



NACKA
KOMMUN

Kallelse/föredragningslista
25 augusti 2021

Arbets- och företagsnämnden

Tid: kl. 18:00-20:40

Plats: Nacka stadshus

Filip Wiljander (M), ordförande

Arbets- och företagsnämnden

1. Mötesinformation

Förslag till beslut

Dag: onsdag den 25 augusti 2021

Tid: kl. 18.00

Plats: Nacka stadshus, lokal Jelgava (endast presidiet, övriga ledamöter deltar på distans)

Gruppmöten: kl. 17.00 via Teams

2. Upprop

3. Justering

4. Anmälan av extra ärenden

5. Muntlig dragning om nämndens ansvarsområden

6. Månadsrapport för arbets- och företagsnämnden för juni/juli 2021 (AFN 2021/44)

Förslag till beslut

Arbets- och företagsnämnden noterar informationen till protokollet.

7. Åtterrapportering efterlevnad dataskyddsförordningen (AFN 2021/156)

Förslag till beslut

Arbets- och företagsnämnden noterar informationen till protokollet.

8. Borttagen på grund av personuppgifter. (AFN 2021/63)

9. Revisionskrivelse och revisionsrapport 9/2020 - Granskning av digitalisering (AFN 2021/39)

Förslag till beslut

Arbets- och företagsnämnden antar föreslaget yttrande över revisionskrivelse A 2021- 02-10 enligt bilaga 3 till denna tjänsteskrivelse daterad den 15 juli 2021.

Arbets- och företagsnämnden förklarar paragrafen omedelbart justerad.

10. Borttagen på grund av personuppgifter. (AFN 2021/165)

11. Delegationsbeslut och anmälningar (AFN 2021/160)



NACKA
KOMMUN

Kallelse/föredragningslista
25 augusti 2021

Arbets- och företagsnämnden

Förslag till beslut

Arbets- och företagsnämnden noterar handlingarna till protokollet.

12. Övriga frågor

Månadsrapport för arbets- och
företagsnämnden för juni/juli
2021

6

AFN 2021/44

2021-09-16

TJÄNSTESKRIVELSE

Dnr: AFN 2021/44

Månadsrapport för arbets- och företagsnämnden för juni/juli 2021

Förslag till beslut

Arbets- och företagsnämnden noterar informationen till protokollet.

Sammanfattning

Det ackumulerade ekonomiska resultatet vid månadsbokslut juli är minus 102,5 miljoner kronor, vilket innebär en positiv avvikelse gentemot budget på 27,2 miljoner kronor. Flera verksamheter avviker från budget;

Vuxenutbildning redovisar för den ackumulerade perioden ett överskott på 1,2 miljoner kronor vilket till största delen förklaras av överskott av statsbidrag för år 2020.

Arbetsmarknadsinsatser redovisar en positiv avvikelse gentemot budget på 9,4 miljoner kronor till följd av lägre efterfrågan än antaget i budget.

Effektivisering kring arbetssätt inom verksamheten ekonomiskt bistånd bidrar till den positiva avvikelse på 5,7 miljoner kronor gentemot budget som redovisas för perioden, dock är antal hushåll som beviljas ekonomiskt bistånd relativt konstant sedan årsskiftet. Verksamheten för ensamkommande barn har en positiv avvikelse på 1,2 miljoner kronor vilket förklaras av dels högre intäkter än budgeterat, men också av lägre kostnader än förväntat. Flykting redovisar en positiv avvikelse gentemot budget på 6 miljoner kronor främst till följd av lägre kostnader än budgeterat på grund av att antalet nyanlända som tagits emot i kommunen varit färre än beräknat.

Årsprognosen har till följd av de positiva avvikelserna dragits ned med 4 miljoner kronor totalt för nämnden i tertiäl 1. Prognosen lämnas oförändrad för juni/juli, men kommer att revideras i tertiäl 2 då trenden med positiva avvikelser för flera verksamheter ser ut att fortsätta.

I bifogad rapport presenteras detaljerad information om utfall, statistik och analys per verksamhetsområde.

Ekonomiska konsekvenser

Förslag till beslut medför inga ekonomiska konsekvenser.

Konsekvenser för barn

Förslag till beslut medför inga konsekvenser för barn.

Bilagor

1. Månadsrapport arbets- och företagsnämnden juni 2021
2. Månadsrapport arbets- och företagsnämnden juli 2021

Susanne Nord
Utbildnings- och arbetsmarknadsdirektör
Stadsledningskontoret

Ann-Christine Ekeblad
Business controller
Controllerenheten



Månadsrapport juni

Arbets- och företagsnämnden

Juni 2021

Innehållsförteckning

| | | |
|----------|-----------------------------------|----------|
| 1 | Läget i korthet | 3 |
| 2 | Verksamhetsresultat | 4 |
| 3 | Ekonomiskt resultat | 5 |
| 3.1 | Ekonomisk tabell..... | 5 |
| 3.2 | Kommunal vuxenutbildning..... | 5 |
| 3.3 | Arbetsmarknad | 5 |
| 3.4 | Ekonomiskt bistånd..... | 6 |
| 3.5 | Ensamkommande barn och unga | 6 |
| 3.6 | Flykting..... | 7 |
| 3.7 | Myndighetsorganisation..... | 7 |

I Läget i korthet

Nulägesbeskrivning med anledning av pågående pandemi

Arbets- och företagsnämndens verksamheter arbetar fortsatt utifrån ett gemensamt fokus för att upprätthålla samhällskritisk och prioriterad verksamhet och förhindra smittspridning.

Nämndens samtliga verksamheter har hittills kunnat upprätthållas utan leveranssvårigheter då bemanningsläget under perioden varit fortsatt gott.

Nämndens verksamheter följer upp regelbundet upp en särskilt upprättad risk- och konsekvensanalys med anledning av pågående pandemi och reviderar den vid behov utifrån förändrade allmänna och lokala rekommendationer och förutsättningar. För att långsiktigt säkra fortsatt god bemanningsgrad upprätthålls samtliga verksamheter med minimibemanning på plats i stadshuset varje dag medan övriga medarbetare i möjligaste mån arbetar hemifrån. Att prioritera och säkerställa en god arbetsmiljö, både fysiskt och psykiskt, med anledning av ökat hemarbete i dialog mellan ansvariga chefer och medarbetare kräver ett fortsatt fokus framöver.

Klassrumsundervisningen inom den kommunala vuxenutbildningen är till stor del ersatt med distansundervisning sedan mars 2020. Undantaget är sfi för elever med ingen eller kort studiebakgrund samt delar av yrkesutbildningar där undervisningen bedrivs på plats men där schemat är anpassat för att undvika lektioner med flera personer i samma klassrum. Samtliga anordnare av kommunal vuxenutbildning har genom beredningsplaner påvisat hur verksamheterna bedrivs för att möta elevers olika behov i den rådande situationen. Till exempel sker undervisning och examinationer i mindre grupper och arbetsplatsförlagt lärande genomförs i den omfattning det är möjligt. Bedömningen är fortsatt att insatserna fungerar tillfredsställande med tanke på omständigheterna och kommunerna i länet återgår gemensamt till ordinarie utbud från och med 11 oktober 2021.

