åtgärd finns planerad.

Utöver risk- och internkontrollplaner beskrivs hur verksamheterna ska hantera risker och utmaningar inom projekt i den kommungemensamma projektmodellen<sup>8</sup>. Det framgår att en riskanalys ska tas fram under planeringsfasen och används för riskhantering under projektets genomförande. Riskanalysen ska göras för att identifiera hot mot projektet, kritiska aktiviteter samt händelser som försvårar genomförandet av projektet. Det ska även finnas en plan för hur riskerna ska bemötas om de uppstår. Till stöd för arbetet finns en framtagen mall. Enligt intervjuade företrädare för de verksamheter som ingår i granskningen genomförs riskanalyser inom ramen för digitaliseringsarbetet främst utifrån den kommungemensamma projektmodellen.

Inom ramen för granskningen har vi tagit del av underlag som styrker att riskanalys har genomförts i samband med upprättande av projektinitiativ. Av intervjuer med representanter

<sup>5</sup> Fastställd 14 september 2020.

<sup>6</sup> Daterad 2019-11-28.

<sup>7</sup> Daterad 2019-11-20.

<sup>8</sup> Senast reviderad 2017-02-08.

för äldreheten framgår att kontinuerliga riskanalyser är ett utvecklingsområde. Inom ramen för projektens styrgruppsmöten sker det i viss utsträckning en uppdatering av identifierade risker. Det saknas dock ett strukturerat arbetssätt för att kontinuerligt bedöma risker och dokumentera detta under projektens gång.

### **Bedömning**

Risker kopplade till IT och digitalisering berörs i kommunstyrelsens internkontrollplan samt arbets- och företagsnämndens plan. Inga risker i äldre- och omsorgsnämndens internkontrollplan för 2020 är direkt kopplade till digitaliseringsarbetet. Risker uppges hanteras i projekt i samband med användandet av kommunens gemensamma projektmodell. Inom ramen för granskning har vi tagit del av underlag som styrker att riskanalys har genomförts i samband med upprättande av projektinitiativ. Det framgår dock att det finns brister kopplat till att kontinuerligt uppdatera och dokumentera riskanalyser under projektets gång.

## **4.2. Kostnads- och nyttokalkyler**

Myndigheten för digital förvaltning (DIGG) beskriver nyttorealisering som "ett systematiskt tillvägagångssätt där man specificerar, kvantifierar och värderar de förväntade nyttorna för de inblandade intressenterna.". Kostnads- och nyttokalkyler används för att beräkna netto nyttor i projekt. Enligt intervjuade ligger ansvaret på verksamheterna att själva hämta hem nyttan av projekt. I kommunen arbetar verksamheterna enligt intervjuade utifrån olika kostnads- och nyttokalkyler avseende digitaliseringens effekter. Det finns ingen vedertagen och fastställd modell i kommunen.

I kommunens gemensamma projektmodell anges att i projektet ska en analys göras av vilka resurser som krävs för att genomföra projektet, kostnader kopplade till projektet samt finansiering. Vid behov skall det även finnas med en nyttokalkyl som visar att det går att räkna hem kostnaderna, och på hur många år man gör det. Inom ramen för granskningen har vi erhållit underlag om pågående digitaliseringsprojekt i respektive verksamhet. Nedan redogörs för projektunderlagen och de analyser som har gjorts inom ramen för projekten.

### **4.2.1. Äldrenämnden**

I granskningen framkommer att äldreheten framförallt saknar strukturerade arbetssätt kring kostnads- och nyttokalkyler för digitaliseringsprojekt. Exempelvis görs det ingen uppföljning av nyttan sett till kundens upplevelse men inte heller beräkningar avseende hur lång tid det beräknas ta att räkna hem kostnader.

Av intervjuer med enhetschef och gruppchef vid äldreheten framgår även att verksamheten själva inte har resurser och kompetens för att göra kostnadsberäkningar kring den ekonomiska nyttan med digitala projekt. Äldreheten köper in en resurs från controllerenheten för kalkyler och ekonomisk uppföljning av kärnverksamheten, men behöver sannolikt utöka dessa resurser för att kunna följa upp att de förväntade nyttorna realiserar.

### **Nyckelfria lås**

Äldrenämnden fattade i samband med mål och budget 2019 beslut om att Nacka kommun inför 2020 skulle införa nyckelfri hemtjänst. Satsningen föreslogs med anledning av det riktade statsbidrag mot välfärdsteknik som kommunen tagit del av. I projektdirektivet från den



4 december 2019 framgår att "satsningen är en effektivisering som hemtjänstanordnarna var för sig inte kan lösa och motsvarar en checkhöjning om cirka 1,5 % över tid."

I projektdirektivet beskrivs syfte, målet med projektet och kopplingen till kommunfullmäktiges övergripande mål. Nyckelfri hemtjänst anges vara en åtgärd som syftar till att skapa trygghet för kund samt effektivisera verksamheten som anordnarna själva inte kan göra. Beslut togs i november om att separera projektet från kommunens upphandling av ett nytt verksamhetssystem men att ändå möjliggöra att systemen kan samverka.

I projektdirektivet fastslås även styrgrupp och projektgrupp. Styrgruppen består av enhetschef äldreheten, gruppchefer på äldreheten och gruppchef för omsorgsenheten. Projektgruppen innefattar representanter från inköp och kommunikationsenheten. Projektledaren upprättade den 17 februari 2020 en projektplan med genomförandeplan, tidplan, riskanalys och budget.

I projektplanen framgår effektmål, så som:

- ▶ Intern nytta: kvittensprodukt i tidregistreringen, minskad ersättning till utförare av natt- och larmpatrull samt hemtjänst,
- ▶ Utförarnytta: slopad nyckelhantering vilket sparar tid för utförarna.

Effektmålen är dock inte konkretiserade på så vis att de är uppföljningsbara. Dessutom finns det ingen nyttokalkyl som visar på besparingar eller hur lång tid det tar att hämta hem kostnaderna.

Projektet har försenats gentemot den tidplan som först fastställts. Av intervjuer framgår att ärendet har tagits upp vid digitaliseringsrådet flera gånger under 2020. Delvis för att det uppstått nya frågeställningar kopplat till upphandling av tjänsten gentemot de rekommendationer som verksamheten fått initialt. I projektdirektivet var det planerat att genomföra omvärldsbevakning, behovs- och marknadsanalys i januari-februari 2020 men detta sker istället 2021.

#### **4.2.2. Arbets- och företagsnämnden**

##### ***Robotprocess och e-tjänst inom etableringsenheten***

Under 2019 påbörjades projektet om införandet av ekonomiskt bistånd i Combine och i samband med byte av verksamhetssystem skulle etableringsenheten även förbättra bland annat e-tjänst och robotprocess. I januari 2020 fattades beslut om att pausa införandet på grund av tekniska förutsättningar<sup>9</sup> och projektet fick nya direktiv.

I projektdirektivet, daterat 2019-05-08, beskrivs att syftet med projektet är att öka kundnöjdheten och effektivisera handlägningsprocessen. Två mål med projektet är att e-ansökan ska revideras och robotprocessen ska flyttas till en ny plattform. Andra projektmål

---

<sup>9</sup> Delar av Combine bygger på en teknik som kommer att fasas ut av Microsoft, vilket gör att Pulsen Combine inlett en ombyggnad för att framtidssäkra systemet. Ekonomiskt bistånd kommer därför att fortsätta att handläggas i Procapita.

som anges är att färdigställa en processkartläggning och utreda mellanarkiv. Vi noterar att projektmålen inte har konkretiserats och brutits ner i delmål i projektdirektivet. Vidare har enheten utgått ifrån den gemensamma projektmodellen och den mall för projektdirektiv som är kopplad till den.

Projektägare är enhetschefen för etableringsenheten. I projektdirektivet finns effektmål beskrivna för verksamheten, medarbetare och för kunden. Exempelvis att öka andelen digitala ansökningar som är idag 65% till på sikt 85%, ökad kundnöjdhet och medarbetarnöjdhet, samt förbättrad andel korrekta förslag till beräkning och förslag till beslut. Vidare anges att mätning av effektmålen ska genomföras av kommunen sex månader efter avslutat projekt. Enhetschef ansvarar för att mätning genomförs. Till direktivet finns estimerade projekt- och förvaltningskostnader kalkylerade. Det har inte genomförts en kostnadsanalys som beskriver uppskattad nytta i kronor.

I ett uppdaterat projektdirektiv daterat 2020-02-04, specificeras bland annat aktiviteter för projektet och tidplan. En konsekvensbedömning enligt GDPR med tillhörande riskanalys av projektet genomfördes i april 2020. Risker som beskrivs rör bland annat hantering av personuppgifter och beslut. Konsekvensbedömningen är genomförd i den kommungemensamma mallen.

Vid tidpunkten för granskningen är projektet i slutfas. I december 2020 genomfördes en utvärdering av projektet. I projektets slutrapport beskrivs att projektet har genomförts i enlighet med projektdirektivet och nått de uppsatta målen. Det anges även att flera av effektmålen kommer verksamheten att jobba vidare med utanför projektet.

#### **4.3. Uppföljning av digitaliseringsarbetet**

Ingen central uppföljning av arbetet med digitalisering genomförs, utöver att mål och uppdrag i budget följs i ordinarie styrprocess. Kommunstyrelsen beslutade, 2020-05-04, att ge digitaliseringsdirektören i uppdrag att genomföra en mätning av digital mognad i kommunen. Detta med hjälp av modellen Digital Mognad i Offentlig Sektor (DiMiOS), vilket är ett verktyg för att mäta och följa upp digital mognad i organisationens olika delar. Med digital mognad avses en organisations förmåga att tillgodogöra sig nyttorna av digitalisering. Med anledning av rådande pandemin är rekommendationen från kommunstyrelsen att kommunen inte genomför några aktiviteter förrän tidigast hösten 2020. Arbetet med att genomföra en mätning av digital mognad ska initieras i början på 2021.

Uppföljning av digitaliseringsarbetet är en del av verksamhetens ordinarie systematiska uppföljningsarbete. Återrapportering till arbets- och företagsnämnden genomförs tertialvis och i samband med årsbokslut. Nämnderna tar främst del av information som exempelvis rör större initiativ och IT-tjänster/system. Uppföljning av förväntade effekter såsom minskade kostnader eller tidsbesparingar av digitaliseringsprojekt ska enligt intervjuade vid digitaliseringsenheten följas upp efter varje avslutat projekt. Exempelvis utvärdering eller uppföljning kopplat till effektmål. Flera av effektmålen i de underlag som vi har tagit del av är dock formulerade på så sätt att de är svåra att följa upp. Av intervjuer framgår att verksamheterna behöver skapa strukturerade arbetssätt för att regelbundet göra denna typ av uppföljning.

### **Bedömning**

Kommunen bör planera och följa upp digitalisering som en naturlig del i ordinarie budget- och uppföljningsprocess, både enskilda projekt och effekter för verksamheten i sin helhet. Det finns brister i nämndernas uppföljning av den digitala utvecklingen. Dessa brister försvårar möjligheten att kunna följa upp hur verksamhetens digitaliseringsarbete står sig i relation till de strategiska inriktningar som har fastställts i digitaliseringsstrategin. Det saknas i flera fall fullgoda kostnads- och nyttokalkyler. Flera av effektmålen i de underlag som vi har tagit del av är även formulerade på så sätt att de är svåra att följa upp. Avsaknaden av en gemensam modell för kostnads- och nyttokalkyler försvårar förutsättningarna för strukturerade uppföljningar av verksamheterna kring huruvida de förväntade nyttorna avseende digitaliseringens effekter realiserar.

Vidare saknas i vissa fall resurser och kompetens inom verksamheterna för att göra kostnadsberäkningar kring nyttan med digitala projekt. Granskade nämnder behöver säkerställa att det finns tillräckliga resurser för uppföljning av digital utveckling och enskilda projekt. Även här belyser vi fördelarna med att kommunstyrelsen på ett tydligt vis klargör vilka resurser som bör finnas vid verksamheterna respektive digitaliseringsenheten.