2 Verksamhetsresultat

| Övergripande mål | Fokusområde |
|-------------------------------------|--|
| Maximalt värde för skattepengarna | ■ Individanpassade insatser mot arbete och utbildning skapar förutsättningar för egen hållbar försörjning. |
| Bästa utveckling för alla | ■ Egen försörjning är en vinst för alla. Kommunen skapar förutsättningar till arbete, studier och eget företagande genom arbetsmarknads- och utbildningsinsatser |
| Attraktiva livsmiljöer i hela Nacka | ■ Kommunen skapar möjligheter till etablering för alla via arbete och egen försörjning i samspel med andra aktörer i hela Nacka. |
| Stark och balanserad tillväxt | ■ Nacka kommun växer. Kommunen skapar förutsättningar för arbetssökande att matcha arbetsgivarnas behov av kompetens. |

3 Ekonomiskt resultat

3.1 Ekonomisk tabell

| Verksamhet, tkr | Ack utfall 2021 | | | Ack budget 2021 | | | | Helår budget och prognos 2021 | | |
|--|-------------------------------|--------------------|---------------------|-----------------|--------------------|---------------------|-----------------|-------------------------------|-----------------|------------------|
| | Kostnader (-) Intäkter (+) | Utfall intäkter | Utfall kostnader | Utfall netto | Budget intäkter | Budget kostnader | Budget netto | Budget avvikelse | Budget netto | Prognos netto |
| Grundläggande vuxenutbildning, check | 1 147 | - 5 899 | -4 752 | 500 | - 5 350 | -4 850 | 98 | - 9 600 | -9 100 | 500 |
| Gymnasial vuxenutbildning, check inkl. lärlingsvux | 19 881 | - 30 753 | -10 872 | 15 700 | - 26 850 | -11 150 | 278 | - 27 600 | -27 100 | 500 |
| Svenska för invandrare, check | 481 | - 8 125 | -7 644 | 1 650 | - 8 250 | -6 600 | -1 044 | - 15 100 | -15 100 | 0 |
| Arbetsmarknadsinsatser - jobbpeng | 0 | - 4 896 | -4 896 | - | - 12 889 | -12 889 | 7 993 | - 17 000 | -15 500 | 1 500 |
| Arbetsmarknad övriga avtal | 2 101 | - 9 055 | -6 954 | 1 000 | - 9 011 | -8 011 | 1 057 | - 18 000 | -18 000 | 0 |
| Ekonomiskt bistånd inkl. Dödsbo och BUS handläggning | 1 943 | - 35 603 | -33 660 | 1 500 | - 40 550 | -39 050 | 5 390 | - 78 100 | -77 100 | 1 000 |
| Ensamkommande barn | 8 359 | - 7 270 | 1 088 | 7 950 | - 7 950 | 0 | 1 088 | 0 | 0 | 0 |
| Nyanlända flyktingar inkl. bostadsförsörjning | 15 106 | - 10 304 | 4 801 | 16 650 | - 16 650 | 0 | 4 801 | 0 | 500 | 500 |
| Samhällsorientering | 5 | - 89 | -83 | 0 | - 291 | -291 | 208 | - 583 | -583 | 0 |
| Nämnd | 3 | - 592 | -589 | 0 | - 909 | -909 | 320 | - 1 817 | -1 817 | 0 |
| Myndighet och huvudmannauppgifter (M&H) & OH | 0 | - 24 131 | -24 131 | 0 | - 27 077 | -27 077 | 2 946 | - 54 154 | -54 154 | 0 |
| Summa | 49 026 | -136 717 | -87 692 | 44 950 | -155 777 | -110 827 | 23 135 | -221 954 | -217 954 | 4 000 |

3.2 Kommunal vuxenutbildning

Det ackumulerade utfallet för den kommunala vuxenutbildningen är under perioden minus cirka 23,3 miljoner kronor vilket innebär ett underskott gentemot budget på knappt 700 tusen kronor.

Den grundläggande vuxenutbildningen ligger i princip på budget med ett litet överskott på knappt 100 tusen kronor. Den gymnasiala vuxenutbildningen står för en nettoavvikelse med plus 300 tusen kronor jämfört med budget.

Svenska för invandrare (sfi) har ett ackumulerat underskott på drygt 1 miljon kronor vilket kan hänföras till budgeterade intäkter som ännu inte erhållits.

3.3 Arbetsmarknad

Det ackumulerade ekonomiska utfallet för verksamheten arbetsmarknadsinsatser till och med juni landar på cirka 11,8 miljoner kronor. Det motsvarar en positiv budgetavvikelse om cirka 9 miljoner kronor, varav knappt 8 miljoner kronor avser insatser hos kommunens auktoriserade anordnade.

Budgetavvikelsen beror på lägre kostnader än budgeterat. De lägre kostnaderna beror på att antalet nyanlända som tagits emot i kommunen varit färre än beräknat men också generellt lägre antal nya kunder än tidigare prognostiserat.

3.4 Ekonomiskt bistånd

Det ackumulerade ekonomiska utfallet för verksamheten ekonomiskt bistånd till och med juni månad är minus cirka 33,6 miljoner kronor. Det motsvarar en positiv budgetavvikelse om knappt 5,4 miljoner kronor.

Det har varit en långvarig trend med minskat utfall gällande ekonomiskt bistånd. En orsak bedöms vara den stabilitet kring arbetsätt som råder i verksamheten. Sedan årsskiftet har antalet hushåll som beviljas ekonomiskt bistånd varit relativt konstant men verksamheten har ett fortsatt stort inflöde av nya ansökningar vilket på sikt förväntas medföra en ökad kostnad. Ökningen i antalet ansökningar är till största del kopplade till pågående pandemi. Utvecklingen följs noggrant.

Sammanlagt har 71 hushåll tagit emot ekonomiskt bistånd för tillfällig boendelösning under juni månad 2021. Under juni 2021 har två hushåll som tidigare behövt stöd med tillfällig boendelösning ordnat eget boende i eller utanför Nacka kommun.

Totalt har 76 hushåll tagit emot ekonomiskt bistånd för tillfällig boendelösning under 2021. Under 2021 har nio hushåll som tidigare behövt stöd med tillfällig boendelösning ordnat eget boende i eller utanför Nacka kommun.

3.5 Ensamkommande barn och unga

Det ackumulerade ekonomiska utfallet för verksamheten ensamkommande barn och unga till och med juni månad är cirka 1 miljon kronor, vilket motsvarar ett positivt utfall i samma nivå. Den positiva avvikelsen beror dels på något högre intäkter i form av statliga ersättningar än budgeterat, men även på lägre kostnader än budgeterat.

Nacka kommun har vid juni månads utgång ansvar för 44 ensamkommande barn och unga, vilket är en minskning med sju individer sedan föregående månad.

Under juni månad har ett asylsökande ensamkommande barn anvisats till kommunen. Totalt har under året tre ensamkommande barn anvisats till kommunen. En familjeåterförening där ett ensamkommande barn med uppehållstillstånd har återförenats med sin närmaste familj har skett under juni månad.

Tabell 1. Status i asylprocessen och boendekommun, ensamkommande

| Antal barn | Asyl-sökande | PUT | TUT | Avslag | Totalt |
|--------------|--------------|---------|---------|--------|---------|
| Nacka kommun | 0 (0) | 14 (16) | 2 (3) | 0 (0) | 16 (19) |
| Annan kommun | 2 (2) | 12 (17) | 12 (12) | 2 (1) | 28 (32) |
| Totalt | 2 (2) | 26 (33) | 14 (15) | 2 (1) | 44 (51) |

Huvudregeln är att ensamkommande barn ska placeras i anvisningskommunen. De barn/unga som enligt tabellen ovan är placerade utanför Nacka har placerats med ett vårdbehov, eller på grund av att ungdomen själv hittat ett eget boende utanför Nacka men fortsatt ingår i kommunens mottagande. Kolumnen "Avslag" avser de barn som har så kallat verkställighetshinder och är kvar i kommunens ansvar till dess de blir myndiga. Siffror i parentes avser föregående månad.

Tabell 2. Ensamkommande barnlunga per boendeform och planeringsprognos framåt

| Boendeform | April | Maj | Juni | 2021-09-30 | 2021-12-31 | 2022-03-31 |
|--------------------------|-------|-----|------|------------|------------|------------|
| Familjehem egna | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| Familjehem konsulent | 10 | 10 | 8 | 8 | 6 | 6 |
| HVB | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| Jourhem konsulent | 4 | 3 | 5 | 5 | 3 | 3 |
| Jourhem egna | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Stödboende | 19 | 19 | 17 | 9 | 13 | 13 |
| Eget boende / hyresavtal | 14 | 12 | 7 | 10 | 5 | 5 |
| Summa | 54 | 51 | 44 | 39 | 34 | 34 |

Boendekedjan prognostiseras utifrån aktuell information och bedömning av den unges behov, mognad och ansvarstagande samt asylstatus.

3.6 Flykting

Det ackumulerade ekonomiska utfallet för verksamheten nyanlända flyktingar till och med juni månad är cirka 4,8 miljoner kronor, vilket är ett positivt utfall i relation till budget på motsvarande summa.

Budgetavvikelsen beror på lägre kostnader än budgeterat. De lägre kostnaderna beror på att antalet nyanlända som tagits emot i kommunen varit färre än beräknat. På grund av pågående pandemin har överföringen av kvotflyktingar inte gått i planerad takt under första halvåret. Under juni har dock fler kvotflyktingar kunnat överföras och detta förväntas hålla i sig under sommaren och hösten. Det lägre mottagandet under årets första månader kommer att göra att kostnaderna för tomhyror riskerar att bli högre än budgeterat.

Under januari till juni har totalt 63 nyanlända, varav 19 barn, tagits emot på anvisning från Migrationsverket. Fyrtio av de nyanlända var kvotflyktingar, vilket motsvarar 64 procent.

Av de 108 personer som togs emot i Nacka kommun januari till juni 2019 har 87 flyttat till eget boende, varav 10 personer har hittat boende i Nacka kommun.

3.7 Myndighetsorganisation

Det ekonomiska utfallet för myndighetsorganisationen i juni månad är minus cirka 24 miljoner kronor, vilket motsvarar ett positivt utfall på knappt 3 miljoner kronor jämfört med budget.



Månadsrapport juli

Arbets- och företagsnämnden

Juli 2021

Innehållsförteckning

| | | |
|----------|-----------------------------------|----------|
| 1 | Läget i korthet | 3 |
| 2 | Verksamhetsresultat | 4 |
| 3 | Ekonomiskt resultat | 5 |
| 3.1 | Ekonomisk tabell..... | 5 |
| 3.2 | Kommunal vuxenutbildning..... | 5 |
| 3.3 | Arbetsmarknad | 5 |
| 3.4 | Ekonomiskt bistånd..... | 6 |
| 3.5 | Ensamkommande barn och unga | 6 |
| 3.6 | Flykting..... | 7 |
| 3.7 | Myndighetsorganisation..... | 7 |

I Läget i korthet

Nulägesbeskrivning med anledning av pågående pandemi

Arbets- och företagsnämndens verksamheter arbetar fortsatt utifrån ett gemensamt fokus för att upprätthålla samhällskritisk och prioriterad verksamhet och förhindra smittspridning.

Nämndens samtliga verksamheter har hittills kunnat upprätthållas utan leveranssvårigheter då bemanningsläget under perioden varit fortsatt gott.

Nämndens verksamheter följer upp regelbundet upp en särskilt upprättad risk- och konsekvensanalys med anledning av pågående pandemi och reviderar den vid behov utifrån förändrade allmänna och lokala rekommendationer och förutsättningar. För att långsiktigt säkra fortsatt god bemanningsgrad upprätthålls samtliga verksamheter med minimibemanning på plats i stadshuset varje dag medan övriga medarbetare i möjligaste mån arbetar hemifrån. Att prioritera och säkerställa en god arbetsmiljö, både fysiskt och psykiskt, med anledning av ökat hemarbete i dialog mellan ansvariga chefer och medarbetare kräver ett fortsatt fokus framöver.

Klassrumsundervisningen inom den kommunala vuxenutbildningen är till stor del ersatt med distansundervisning sedan mars 2020. Undantaget är sfi för elever med ingen eller kort studiebakgrund samt delar av yrkesutbildningar där undervisningen bedrivs på plats men där schemat är anpassat för att undvika lektioner med flera personer i samma klassrum. Samtliga anordnare av kommunal vuxenutbildning har genom beredningsplaner påvisat hur verksamheterna bedrivs för att möta elevers olika behov i den rådande situationen. Till exempel sker undervisning och examinationer i mindre grupper och arbetsplatsförlagt lärande genomförs i den omfattning det är möjligt. Nationella prov genomförs igen från och med 1 juli 2021 i samtliga kurser där nationella prov finns. Bedömningen är fortsatt att insatserna fungerar tillfredsställande med tanke på omständigheterna och kommunerna i länet återgår gemensamt till ordinarie utbud från och med 11 oktober 2021.

2 Verksamhetsresultat

| Övergripande mål | Fokusområde |
|-------------------------------------|--|
| Maximalt värde för skattepengarna | ■ Individanpassade insatser mot arbete och utbildning skapar förutsättningar för egen hållbar försörjning. |
| Bästa utveckling för alla | ■ Egen försörjning är en vinst för alla. Kommunen skapar förutsättningar till arbete, studier och eget företagande genom arbetsmarknads- och utbildningsinsatser |
| Attraktiva livsmiljöer i hela Nacka | ■ Kommunen skapar möjligheter till etablering för alla via arbete och egen försörjning i samspel med andra aktörer i hela Nacka. |
| Stark och balanserad tillväxt | ■ Nacka kommun växer. Kommunen skapar förutsättningar för arbetssökande att matcha arbetsgivarnas behov av kompetens. |