## 5. Svar på revisionsfrågor

Fråga	Svar
Har kommunen en målbild och tydlig strategi för arbetet med digitalisering?	Ja. Digitaliseringsstrategin anger fem övergripande riktningar för utvecklingsarbetet.
Finns det mål för arbetet med digitalisering och har dessa konkretiserats på verksamhetsnivå?	Nej. Det saknas riktlinjer på verksamhetsnivå för digitalisering som konkretiserar arbetssätt och färdplan, med utgångspunkt i digitaliseringsstrategin.
Finns det en tydlig roll- och ansvarsfördelning när det gäller kommunens digitalisering och är arbetet samordnat?	Ja. Kommunens digitala utveckling är samordnat genom den nyligen inrättade beredningsgruppen och digitaliseringsrådet där initiativ prioriteras i samlade utvecklingsportföljer.  Däremot ser vi ett behov av att kommunstyrelsen tydliggör vilka resurser som bör finnas vid verksamheterna respektive digitaliseringsenheten.
Finns det ett strukturerat arbetssätt för planering och prioritering av digitaliseringsaktiviteter som en del av verksamhetsutveckling?	Delvis. Till mål och budget för arbets- och företagsnämnden sammanställer verksamheten årligen en lista med digitaliseringsprojekt som är pågående och planerade samt möjliga framtida projekt där ett behov har identifierats. Äldreenheten arbetar däremot inte systematiskt med prioritering av digitaliseringsprojekt som en del av verksamhetsutvecklingen. Framöver avser den digitala färdplanen skapa kriterier för prioritering av projekt men i nuläget saknas en arbetsprocess för att prioritera bland identifierade behov och projekt.  För att kunna göra effektiva bedömningar och prioriteringar av digitaliseringsprojekt behövs fullgoda underlag som möjliggör antaganden om nyttan av projektet. Det saknas i flera fall fullgoda kostnads- och nyttokalkyler vilket försvårar möjligheten att göra ändamålsenliga prioriteringar inom verksamheterna.
Beaktas och hanteras risker och utmaningar med digitaliseringsprocessen kopplat till verksamhetsutveckling på ett systematiskt sätt?	Delvis. Inom ramen för granskning har vi tagit del av underlag som styrker att riskanalys har genomförts i samband med upprättande av projektinitiativ. Det framgår dock att det finns brister kopplat till att kontinuerligt uppdatera och dokumentera riskanalyser under projektets gång.
Finns det strukturerade arbetssätt kring kostnads- och nyttokalkyler för digitalisering?	Nej. Det saknas i flera fall tillräckliga kostnads- och nyttokalkyler avseende digitaliseringens effekter. Vi

Görs uppföljning av att de  
förväntade nyttorna realiseras?

bedömer att det finns ett behov av en gemensam modell  
för kostnads- och nyttokalkyler.

Delvis. Ingen central uppföljning av arbetet med digitalisering genomförs, utöver att mål och uppdrag i budget följs i ordinarie styrprocess. Enligt digitaliseringsenheten ska uppföljning av förväntade effekter följas upp efter varje avslutat projekt. Flera av effektmålen i de underlag som vi har tagit del av är däremot formulerade på så sätt att de är svåra att följa upp vilket försvårar förutsättningarna för strukturerade uppföljningar av verksamheterna kring huruvida de förväntade nyttorna realiseras.

Nacka Kommun den 10 februari 2021

Hanna Öhlund  
*EY*

Madeleine Gustafsson  
*EY*

## Källförteckning

### Intervjupersoner

Kommunstyrelsens presidium  
Enhetschef, Digitaliseringsenheten  
Huvudarkitekt och processledare, Stadsledningskontorets stab  
Arbets- och företagsnämndens presidium  
Arbetsmarknadsdirektör  
Enhetschef, Etableringsenheten  
Äldrenämndens presidium  
Enhetschef, Äldreenheten  
Gruppchef för kvalitet och stöd, Äldreenheten  
Lokala skyddsombud, äldreomsorgsverksamheten, Kommunal  
Facklig förtroendevald, Kommunal

Synpunkter har även inhämtats från:

Stadsdirektör  
Stabschef, stadsledningskontoret

### Dokument

Digitaliseringsstrategi 2019, Nacka kommun  
Informationssäkerhetsstrategi 2017, Nacka kommun  
Mål och Budget 2020–2022, Nacka kommun  
Reglemente för intern kontroll 2020  
Reglemente för kommunstyrelsen 2020  
Mål och budget 2020–2022, Äldrenämnden  
Mål och Budget 2020–2022, Kommunstyrelsen  
Mål och Budget 2020–2022, Arbets- och företagsnämnden  
Så här arbetar vi med informationssäkerhet i Nacka kommun 2013  
Kommunstyrelsens internkontrollplan 2020  
Äldrenämndens internkontrollplan 2020  
Arbets- och företagsnämndens risk- och konsekvensanalys, internbudget 2020  
Bilaga 1 Digitaliseringsprojekt 2020, Arbets- och företagsnämnden  
Tjänsteskrivelse Politikerinitiativ angående mätning av digital mognad 2020-12-18  
Projektmodell Nacka kommun 2017-02-08  
Projekt direktiv EkBi 2019-05-08  
Projekt direktiv EkBi 2020-02-04  
Konsekvensbedömning enligt GDPR, Ekonomiskt bistånd, 2020-04-24  
Riskanalys EkBi 2020-04-24  
Projekt direktiv nyckelfri hemtjänst, 2019-12-04  
Projektplan, digitala lås i hemtjänsten, 2020-02-17  
Projekt direktiv, Införande av nytt verksamhetssystem för handläggning av bostadsanpassningsbidrag, 2020-04-23  
Bilaga, hemtjänst 2.0, delprojekt välfärdsteknik, 2020-05-20  
Underlag från styrgruppsmöte 2020-08-25, ByggR för bostadsanpassningsbidrag

Revisorerna

Till: Kommunstyrelsen, arbets- och företagsnämnden, äldrenämnden

För kännedom: Kommunfullmäktige

**Granskning av kommunens digitalisering**

Vi revisorer har låtit EY undersöka om kommunens utveckling av verksamheterna med stöd av digitalisering är effektiv och ändamålsenlig samt huruvida den interna kontrollen av digitaliseringsprocessen är tillräcklig.

Kommunfullmäktige antog under 2019 en digitaliseringsstrategi med syfte att förbättra förutsättningarna för att realisera kommunens ambition kring digitalisering. Strategin ska vara styrande vid beslut och prioriteringar i Nacka kommuns digitaliseringsarbete.

Ska kommunen lyckas med sina digitala ambitioner krävs att arbetet bedrivs strukturerat med tydlig färdplan såväl på övergripande nivå som på verksamhetsnivå. Vi bedömer att det finns brister inom området. Det saknas i flera fall systematiska riskanalyser och tillräckliga kostnads- och nyttokalkyler av digitaliseringens effekter. Den politiska styrningen behöver också förstärkas.