3 Ekonomiskt resultat

3.1 Ekonomisk tabell

| Verksamhet, tkr | Ack utfall 2021 | | | Ack budget 2021 | | | | Helår budget och prognos 2021 | | |
|--|-------------------------------|--------------------|---------------------|-----------------|--------------------|---------------------|-----------------|-------------------------------|-----------------|------------------|
| | Kostnader (-) Intäkter (+) | Utfall intäkter | Utfall kostnader | Utfall netto | Budget intäkter | Budget kostnader | Budget netto | Budget avvikelse | Budget netto | Prognos netto |
| Grundläggande vuxenutbildning, check | 1 102 | - 6 570 | -5 468 | 583 | - 6 242 | -5 658 | 190 | - 9 600 | -9 100 | 500 |
| Gymnasial vuxenutbildning, check inkl. lärlingsvux | 22 817 | - 33 902 | -11 086 | 18 317 | - 31 325 | -13 008 | 1 923 | - 27 600 | -27 100 | 500 |
| Svenska för invandrare, check | 560 | - 9 192 | -8 632 | 1 925 | - 9 625 | -7 700 | -932 | - 15 100 | -15 100 | 0 |
| Arbetsmarknadsinsatser - jobbpeng | 0 | - 5 669 | -5 669 | 0 | - 15 037 | -15 037 | 9 369 | - 17 000 | -15 500 | 1 500 |
| Arbetsmarknad övriga avtal | 2 476 | - 12 158 | -9 683 | 1 167 | - 10 930 | -9 763 | 80 | - 18 000 | -18 000 | 0 |
| Ekonomiskt bistånd inkl. Dödsbo och BUS handläggning | 2 118 | - 41 924 | -39 806 | 1 750 | - 47 308 | -45 558 | 5 752 | - 78 100 | -77 100 | 1 000 |
| Ensamkommande barn | 9 897 | - 8 709 | 1 188 | 9 275 | - 9 275 | 0 | 1 188 | - | 0 | 0 |
| Nyanlända flyktingar inkl. bostadsförsörjning | 17 623 | - 11 635 | 5 988 | 19 425 | - 19 425 | 0 | 5 988 | - | 500 | 500 |
| Samhällsorientering | 5 | - 89 | -83 | 0 | - 340 | -340 | 257 | - 583 | -583 | 0 |
| Nämnd | 3 | - 736 | -732 | 0 | - 1 060 | -1 060 | 328 | - 1 817 | -1 817 | 0 |
| Myndighet och huvudmannauppgifter (M&H) & OH | 1 462 | - 30 006 | -28 544 | 0 | - 31 590 | -31 590 | 3 045 | - 54 154 | -54 154 | 0 |
| Summa | 58 063 | -160 590 | -102 527 | 52 442 | -182 157 | -129 715 | 27 188 | -221 954 | -217 954 | 4 000 |

3.2 Kommunal vuxenutbildning

Det ackumulerade utfallet för den kommunala vuxenutbildningen är under perioden minus cirka 25,2 miljoner kronor vilket innebär ett överskott gentemot budget på 1,2 miljoner kronor.

Den grundläggande vuxenutbildningen ligger i princip på budget med ett litet överskott på knappt 200 tusen kronor. Den gymnasiala vuxenutbildningen står för en nettoavvikelse med plus 1,9 miljoner kronor jämfört med budget på grund av överskott av statsbidrag för 2020.

Svenska för invandrare (sfi) har ett ackumulerat underskott på knappt 1 miljon kronor vilket kan hänföras till budgeterade intäkter som ännu inte erhållits.

3.3 Arbetsmarknad

Det ackumulerade ekonomiska utfallet för verksamheten arbetsmarknadsinsatser till och med maj landar på cirka 10,3 miljoner kronor. Det motsvarar en positiv budgetavvikelse om cirka 9,4 miljoner kronor, varav cirka 9,3 miljoner kronor avser insatser hos kommunens auktoriserade anordnade.

Budgetavvikelsen beror på lägre kostnader än budgeterat.

3.4 Ekonomiskt bistånd

Det ackumulerade ekonomiska utfallet för verksamheten ekonomiskt bistånd till och med juli månad är minus cirka 39,8 miljoner kronor. Det motsvarar en positiv budgetavvikelse om cirka 5,7 miljoner kronor.

Det har varit en långvarig trend med minskat utfall gällande ekonomiskt bistånd. En orsak bedöms vara den stabilitet kring arbetssätt som råder i verksamheten. Sedan årsskiftet har antalet hushåll som beviljas ekonomiskt bistånd varit ganska konstant men det är ett fortsatt stort inflöde av nya ansökningar som på sikt kan medföra en ökad kostnad på grund av pågående pandemi. Utvecklingen följs därför noggrant.

Sammanlagt har 72 hushåll tagit emot ekonomiskt bistånd för tillfällig boendelösning under juli månad 2021. Av dessa har inga hushåll som tidigare behövt stöd med tillfällig boendelösning ordnat eget boende i eller utanför Nacka kommun.

Sammanlagt har 77 hushåll tagit emot ekonomiskt bistånd för tillfällig boendelösning under 2021. Under 2021 har nio hushåll som tidigare behövt stöd med tillfällig boendelösning ordnat eget boende i eller utanför Nacka kommun.

3.5 Ensamkommande barn och unga

Det ackumulerade ekonomiska utfallet för verksamheten ensamkommande barn och unga till och med juli månad är cirka 1,2 miljon kronor, vilket motsvarar ett positivt utfall i samma nivå. Den positiva avvikelsen beror dels på något högre intäkter i form av statliga ersättningar än budgeterat och dels på något lägre kostnader än budgeterat.

Nacka kommun har vid juli månads utgång ansvar för 40 ensamkommande barn och unga, vilket är en minskning med fyra individer sedan föregående månad.

Under juli månad har ett asylsökande ensamkommande barn anvisats till kommunen. Totalt har under året fyra ensamkommande barn anvisats till kommunen. Ingen familjeåterförening där ett ensamkommande barn med uppehållstillstånd har återförenats med sin närmaste familj har skett under juli månad.

Tabell 1. Status i asylprocessen och boendekommun, ensamkommande

| Antal barn | Asyl-sökande | PUT | TUT | Avslag | Totalt |
|--------------|--------------|---------|---------|--------|---------|
| Nacka kommun | 0 (0) | 10 (14) | 1 (2) | 0 (0) | 11 (16) |
| Annan kommun | 3 (2) | 11 (12) | 13 (12) | 2 (2) | 29 (28) |
| Totalt | 3 (2) | 21 (26) | 14 (14) | 2 (2) | 40 (44) |

Huvudregeln är att ensamkommande barn ska placeras i anvisningskommunen. De barn/unga som enligt tabellen ovan är placerade utanför Nacka har placerats med ett vårdbehov, eller på grund av att ungdomen själv hittat ett eget boende utanför Nacka men fortsatt ingår i kommunens mottagande. Kolumnen "Avslag" avser de barn som har så kallat verkställighetshinder och är kvar i kommunens ansvar till dess de blir myndiga. Siffror i parentes avser föregående månad.

Tabell 2. Ensamkommande barnlunga per boendeform och planeringsprognos framåt

| Boendeform | Maj | Juni | Juli | 2021-09-30 | 2021-12-31 | 2022-03-31 |
|--------------------------|-----|------|------|------------|------------|------------|
| Familjehem egna | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| Familjehem konsulent | 10 | 8 | 8 | 8 | 6 | 6 |
| HVB | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| Jourhem konsulent | 3 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 |
| Jourhem egna | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Stödboende | 19 | 17 | 9 | 9 | 13 | 13 |
| Eget boende / hyresavtal | 12 | 7 | 11 | 10 | 5 | 5 |
| Summa | 51 | 44 | 40 | 39 | 34 | 34 |

Boendekedjan prognostiseras utifrån aktuell information och bedömning av den unges behov, mognad och ansvarstagande samt asylstatus.

3.6 Flykting

Det ackumulerade ekonomiska utfallet för verksamheten nyanlända flyktingar till och med juli månad är knappt 6 miljoner kronor, vilket är ett positivt utfall i relation till budget på motsvarande summa.

Budgetavvikelsen beror på lägre kostnader än budgeterat. De lägre kostnaderna beror på att antalet nyanlända som tagits emot i kommunen varit färre än beräknat. På grund av pågående pandemin har överföringen av kvotflyktingar inte gått i planerad takt under första halvåret. Under juli togs inga nyanlända emot. Det lägre mottagandet under årets första sju månader kommer att göra att kostnaderna för tomhyror kan bli högre än budgeterat.

Under januari till juli har totalt 63 nyanlända, varav 19 barn, tagits emot på anvisning från Migrationsverket. Fyrtio av de nyanlända var kvotflyktingar, vilket motsvarar 64 procent.

Av de 119 personer som togs emot i Nacka kommun januari till juli 2019 har 78 flyttat till eget boende, varav 11 personer har hittat boende i Nacka kommun. Fyra hushåll, varav tre familjehushåll, har beviljats tillfälligt boende. Ett hushåll har beviljats socialt kontrakt.

3.7 Myndighetsorganisation

Det ekonomiska utfallet för myndighetsorganisationen i juli månad är minus cirka 28,5 miljoner kronor, vilket motsvarar ett positivt utfall på cirka 3 miljoner kronor jämfört med budget.

Återrapportering efterlevnad dataskyddsförordningen

7

AFN 2021/156

Revisionskrivelse och
revisionsrapport 9/2020 –
Granskning av digitalisering

9

AFN 2021/39

2021-07-15

TJÄNSTESKRIVELSE

Dnr: AFN 2021/39

Revisionskrivelse och revisionsrapport 9/2020 – Granskning av digitalisering

Yttrande till kommunfullmäktiges revisorer

Förslag till beslut

Arbets- och företagsnämnden antar föreslaget yttrande över revisionskrivelse A 2021-02-10 enligt bilaga 3 till denna tjänsteskrivelse daterad den 15 juli 2021.

Arbets- och företagsnämnden förklarar paragrafen omedelbart justerad.

Sammanfattning

De förtroendevalda revisorerna har under hösten 2020 låtit Ernst & Young (EY) genomföra en granskning med syftet att bedöma om verksamhetsutvecklingen med stöd av digitalisering är effektiv och ändamålsenlig, samt, huruvida den interna kontrollen av digitaliseringsprocessen är tillräcklig. I revisionsrapporten 9/2020 den 10 februari 2021, Granskning av digitalisering, är revisorernas bedömning att det finns framgångsfaktorer i digitaliseringsprocessen men det återfinns även risker och därmed utvecklingsområden. Revisorernas rekommendationer avser att säkerställa mål, färdplan och kompetensförsörjning för verksamhetsutveckling med stöd av digitalisering samt planering och uppföljning av digitalisering. Rekommendationerna syftar till att stärka den digitala mognaden och skapa förutsättningar för en lyckad digitalisering.

I ärendet framförs arbets- och etableringsenhetens övergripande kommentar samt förslag till yttrande för respektive rekommendation.

Ärendet

Nacka kommuns revisorer har i revisionskrivelse den 10 februari 2021 låtit undersöka om verksamhetsutvecklingen med stöd av digitalisering är effektiv och ändamålsenlig samt huruvida den interna kontrollen av digitaliseringsprocessen är tillräcklig. Detta med syfte att säkerställa att den digitala ambitionen uppnås, Nacka vill vara i framkant avseende digitalisering. Revisorerna ser positivt på att Nackas digitala utveckling sker samordnat i enlighet med digitaliseringsstrategin vars digitaliseringsråd har till uppdrag att identifiera, prioritera, auktorisera, styra och följa upp digitaliseringsinitiativ i samlade utvecklingsportföljer.

Revisorerna har lämnat ett antal rekommendationer avseende digitaliseringsprocessen. Revisionskrivelsen baserar sig på en revisionsrapport som Ernst & Young AB (EY) utfört på uppdrag av revisorerna, Granskning av Digitalisering (revisionsrapport nr 9/2020). Rekommendationerna som identifierats avser att säkerställa mål, färdplan och kompetensförsörjning för verksamhetsutveckling med stöd av digitalisering samt planering och uppföljning av densamma.

Revisorerna önskar arbets- och företagsnämndens svar på de fem rekommendationer som framgår av granskningsrapporten.

Revisorerna rekommenderar arbets- och företagsnämnden att:

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

Arbets- och etableringsenhetens svar på revisorernas rekommendationer

Övergripande kommentarer

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

Nämndens verksamheter har sedan flera år arbetat för att öka graden av digitalisering inom framförallt processen ekonomiskt bistånd där handläggningsprocessen är automatiserad samt inom den kommunal vuxenutbildningen där vissa delar har automatiserats. I syfte att uppnå nämndens mål att minska antalet system pågår en upphandling av gemensamt verksamhetssystem för processen vägen till egen försörjning som omfattar kommunala arbetsmarknadsinsatser och ekonomiskt bistånd.

Digitaliseringslösningar ger inte alltid en besparingseffekt på kort sikt, utan bör ses som en investering med syfte att uppfylla såväl nämndens som kommunens mål.

Pågående pandemi har än mer påvisat vikten av effektiva och användarvänliga digitala lösningar för att säkerställa att nödvändig verksamhet upprätthålls för nämndens målgrupper samt att handläggningen är effektiv.

1. Planera och följa upp digitalisering

Revisorerna rekommenderar nämnden att planera och följa upp digitalisering som en naturlig del i ordinarie budget- och uppföljningsprocess, både vad gäller enskilda projekt och effekterna i verksamheten i sin helhet.

I mål- och budget sammanställer arbets- och etableringsenheten årligen en bilaga över pågående och planerade digitaliseringsprojekt samt över identifierade potentiella initiativ som behöver utredas. Revisorerna rekommenderar en än mer tydlig uppföljning av digitalisering samt att den ska vara en del i ordinarie budget- och uppföljningsprocess. Revisorerna rekommenderar kommunstyrelsen att överväga att ta fram en gemensam modell för kostnads- och nyttokalkyler. Arbets- och etableringsenheten delar revisorernas rekommendation och anser att en sådan kommungemensam modell skulle bidra till att skapa goda förutsättningar och tydlighet i planerings- och uppföljningsarbetet.

2. Säkerställa riktlinjer och konkreta mål

Revisorerna rekommenderar nämnden att säkerställa riktlinjer och konkreta mål för digitalisering på verksamhetsnivå, som innefattar arbetsätt och färdplan i linje med digitaliseringsstrategin.

Revisorerna belyser att Nackas ambition enligt Mål- och budget 2020–2022 är att ligga i framkant avseende digitalisering samt noterar att inga specifika mål kring digitalisering definieras på övergripande nivå. Det finns däremot en tydlig digitaliseringsstrategi med syfte att samordnat styra och stödja digitaliseringsinsatser via en central portföljstyrning. Arbets- och etableringsenheten menar att den kommunövergripande processen är viktig och nödvändig för att hålla ihop kommunens digitala framdrift och framhåller att nämndens verksamheter redan arbetar i linje med den. Rekommendationen att arbets- och företagsnämnden ska besluta om en nämndspecifik riktlinje för digitalisering bedöms därför inte aktuell. Arbets- och etableringsenheten har identifierat samverkan, ansvarsfördelning och tydliga tidsplaner som framgångsfaktorer i digitaliseringsprocessen.