Det är väsentligt att kommunens samtliga nämnder säkerställer att verksamheterna har tillräckliga resurser och kompetens för att klara att utveckla verksamheten genom digitalisering. Vi bedömer det även viktigt att kommunstyrelsen i detta avseende gör tydligt vilka resurser som bör finnas vid verksamheterna respektive digitaliseringsenheten. Detta behöver ske parallellt med att man implementerar konkreta mål och strukturerat arbetssätt för digital utveckling. På det sättet skulle den digitala mognaden kunna stärkas.

Det är positivt att kommunens digitala utveckling sker samordnat genom den nyligen inrättade beredningsgruppen och digitaliseringsrådet där initiativ prioriteras i samlade utvecklingsportföljer.

Vi rekommenderar kommunstyrelsen att:

- ▶ tydliggöra vilka resurser som bör finnas vid verksamheterna respektive digitaliseringsenheten,
- ▶ överväga att etablera en gemensam modell för kostnads- och nyttokalkyler.

Vi rekommenderar arbets- och företagsnämnden samt äldrenämnden att:

- ▶ planera och följa upp digitalisering som en naturlig del i ordinarie budget- och uppföljningsprocess, både vad gäller enskilda projekt och effekterna för verksamheten i sin helhet.
- ▶ säkerställa riktlinjer och konkreta mål för digitalisering på verksamhetsnivå, som innefattar arbetssätt och färdplan i linje med digitaliseringsstrategin.
- ▶ säkerställa att verksamheterna har tillräckliga resurser och kompetens för att driva digital verksamhetsutveckling.
- ▶ arbeta systematiskt med nyttorealisering och regelbundna riskanalyser inom ramen för projektstyrningen.
- ▶ säkerställa att projektdirektiven innehåller tydliga och uppföljningsbara effektmål.

Vi önskar svar på rekommendationerna från berörd styrelse/nämnd senast 2021-06-01.

För revisorerna i Nacka kommun

  
Yvonne Wessman  
Ordförande

  
Lars Berglund  
Vice ordförande

Bilaga: Revisionsrapport 9/2021 Granskning av kommunens digitalisering

Yttrande över granskning av  
samverkan vid utskrivning från  
sluten hälso- och sjukvård.

6

ÄLN 2021/68



2021-08-05

TJÄNSTESKRIVELSE

Dnr: ÄLN 2021/68

## Yttrande över granskning av samverkan vid utskrivning från slutna hälso- och sjukvård.

### Förslag till beslut

Äldrenämnden antar föreslaget yttrande över granskning av samverkan vid utskrivning från slutna hälso- och sjukvård.

### Sammanfattning

De förtroendevalda revisorerna har tillsammans med regionen och sju andra kommuner låtit EY granska samverkan vid utskrivningsprocessen från slutna hälso- och sjukvård. Äldrenämnden har fått rekommendationer från revisorerna att utveckla arbetet inom fem områden. Dessa gäller samordnad individuell plan, kommunikation mellan biståndshandläggare och hemtjänstanordnare, avvikelshantering, uppföljning av återinläggningar, uppföljning av överenskommelsen. Arbetet pågår redan inom flera områden, exempelvis att säkerställa att samtliga handläggare har tillräckliga kunskaper om hur och när de ska initiera till SIP samt förbättrad kommunikation internt och externt. Äldrenämnden instämmer samtidigt i att avvikelshantering och löpande uppföljning av återinläggningar behöver ske mer systematiskt för att det ska bidra till ett lärande för både primärvården och kommunen. Äldrenämnden är även positiv till rekommendationen kring en gemensam uppföljning av den regionala överenskommelsen.

### Ärendet

Lagen om samverkan vid utskrivning från slutna hälso- och sjukvård ålägger kommunen att samverka med regionen för kundernas bästa vid utskrivning. Nacka kommuns förtroendevalda revisorer har tillsammans med Region Stockholm och revisorer från sju andra kommuner låtit EY granska samverkan vid utskrivning. Av den sammanfattande bedömningen framgår att samverkan sker men inte i den form som parterna kommit överens om. Revisorerna lämnar följande synpunkter och rekommendationer utifrån granskningen:

- Att äldrenämnden säkerställer att kommunen vid behov initierar samordnad individuell planering, om primärvården inte tar sitt kallelseansvar.

- Att äldrenämnden säkerställer att kommunikationen mellan biståndshandläggare och samtliga involverade utförare av insatser fungerar val, till exempel vad anser utförarnas behov av framförhållning och övrig information.
- Att äldrenämnden utvecklar rapporteringen av avvikelser till regionen och återkopplar på avvikelserapporter från regionen.
- Att äldrenämnden följer upp återinläggningar av patienter och kommunens insatser vid hemgång:
- Att kommunstyrelsen och äldrenämnden verkar för att den regionala överenskommelsen om samverkan utvärderas och att effektmålen följs upp.

Äldreenheten har tagit ställning till dessa fem rekommendationer, vilket redovisas i bilaga 1. Arbete pågår redan inom flera områden gällande exempelvis att säkerställa att samtliga handläggare har tillräckliga kunskaper om hur och när de ska initiera till SIP samt förbättra kommunikationen internt och externa. Äldrenämnden instämmer samtidigt i att avvikelshantering och löpande uppföljning av återinläggningar behöver ske mer systematiskt för att det ska bidra till ett lärande för både primärvården och kommunen. Äldrenämnden är även positiv till rekommendationen kring en gemensam uppföljning av den regionala överenskommelsen.

### **Ekonomiska konsekvenser**

Förslaget till beslut medför inga ekonomiska konsekvenser.

### **Konsekvenser för barn**

Förslaget till beslut medför inga konsekvenser för barn.

### **Bilagor**

1. Yttrandet över granskning av samverkan vid utskrivning från slutna hälso- och sjukvård.
2. Revisionskrivelse den 10 mars - Granskning av samverkan vid utskrivning från slutna hälso- och sjukvård.
3. Granskningsrapport - Granskning av samverkan vid utskrivning från slutna hälso- och sjukvård.