Nämndens verksamheter tar vara på digitaliseringsinitiativ på flera olika sätt. Utvecklingsinitiativ kan dels uppstå inom arbets- och etableringsenhetens vervolika delar och initieras av medarbetare. Detta kan enkelt ske via en intern e-tjänst där idéen/initiativet beskrivs för vidare dialog och eventuell strategisk planering.

Arbets- och etableringsenheten tar dessutom årligen fram en bilaga till nämndens budgetärende innehållande identifierade potentiella digitaliseringsbehov som behöver genomlysas utifrån olika perspektiv.

Den kommunövergripande digitaliseringsstrategin samt processen avseende beredning och beslut syftar till att skapa en överblick över samtliga digitaliseringsinitiativ för att bättre finna samverkan mellan projekt, öka effekten av initiativ och resurssätta projekten.

I det underlag som bereds till nämnden i samband med mål- och budget i form av en bilaga framgår vilka digitaliseringsprojekt som är aktuella. Detta underlag skulle kunna utvecklas ytterligare som ett sätt att svara upp mot revisorernas rekommendation.

3. Säkerställa resurser och kompetens

Revisorerna rekommenderar nämnden att säkerställa att verksamheten har tillräckliga resurser och kompetens för att driva digital verksamhetsutveckling.

För att lyckas att driva digital verksamhetsutveckling krävs en mångfald av kompetenser som samspelar effektivt. Arbets- och etableringsenheten medarbetare besitter verksamhetsspecifik kompetens samt kompetens inom projekt- och förändringsledning. Businesscontroller bidrar med kunskap inom kostnads kalkylering, nyttorealiserings och uppföljning. Digitaliseringsenheten samspelar med resurser kring det IT-tekniska samt stödjer i frågor kring förvaltning och riskanalys.

Digitaliseringsprojektens samtliga medlemmar behöver vara insatta i projektet syfte och mål för att säkerställa måluppfyllelse och effektivitet. Beslutsfattandet behöver vara tydligt organiserat för att säkerställa framdrift i projekt. För att säkerställa detta bemannas olika projekts styrgrupper med kompetenser från verksamhet, digitalisering, juridik, inköp, ekonomi och kommunikation.

Att effektiva genom digitalisering ger inte alltid besparingseffekt på kort sikt utan bör ses som en investering med syfte att uppfylla såväl nämndens som kommunens mål. För att kunna uppfylla kommunens högt ställda ambition inom digitalisering behöver nämnden säkerställa ekonomiska resurser. Dessa skapar förutsättningar för säkerställandet av en ändamålsenlig verksamhet med effektiva system, optimal bemanning och systematisk kompetensinventering.

4. Säkerställa systematisk projektstyrning

Revisorerna rekommenderar nämnden att arbeta systematiskt med nyttorealiserings och regelbundna riskanalyser inom ramen för projektstyrningen.

I kommunfullmäktiges reglemente för internkontroll fastställs att det åligger respektive nämnd att ansvara för kontinuerlig riskhantering och internkontroll. Arbets- och företagsnämnden fastställer årligen en internkontrollplan för kommande år.

Arbets- och etableringsenheten kommer att fortsätta det redan pågående systematiska arbetet med riskanalyser samt konsekvensbedömning som en naturlig del i verksamheten.

I arbete är en tydlig tids- och aktivitetsplanering viktig men också flexibilitet till projektens olika faser och händelser. Tydliga projektdirektiv och projektplan är av vikt för att säkerställa varje projekts resultat och mål. Det åligger ansvarig projektledare att löpande rapportera till projektägare samt till arbets- och etableringsenhetens medarbetare.

5. Säkerställa tydliga projektdirektiv

Revisorerna rekommenderar nämnden att säkerställa att projektdirektiven innehåller tydliga och uppföljningsbara effektmål.

Ett kommungemensamt material för projektledning finns. Framtagna mallar ger stöd kopplat till budget- och resursbehov, nyttokalkyler, riskanalys med mera. Att detta material används av arbets- och etableringsenheten vid uppstart av projekt säkerställs av projektägare.

Arbets- och etableringsenhetens verksamheter arbetar metodiskt i olika projekt med såväl projektdirektiv som projektplan men ser att detta arbete ytterligare kan förtydligas. Bland annat, som revisorerna har påvisat, har inte projektmål konkretiserats och brutits ner tillräckligt tydligt i delmål i vissa projekt. Samtliga effektmål bör vara än mer tydligt mät- och uppföljningsbara.

Noteras kan, att en kostnadsanalys beskrivande uppskattad nytta i kronor saknades i det materialet som revisorerna granskat, detta kommer att säkerställas i samtliga framtida projekt.

Förslag på yttrande i korthet

I arbets- och företagsnämndens budget 2020–2022 framgår, vilket revisorerna också har noterat, att en förutsättning för att möta framtida efterfrågan och erbjuda kostnadseffektiv service till medborgare och anordnare inom kundvalen, krävs fortsatt satsning på digitalisering, automatisering och e-tjänsteutveckling.

Revisorernas rekommendationer avser planering, uppföljning samt säkerställande av riktlinjer, mål, kompetens och resurser samt tydligare arbete kring nyttorealisering och riskanalys.

Då det finns en tydlig digitaliseringsprocess med syfte att samordnat styra och stödja digitaliseringsinsatser, bedömer arbets- och etableringsenheten dock, att revisorernas rekommendation, att arbets- och företagsnämnden ska besluta om en nämndspecifik riktlinje för digitalisering, inte är aktuell.

Arbets- och etableringsenheten kommer att fortsätta det pågående arbetet kring digitalisering där revisorernas rekommendationer kommer att implementeras och efterlevas.

För att uppfylla såväl kommunens ambition, som övergripande mål där digitalisering ses som en av nycklarna, är samverkan mellan myndighets- och huvudmannaprocesser och stödprocesser central.

Ekonomiska konsekvenser

Digitaliseringsprocessen är beroende av samverkan mellan kommunens myndighets- och huvudmannaprocesser och stödprocesser. Detta för att uppnå ett effektivt resursutnyttjande samt uppfylla kommunens övergripande mål om maximalt värde för skattepengarna.

Verksamhetsutveckling med stöd av digitalisering kräver ekonomiska resurser både avseende investering, förvaltning och bemanning. Om kostnad för detta specificeras i nämndens årliga budget ges nämnden än bättre förutsättningar för tydlig uppföljning.

Konsekvenser för barn

Förslaget medför inte några konsekvenser för barn.

Dock kan noteras att säkerställandet av en effektiv verksamhet bidrar till att stödja den enskilde att snabbare nå målet om egen försörjning. Detta kan bidra till att minska risken för långvarig ekonomisk utsatthet vilket antas påverka barn positivt.