Ellinor Egefors  
Enhetschef  
Äldreenheten

Anna-Lena Möllstam  
Medicinskt ansvarig sjuksköterska  
Äldreenheten

2021-08-06

Förslag till yttrande

Dnr: ÄLN 2021/68

Dnr KFKS 2021/375

Äldrenämnden

## Yttrande över granskning av samverkan vid utskrivning från slutna hälso- och sjukvård

EY har på uppdrag av revisorerna i Region Stockholm, Stockholms stad, Haninge kommun, Huddinge kommun, Järfälla kommun, Nacka kommun, Sollentuna kommun, Sundbybergs stad samt Värmdö kommun genomfört en granskning med syftet att bedöma om samverkan kring utskrivningsklara patienter sker så att en god vård och en social omsorg av god kvalitet främjas. Äldrenämnden har fått tillfälle att yttra sig över revisionskrivelsen och dess rekommendationer till äldrenämnden.

### 1) Att säkerställa att kommunen vid behov initierar samordnad individuell planering (SIP), om primärvården inte tar sitt kallelseansvar.

Äldrenämnden arbetar löpande med att säkerställa att samtliga handläggare har tillräckliga kunskaper om hur och när de ska initiera till SIP, samt att detta görs när behovet finns. SIP – samordnad individuell plan – regleras i tre lagrum, enligt SoL, HSL och enligt lagen om samverkan i samband med utskrivning från slutna hälso- och sjukvård (LUS).

- 1 januari 2010 trädde en lagändring i kraft som innebär att regionen och kommunen tillsammans ska upprätta en individuell plan när den enskilde har behov av insatser från både socialtjänsten och hälso- och sjukvården, 2 kap 7 § socialtjänstlagen och 16 kap 4 § hälso- och sjukvårdslagen. Initiering ska ske när någon part bedömer att planen behövs för att den enskilde ska få sina behov tillgodosedda och part som initierar ansvarar för att kalla till en SIP.
- 1 januari 2018 trädde så lagen om samverkan vid utskrivning från slutna hälso- och sjukvård (LUS) i kraft. SIP blev då ett verktyg för samverkan vid utskrivning från slutenvård. Enligt lagen är det den fasta vårdkontakten inom primärvården som ansvarar för att kalla till SIP. Kommunens biståndshandläggare kan påkalla behovet av SIP även om den fasta vårdkontakten bär ansvaret att kalla till mötet.

I revisionen framkom att Nacka kommuns biståndshandläggare tar ett större ansvar än förväntat i utskrivningsprocessen. Biståndshandläggarna kompenserar för att alla vårdcentraler inte tar den samordnande roll som förväntas av dem i uppdraget som fast

vårdkontakt. Biståndshandläggare i kommunen kallar även till SIP men upplever att övriga parter inte alltid medverkar. Revisionens bedömning är att det är positivt att kommunen värnar om patientsäkerheten och säkerställer en fungerande process trots att samverkan mellan parterna brister, men att åtgärder skyndsamt måste vidtas av regionen för att lösa situationen.

Biståndshandläggare kallar alltid primärvården om det finns behov av SIP för kunder som befinner sig hemma. När biståndshandläggare bedömer att det finns behov av en SIP för kunder som befinner sig inom slutenvården påtalas detta till primärvården/slutenvården. Övergripande samverkansmöten har legat nere under pandemin men äldrenämnden kommer att verka för att sådana möten återupptas där SIP kommer att vara en prioriterad fråga under hösten.

**2) Att säkerställa att kommunikationen mellan biståndshandläggare och samtliga involverade utförare av insatser fungerar väl, till exempel vad anser utförarnas behov av framförhållning och övrig information.**

Äldrenämndens bedömning är att kommunikation mellan biståndshandläggare och anordnare av hemtjänst fungerar väl.

På uppdrag av nämnden anordnar äldreheten möten kvartalsvis där anordnare och representanter från äldreheten arbetar med utvecklings- och samverkansfrågor. Äldreheten initierar även samverkansmöten kvartalsvis där hemtjänstanordnare, biståndshandläggare och regionens distriktssköterskor, arbetsterapeuter och fysioterapeuter träffas i syfte att säkerställa att samverkan fungerar bra. Utskrivningsprocessen har varit ett återkommande tema på dessa möten.

På höstens kommande anordnarmöten kommer granskningsrapporten från EY presenteras och diskuteras i syfte att stärka kommunikationen mellan biståndshandläggare och anordnare. Äldreheten har arbetat och arbetar ständigt med att förbättra kommunikationen internt och externt för att säkerställa att kunder, anordnare och samverkansaktörer ska få tillräcklig information med så bra framförhållning som möjligt utifrån dagens snabba utskrivningar.

**3) Utveckla rapporteringen av avvikelser till regionen och återkoppla på avvikelserrapporter från regionen.**

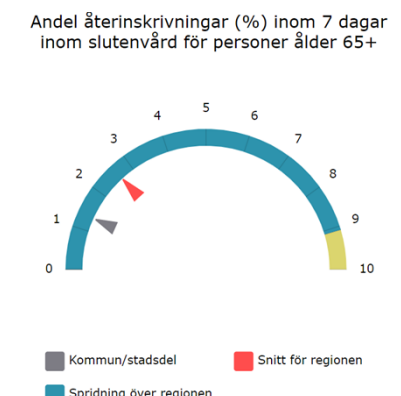
Äldreheten har en framtagen rutin för rapportering av avvikelser till regionen. Uppföljning sker månadsvis internt av gjorda avvikelser till regionen. Uppföljningen sammanställs i äldrenämndens årliga kvalitetsberättelse. Den framtagna rutinen kommer under hösten att implementeras i hela sociala omsorgsprocessen. Ett nytt kommunikationssystem för samverkan kring utskrivningar, Life Care SP kommer att införas under hösten och ersätta det nuvarande Webcare. Det innebär att samtliga regionens verksamheter kommer att anslutas till systemet, så även sociala omsorgsprocessens samtliga myndighets- och huvudmannaheter samt särskilda boende för äldre. Äldrenämnden

instämmer i att det då är viktigt att vi säkerställer att rutiner för avvikelser är kända och används och att regelbundna, systematiska uppföljningar genomförs både inom kommunen och på regional nivå.

#### 4) Följa upp återinläggningar av patienter och kommunens insatser vid hemgång.

Äldreenheten granskar varje månad de ärenden där återinskrivning finns registrerade i kommunikationssystemet Webcare. Den statistik över återinläggningar som finns tillgänglig för kommunerna är endast den som finns redovisad per månad i systemet. Man tittar då på återinläggningens orsak och om det har brustit i samordningen inför utskrivning. En brist i systemet är att om en patient byter vårdnivå så kan det visas som en återinskrivning. Om en patient till exempel skrivs ut från akutsjukvården och skrivs in på geriatriken kan det visas som en återinskrivning i systemet.

Under perioden 1 januari 2020 – 30 juni 2021 finns totalt 17 personer registrerade när det gäller återinskrivningar inom 7 dagar. Det totala antalet vårdtillfällen under motsvarande period är 1 658 vilket innebär att andelen återinskrivningar totalt är ca 1 %. Nacka kommun ligger under snittet för regionen samtliga månader utom en.



En granskning av de 17 fall som finns registrerade för Nacka kommun visar att det i de flesta fall handlar om byte av vårdnivå. Vid ett par tillfällen berodde återinläggningen på att kunden blev medicinskt sämre och hemsjukvården gjorde bedömningen att kunden skulle åter till slutenvården. Inte i något fall har vi funnit att det berott på bristande planering inför utskrivning från kommunen sida eller att hemtjänsten inte haft tillräckliga resurser för ett gott omhändertagande vid hemkomsten.

Äldrenämndens förhoppning är att det nya kommunikationssystem som införs under hösten kommer att innebära en mer tillförlitlig statistik över återinläggningar än det kommunerna har tillgång till idag.

#### 5) Att kommunstyrelsen och äldrenämnden verkar för att den regionala överenskommelsen om samverkan utvärderas och att effektmålen följs upp.



Äldrenämnden instämmer i rekommendationen och kommer att se till att ta upp frågan med Storsthlm med önskemål om en gemensam uppföljning. Äldrenämnden ser även att kundernas upplevelser bör följas upp och tas i beaktan vid en gemensam uppföljning.

Karin Teljstedt  
Ordförande  
Äldrenämnden

Karin Kollberg  
Social- och äldredirektör  
Stadsledningskontoret

# Redovisning av styrdokument

7

ÄLN 2021/72

2021-08-13

TJÄNSTESKRIVELSE

Dnr: ÄLN 2021/72

## Redovisning av styrdokument

### Förslag till beslut

Äldrenämnden noterar informationen till protokollet.

### Sammanfattning

Kommunstyrelsens arbetsutskott beslutade den 16 mars 2021 (KFKS 2021/322, § 35) att uppdra till kommunens nämnder att redovisa styrande dokument inom sina respektive ansvarsområde till stadsledningskontoret senast den 1 september 2021. Äldrenämnden har i dagsläget nio av nämnden beslutade styrande dokument. Av dessa planeras fyra styrdokument att revideras under innevarande år. Utöver de styrdokument som antagits av äldrenämnden så finns styrdokument där social- och äldredirektör är processägare, men där kommunfullmäktige fattat beslut. Av dessa föreslås att en översyn görs av Handikappolicy samt Riktlinjer för avgifter för äldre och personer med funktionsnedsättning.

### Ärendet

Under 2017–2018 genomfördes en större översyn av kommunens styrande dokument. En redovisning av aktuella dokument skedde och en del dokument upphävdes i samband med detta. Det bedöms nu finnas ett behov av att se över om det fortsatt finns styrande dokument som är i behov av en revidering eller ett upphävande. Kommunstyrelsens arbetsutskott beslutade den 16 mars 2021 (KFKS 2021/322, § 35) att uppdra till kommunens nämnder att redovisa styrande dokument inom sina respektive ansvarsområde till stadsledningskontoret senast den 1 september 2021.

I samband med denna redovisning ska respektive nämnd föreslå revidering eller upphävande av inaktuella styrande dokument för slutligt antagande av kommunstyrelsen eller kommunfullmäktige. Om nämnderna identifierar ett behov av att revidera eller upphäva ett eller flera styrande dokument, men det behövs ytterligare tid för beredning ska en tidplan om detta anges i samma ärende.



Äldrenämnden har, i dagsläget, nio beslutade styrande dokument:

1. Riktlinje - Uppföljning och granskning av upphandlad och kundvalsstyrd verksamhet inom socialtjänsten (ÄLN 2015/207-730)
2. Riktlinjer för anhörigperspektiv i Nacka kommun (SÄN 2011/298)
3. Delegationsordning för äldrenämnden (ÄLN 2021/28)
4. Riktlinje - Generellt föreningsbidrag till pensionärsföreningar (ÄLN 2015/77)
5. Riktlinje för ett ledningssystem för god kvalitet (ÄLN 2018/42)
6. Riktlinje för äldrenämndens verksamhetsbidrag (ÄLN 2017/149)
7. Strategi för hälsosamt åldrande – Nacka en äldrevänlig kommun (ÄLN 2015/241-012-11)
8. Riktlinje – omvårdnadsbidrag till 65 år och äldre som vårdas av anhörig (SÄN 2013/185)
9. Riktlinjer – kvalitetsnivåer för bistånd till äldre i Nacka kommun SÄN (2009/216-730)

Av dessa så kommer en översyn att göras av Riktlinje - Uppföljning och granskning av upphandlad och kundvalsstyrd verksamhet inom socialtjänsten. Översynen görs utifrån projekt Kundval 2.0. Det kommer även att ske en översyn och uppdatering av Riktlinjer för anhörigperspektiv i Nacka kommun, Riktlinje för äldrenämndens verksamhetsbidrag samt Riktlinjer – kvalitetsnivåer för bistånd till äldre i Nacka kommun. Dessa översyner beräknas vara klara 2021.

Utöver de styrdokument som antagits av äldrenämnden så finns styrdokument där social- och äldredirektör är processägare, men där kommunfullmäktige fattat beslut. Detta avser Riktlinjer för avgifter för äldre och personer med funktionsnedsättning (KFKS 2014/662) och Handikappolicy (2003). Det pågår idag en revidering av Riktlinjer för avgifter för äldre och personer med funktionsnedsättning . Vi ser även behov av en uppdatering av kommunens Handikappolicy. Nacka kommun ska vara en tillgänglig kommun, där alla medborgare har möjlighet att aktivt delta i samhällslivet.

Utöver de styrdokument som anges ovan så har nämnden även antagit specifika villkor för kundval. Förslag på revidering av dessa kommer att, inom ramen för Kundval 2.0, beredas till äldrenämndens sammanträde i oktober 2021.

### **Ekonomiska konsekvenser**

Styrdokumenterna ska genomsyras av Nacka kommuns styrmodell. Det innebär att styrdokumenterna bland annat ska verka för att de övergripande målen om ”Maximal nytta för skattepengarna” och ”Stark och balanserad tillväxt” ska uppnås. Genom att styrdokumenterna är ett verktyg för att de politiska målen uppnås säkerställs den mest effektiva användningen av skattepengarna.