Bilagor

- | | |
|----------|---|
| Bilaga 1 | Revisionskrivelse A 2021-02-10 Granskning av digitalisering |
| Bilaga 2 | Revisionsrapport 9/2020 Granskning av digitalisering |
| Bilaga 3 | Förslag till yttrande |

Pia Stark
Enhetschef
Arbets- och etableringsenheten

Ghita Flinckman
Förändringsledare
Arbets- och etableringsenheten

2021-07-15

Förslag till yttrande

Dnr: AFN 2021/39

Revisionskrivelse A 2021-02-10

Revisorerna i Nacka kommun

Förslag till yttrande över revisionskrivelse ”Granskning av digitalisering”

Arbets- och företagsnämnden har fått tillfälle att yttra sig över revisionskrivelse A 2021-02-10 och dess rekommendationer och anför därför följande.

Nacka kommuns revisorer har i revisionskrivelse den 10 januari 2021 lämnat rekommendationer avseende nämndens digitaliseringsarbete. Revisionskrivelsen baserar sig på en revisionsrapport som Ernst & Young AB (EY) utfört på uppdrag av revisorerna, Granskning av digitalisering (revisionsrapport nr 9/2020).

1. Planera och följa upp digitalisering

Revisorerna rekommenderar nämnden att planera och följa upp digitalisering som en naturlig del i ordinarie budget- och uppföljningsprocess, både vad gäller enskilda projekt och effekterna i verksamheten i sin helhet.

I mål- och budget sammanställer arbets- och etableringsenheten årligen en bilaga över pågående och planerade digitaliseringsprojekt samt över identifierade potentiella initiativ som behöver utredas. Revisorerna rekommenderar en än mer tydlig uppföljning av digitalisering samt att den ska vara en del i ordinarie budget- och uppföljningsprocess.

Revisorerna rekommenderar kommunstyrelsen att överväga att ta fram en gemensam modell för kostnads- och nyttokalkyler. Arbets- och etableringsenheten delar revisorernas rekommendation och anser att en sådan kungemensam modell skulle bidra till att skapa goda förutsättningar och tydlighet i planerings- och uppföljningsarbetet.

2. Säkerställa riktlinjer och konkreta mål

Revisorerna rekommenderar nämnden att säkerställa riktlinjer och konkreta mål för digitalisering på verksamhetsnivå, som innefattar arbetssätt och färdplan i linje med digitaliseringsstrategin.

Revisorerna belyser att Nackas ambition enligt Mål- och budget 2020–2022 är att ligga i framkant avseende digitalisering samt noterar att inga specifika mål kring digitalisering definieras på övergripande nivå. Det finns däremot en tydlig digitaliseringsstrategi med syfte att samordnat styra och stödja digitaliseringsinsatser via en central portföljstyrning. Arbets- och etableringsenheten menar att den kommunövergripande processen är viktig och nödvändig för att hålla ihop kommunens digitala framdrift och framhåller att nämndens verksamheter redan arbetar i linje med den.

Rekommendationen att arbets- och företagsnämnden ska besluta om en nämndspecifik riktlinje för digitalisering bedöms därför inte aktuell.

Arbets- och etableringsenheten har identifierat samverkan, ansvarsfördelning och tydliga tidsplaner som framgångsfaktorer i digitaliseringsprocessen.

Nämndens verksamheter tar vara på digitaliseringsinitiativ på flera olika sätt.

Utvecklingsinitiativ kan dels uppstå inom arbets- och etableringsenhetens vervolika delar och initieras av medarbetare. Detta kan enkelt ske via en intern e-tjänst där idén/initiativet beskrivs för vidare dialog och eventuell strategisk planering.

Arbets- och etableringsenheten tar dessutom årligen fram en bilaga till nämndens budgetärende innehållande identifierade potentiella digitaliseringsbehov som behöver genomlysas utifrån olika perspektiv.

Den kommunövergripande digitaliseringsstrategin samt processen avseende beredning och beslut syftar till att skapa en överblick över samtliga digitaliseringsinitiativ för att bättre finna samverkan mellan projekt, öka effekten av initiativ och resurssätta projekten.

I det underlag som bereds till nämnden i samband med mål- och budget i form av en bilaga framgår vilka digitaliseringsprojekt som är aktuella. Detta underlag skulle kunna utvecklas ytterligare som ett sätt att svara upp mot revisorernas rekommendation.

3. Säkerställa resurser och kompetens

Revisorerna rekommenderar nämnden att säkerställa att verksamheten har tillräckliga resurser och kompetens för att driva digital verksamhetsutveckling.

För att lyckas att driva digital verksamhetsutveckling krävs en mångfald av kompetenser som samspelar effektivt. Arbets- och etableringsenheten medarbetare besitter verksamhetsspecifik kompetens samt kompetens inom projekt- och förändringsledning. Businesscontroller bidrar med kunskap inom kostnadskalkylering, nyttorealiserings och uppföljning. Digitaliseringsenheten samspelar med resurser kring det IT-tekniska samt stödjer i frågor kring förvaltning och riskanalys.

Digitaliseringsprojektens samtliga medlemmar behöver vara insatta i projektet syfte och mål för att säkerställa måluppfyllelse och effektivitet. Beslutsfattandet behöver vara tydligt organiserat för att säkerställa framdrift i projekt. För att säkerställa detta bemannas olika

projekts styrgrupper med kompetenser från verksamhet, digitalisering, juridik, inköp, ekonomi och kommunikation.

Att effektiva genom digitalisering ger inte alltid besparingseffekt på kort sikt utan bör ses som en investering med syfte att uppfylla såväl nämndens som kommunens mål. För att kunna uppfylla kommunens högt ställda ambition inom digitalisering behöver nämnden säkerställa ekonomiska resurser. Dessa skapar förutsättningar för säkerställandet av en ändamålsenlig verksamhet med effektiva system, optimal bemanning och systematisk kompetensinventering.

4. Säkerställa systematik i arbetsätt

Revisorerna rekommenderar nämnden att arbeta systematiskt med nyttorealiserings och regelbundna riskanalyser inom ramen för projektstyrningen.

I kommunfullmäktiges reglemente för internkontroll fastställs att det åligger respektive nämnd att ansvara för kontinuerlig riskhantering och internkontroll. Arbets- och företagsnämnden fastställer årligen en internkontrollplan för kommande år. Arbets- och etableringsenheten kommer att fortsätta det redan pågående systematiska arbetet med riskanalyser samt konsekvensbedömning som en naturlig del i verksamheten. I arbete är en tydlig tids- och aktivitetsplanering viktig men också flexibilitet till projektens olika faser och händelser.

Tydliga projektdirektiv och projektplan är av vikt för att säkerställa varje projekts resultat och mål. Det åligger ansvarig projektledare att löpande rapportera till projektägare samt till arbets- och etableringsenhetens medarbetare.

5. Säkerställa tydliga projektdirektiv

Revisorerna rekommenderar nämnden att säkerställa att projektdirektiven innehåller tydliga och uppföljningsbara effektmål.

Ett kommungemensamt material för projektledning finns. Framtagna mallar ger stöd kopplat till budget- och resursbehov, nyttokalkyler, riskanalys med mera. Att detta material används av arbets- och etableringsenheten vid uppstart av projekt säkerställs av projektägare.

Arbets- och etableringsenhetens verksamheter arbetar metodiskt i olika projekt med såväl projektdirektiv som projektplan men ser att detta arbete ytterligare kan förtydligas. Bland annat, som revisorerna har påvisat, har inte projektmål konkretiserats och brutits ner tillräckligt tydligt i delmål i vissa projekt. Samtliga effektmål bör vara än mer tydligt mät- och uppföljningsbara.