## **Konsekvenser för barn**

Styrdokumentet är ett verktyg för att förverkliga politiska mål och beslut som bland annat berör barn och unga. Genom att styrdokumentet utgår från de övergripande målen ”Bästa utveckling för alla” och ”Attraktiv livsmiljöer i hela Nacka” medför det en strävan för kommunen att skapa en god utveckling och en attraktiv livsmiljö för barn.

## **Bilagor**

Bilaga 1 Styrande document äldrenämnden

Karin Kollberg  
Social- och äldredirektör  
Stadsledningskontoret

Åse Linnerbäck  
Biträdande social- och äldredirektör

**BILAGA 1****STYRANDE DOKUMENT ÄLDRENÄMNDEN**

<b>Styrande dokument</b>	<b>Status</b> <i>(ange kommentar om det finns behov av revidering och ange en kort förklaring till varför samt isf tidplan för det. Om dokumentet är aktuellt och inte i behov av revidering anger du OK)</i>	<b>Ansvarig processägare</b>
Riktlinje - Uppföljning och granskning av upphandlad och kundvalsstyrd verksamhet inom socialtjänsten	En översyn kommer att göras utifrån projekt Kundval 2.0	Social- och äldredirektör ÄLN 2015/207-730, 2015-08-26 § 79
Riktlinjer för anhörigperspektiv i Nacka kommun	En översyn kommer att göras 2021.	Social- och äldredirektör SÄN 2011/298, 2013-02-19
Delegationsordning för äldrenämnden	OK	Social- och äldredirektör ÄLN 2021/28
Riktlinje - Generellt föreningsbidrag till pensionärsföreningar	OK	Social- och äldredirektör ÄLN 2015/77, 2015-02-18, § 23
Riktlinje för ett ledningssystem för god kvalitet	OK	Social- och äldredirektör ÄLN 2018/42, 2018-03-28, § 19
Riktlinje för äldrenämndens verksamhetsbidrag	En översyn kommer att göras 2021.	Social- och äldredirektör ÄLN 2017/149, 2017-10-25, § 80
Strategi för hälsosamt åldrande – Nacka en äldrevänlig kommun	OK	Social- och äldredirektör ÄLN 2015/241-012-11, 2018-09-26, §62
Riktlinje – omvårdnadsbidrag till 65 år och äldre som vårdas av anhörig	OK	Social- och äldredirektör SÄN 2013/185
Riktlinjer – kvalitetsnivåer för bistånd till äldre i Nacka kommun	En översyn pågår och beräknas vara klar 2021.	Social- och äldredirektör SÄN 2009/216-730
Handikappolicy	En översyn föreslås initieras 2022.	Social- och äldredirektör Från 2003
Riktlinjer för avgifter för äldre och personer med funktionsnedsättning	En översyn pågår och beräknas vara klar 2021.	Social- och äldredirektör KFKS 2014/662 ÄLN 2015/5 (SOCN 2015/10)

Ramar och förutsättningar för  
att inleda ramupphandling av  
profilplatser på särskilda  
boenden för äldre

8

ÄLN 2021/117

2021-08-10

TJÄNSTESKRIVELSE  
Dnr ÄLN 2021/117

Äldrenämnden

## **Ramar och förutsättningar för att inleda ramupphandling av profilplatser på särskilda boenden för äldre**

### **Förslag till beslut**

Äldrenämnden beslutar att inleda upphandling av profilplatser på särskilda boenden för äldre.

### **Sammanfattning av ärendet**

För att ge de kunder som har beslut om särskilt boende för äldre rätt omvårdnad behövs ibland ett boende där det finns större kunskap om diagnoser eller funktionsnedsättningar än vad boendena i Nacka kommuns kundval kan erbjuda. Nacka har i dag ramavtal om profilplatser för särskilda boenden för äldre där femton platser köps. Nuvarande avtal löper ut 28 februari 2022 och kommunen behöver därför påbörja en ny upphandling.

Syftet med upphandlingen är att utifrån kundernas behov upphandla vård och omsorg till en rimlig kostnad i förhållande till god kvalitet. Kommande upphandling förväntas inte ge merkostnader för nämnden eftersom platserna är enstaka platser och ersättning betalas per dygn när kunder har behov av platsen.

### **Ärendet**

#### **Bakgrund och syfte med upphandlingen**

För att ge de kunder som har beslut om särskilt boende för äldre rätt omvårdnad behövs ibland ett boende där det finns större kunskap om diagnoser eller funktionsnedsättningar än vad boendena i Nacka kommuns kundval kan erbjuda. Nacka har i dag ramavtal om profilplatser med åtta särskilda boenden för äldre där femton platser köps. Dessutom direktupphandlas cirka trettio platser.

I de nuvarande ramavtalen finns två målgrupper

1. Personer som har gemensam diagnos eller funktionsnedsättning, som till exempel Parkinsons sjukdom, psykogeriatrisk problematik eller demenssjukdom med utåtagerande beteende.
2. Personer som har behov av specifik språkkunskap eller kunskap om religion och kultur hos personalen.



Eftersom profilboenden med inriktning mot religion, kultur och språk sedan 1 juli 2019 kan köpas via länsöverenskommelsen behöver dessas platser inte längre upphandlas. Ramupphandlingen avser därför endast boende med heldygnsomsorg som har en profilering mot en särskild målgrupp med någon form av gemensam sjukdomsdiagnos eller funktionsnedsättning. Gruppboenden med inriktning mot de vanligaste typerna av demenssjukdomar betecknas inte som profilboende.

### **Omfattning**

Denna upphandling omfattar enbart enstaka platser. Kommunen hoppas få ramavtal med flera leverantörer på området. Längden på avtalet föreslås vara två år med möjlighet till 1+1 års förlängning vilket ger en total avtalstid på fyra (4) år. Start planeras till den 1 mars 2022. Nuvarande avtal löper ut 28 februari 2022.

### **Mål med avtalet**

Målet med avtalet är att säkerställa tillgängligheten av profilplatser när kommunen får behov av dessa.

### **Upphandlingsförfarandet**

Upphandlingen föreslås genomföras genom ett förenklat förfarande i enlighet med 19 kap 7 § lagen om offentlig upphandling.

Ett förenklat förfarande innebär att alla leverantörer har rätt att delta. Deltagande leverantörer ska lämna anbud och det är möjligt att förhandla med en eller flera anbudsgivare.