Noteras kan, att en kostnadsanalys beskrivande uppskattad nytta i kronor saknades i det materialet som revisorerna granskat, detta kommer att säkerställas i samtliga framtida projekt.

Filip Wiljander
Ordförande
Arbets- och företagsnämnden

Susanne Nord
Utbildning- och arbetsmarknadsdirektör

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 nyttorealiserings 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

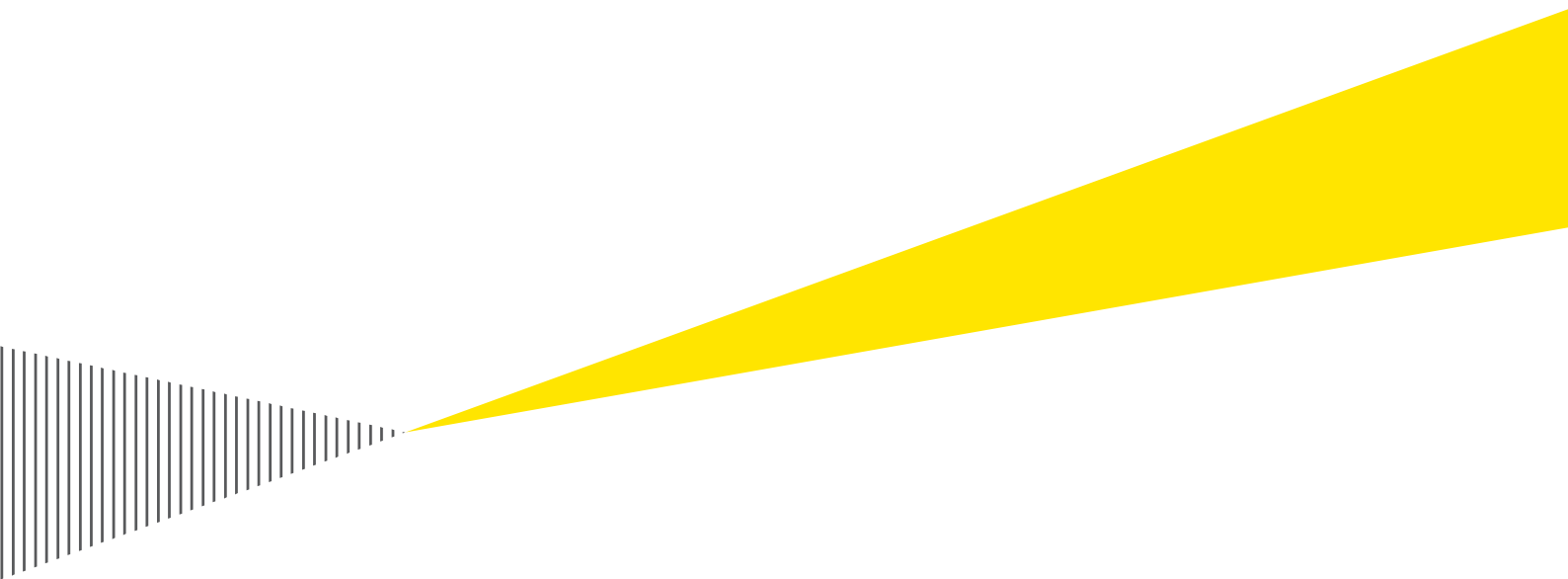

Yvonne Wessman
Ordförande


Lars Berglund
Vice ordförande

Bilaga: Revisionsrapport 9/2021 Granskning av kommunens digitalisering

Granskning av digitalisering

Nacka Kommun



Building a better
working world

Innehållsförteckning

| | |
|--|-----------|
| Sammanfattande bedömning | 2 |
| 1. Inledning | 4 |
| 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 |
| 2. Styrningen av kommunens digitaliseringsarbete | 7 |
| 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 |
| 3. Arbetet med digitalisering inom verksamheterna | 11 |
| 3.1. Arbets- och företagsnämnden | 11 |
| 3.2. Äldrenämnden..... | 11 |
| 4. Riskbedömning och uppföljning | 13 |
| 4.1. Riskbedömning och intern kontroll..... | 13 |
| 4.2. Kostnads- och nyttokalkyler..... | 14 |
| 4.3. Uppföljning av digitaliseringsarbetet | 16 |
| 5. Svar på revisionsfrågor | 18 |
| Källförteckning | 20 |

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.¹

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.

¹ 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 organisation² 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 strategin³.

² 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.

³ 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 äldreheten 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 äldreheten 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 stadsdirektören⁴. 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 äldreomsorgsdirektören (från papper till digitalt), miljö- och bygglovsdirektören (öppna data) och stöd- och servicedirektören (mitt digitala Nacka).

⁴ 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 äldregruppen har fastställt indikatorer med koppling till digitalisering. Däremot saknas det riktlinjer på verksamhetsnivå för digitalisering som konkretiserar arbetssätt och färdplan, med utgångspunkt i digitaliseringsstrategin. Äldregruppen 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*⁵. 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 2020⁶ finns inga risker direkt kopplade till digitaliseringsarbetet. Avseende kommunstyrelsen presenteras nedan risker kopplade till digitalisering och IT i internkontrollplan för 2020⁷.

| 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 projektmodellen⁸. 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

⁵ Fastställd 14 september 2020.

⁶ Daterad 2019-11-28.

⁷ Daterad 2019-11-20.

⁸ 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 förutsättningar⁹ 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

⁹ 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 realiserats.

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 realiserar?

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 realiserar.

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
Projektdirektiv EkBi 2019-05-08
Projektdirektiv EkBi 2020-02-04
Konsekvensbedömning enligt GDPR, Ekonomiskt bistånd, 2020-04-24
Riskanalys EkBi 2020-04-24
Projektdirektiv nyckelfri hemtjänst, 2019-12-04
Projektplan, digitala lås i hemtjänsten, 2020-02-17
Projektdirektiv, 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

Delegationsbeslut och anmälningar

11

AFN 2021/160

2021-08-24

TJÄNSTESKRIVELSE

Dnr: AFN 2021/160

Delegationsbeslut och anmälningar

Förslag till beslut

Arbets- och företagsnämnden noterar handlingarna till protokollet.

Sammanfattning

Delegationsbeslut

- Delegationsbeslut Anmälan av personuppgiftsincident till Integritetsskyddsmyndigheten (IMY), AFN 2021/158, 2021-06-29
- Delegationsbeslut Direktupphandling – Digital kompetens, AFN 2021/130, 2021-06-28

Inkomna handlingar

- Information om överföring av kvotflyktingar och preliminär inbjudan till webinarium om vidarebosättning, Migrationsverket, 2021-06-28
- Revisionskrivelse B 2021-02-10, Uppföljning av fördjupade granskningar från 2018 och 2019
 - Bilaga Revisionsrapport 2020:10, Uppföljning av granskningar 2018/19

Övrigt

- Rapport Lex Sarah, AFN 2021/152, 2021-06-04
- Protokollsutdrag KF § 363, 2021-06-14, Begäran om entledigande från uppdrag som ledamot i arbets- och företagsnämnden samt val av ny ledamot

Maria Baeva
Nämndsekreterare
Arbets- och företagsnämnden