### **Roller och ansvar**

<b>Namn</b>	<b>Befattning</b>	<b>Roll</b>
Ellinor Egefors	Enhetschef, äldreheten	Avtalsägare
Yvonne Holmström	Kvalitetsutvecklare, äldreheten	Projektledare
Johanna Åslund	Inköpare	Inköpsansvarig

### **Tidsplan**

<b>Process</b>	<b>Klart</b>
Behovsanalys	Mars 2021
Marknadsanalys	April 2021
Annonsering	September 2021
Utvärdering	Oktober 2021
Tilldelningsbeslut	Oktober 2021
Kontraktsskrivning	November 2021
Avtalstid	Mars 2022 – februari 2026



### **Krav på leverantören**

Kraven på leverantören ska vara jämförbara med kraven som ställs på de särskilda boendena i Nacka. De särskilda krav som föreslås ställas på leverantören är att:

- Profilplatserna ska finnas inom Stockholms län.
- Leverantören ska ha tillstånd hos Inspektionen för vård och omsorg, för att få bedriva verksamheten.
- Personalen ska ha relevant utbildning, kompetens och erfarenhet av arbete med målgruppen i enlighet med Socialstyrelsens föreskrift. Minst 90 procent av personalen ska ha en gymnasieutbildning från vård- och omsorgsprogrammet eller annan jämförbar utbildning.
- Personalen bör ha särskild kompetens och erfarenhet av att arbeta med den aktuella målgruppen.
- Leverantören ska utföra sina åtaganden dygnet runt med den personalstyrka som krävs. Det innebär att det alltid ska finnas tillräckligt med personal av olika yrkeskategorier med adekvat utbildning och kompetens för att tillgodose god kvalitet i den vård och omsorg som ges.

### **Krav på tjänsten**

Vården och omsorgen ska vara av god kvalitet och präglas av trygghet, delaktighet och kontinuitet. Den enskilde ska garanteras erforderlig tillsyn, vård och omvårdnad alla tider på dygnet. Den enskildes behov av hälso- och sjukvårdsinsatser ska utföras enligt hälso- och sjukvårdslagen med god kvalitet dygnet runt årets alla dagar.

Med god kvalitet menas att verksamheten uppfyller de krav och mål som

- gäller för verksamheten enligt lagar och föreskrifter
- ställs i förfrågningsunderlaget till denna upphandling.

Verksamheten ska bygga på respekt för den enskildes självbestämmande och integritet samt stärka den enskildes möjlighet till delaktighet och inflytande över hur insatserna utformas och när insatsen ges så att den enskilde upplever en god livskvalitet.

Service och omvårdnad ska ha sin utgångspunkt i att den enskildes funktioner för den dagliga livsföringen upprätthålls samt att social isolering motverkas. Den enskilde ska erbjudas möjlighet att behålla sitt sociala nätverk.

Omvårdnaden ska genomsyras av grundtanken att den enskilde har förmåga att själv välja hur han eller hon vill leva sitt liv.

För att garantera trygghet och säkerhet ska personalen vara tillgänglig för den enskilde så snabbt som situationen kräver dygnet runt. Kontinuitet såväl vad gäller personal, tider och att insatserna utförs som den enskilde önskar varje gång, är av avgörande betydelse för verksamhetens kvalitet. Varje enskild ska kunna utveckla trygga och fungerande relationer till personalen.



### **Leverantörsuppföljning**

Äldreheten är ansvarig för leverantörsuppföljningen och får löpande stöd av inköpsenheten. Uppföljningen föreslås ske genom kvalitetsuppföljningar med leverantören en gång per år eller på förekommen anledning.

### **Miljö och hållbarhet**

Krav på systematiskt kvalitets- och miljöarbete kommer att ställas.

### **Marknadsanalys och inköpsstrategi**

De potentiella leverantörerna på marknaden är oftast medelstora till stora eftersom det krävs en viss företagsstorlek och personalstyrka för att kunna driva denna boendeform. Nacka kommun bedömer att det finns platser på marknaden som är tillgängliga att upphandla.

Leverantörerna på den här marknaden är vana vid att lämna anbud och är därför insatta i och förstår hur upphandlingsprocessen går till.

### **Utvärdering**

Utvärdering av anbud föreslås ske genom lägsta pris. Detta på grund av att det inte finns kvalitetsparametrar som kan ge något mervärde och som därför kan användas i utvärdering. Samtliga krav som ställs på tjänsten och leverantörerna ska vara uppfyllda.

### **Risker**

En identifierad risk med upphandlingen är att få leverantörer svarar på anbudsinbjudan på grund av att den nuvarande smittspridningen av coronaviruset kan innebära att potentiella leverantörer redan har en ansträngd situation inom sin verksamhet och därför inte har möjlighet eller vilja att ingå nya avtal. Kommunen bedömer dock denna risk som liten.

Risken ovan reduceras genom att ställa tydliga, väl avvägda krav i upphandlingen och att utvärdering sker på så få kvalitetsparametrar som möjligt. Genom en tydlig dialog med samtliga anbudsgivare efter tilldelning kan risken för överprövning också minimeras.

Om upphandlingen inte genomförs står Nacka kommun utan ramavtal för denna tjänst. Direktupphandling behöver då göras i varje enskilt ärende vilket både är tidskrävande för personalen och sannolikt ökar kostnaden för platserna eftersom priset då behöver förhandlas för varje enskild plats.





## **Ekonomiska konsekvenser**

Det totala utfallet för äldrenämnden under 2020 avseende de profilplatser som ingår i denna upphandling var 21 500 000 kronor.

Kommande upphandling förväntas inte ge merkostnader för nämnden eftersom platserna är enstaka platser och ersättning betalas per dygn när kunder har behov av platsen. Om platserna ramupphandlas i förtid, istället för att direktupphandlas när behovet uppstår, har kommunen större möjlighet att få minskade kostnader för placeringarna eftersom lägst pris kommer att tillämpas som urvalskriterium.

Det totala kontraktsvärdet på 4 år beräknas till 86 miljoner kronor. Kostnaden är beräknad utifrån tidigare års utfall.

## **Konsekvenser för barn**

Förslaget bedöms inte medföra några konsekvenser för barn.

Ellinor Egefors  
enhetschef  
äldreheten

Yvonne Holmström  
kvalitetsutvecklare  
äldreheten

Johanna Åslund  
inköpare  
inköpsenheten