

# Granskning av digitalisering

Nacka Kommun



Building a better  
working world

## Innehållsförteckning

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

## Sammanfattande bedömning

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

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

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

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

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

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

Med utgångspunkt i granskningen rekommenderar vi kommunstyrelsen att:

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

Vidare rekommenderar vi arbets- och företagsnämnden samt äldrenämnden att:



Building a better  
working world

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

## 1. Inledning

### 1.1. Bakgrund

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

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

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

Av budget 2020 framgår vidare följande om digitalisering:

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

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

---

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

## 1.2. Syfte och revisionsfrågor

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

I granskningen besvaras följande revisionsfrågor:

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

## 1.3. Ansvariga nämnder/styrelser

Granskningen avser kommunstyrelsen, arbets- och företagsnämnden samt äldrenämnden.

## 1.4. Metod

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

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

## 1.5. Definitioner

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

## 1.6. Revisionskriterier

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

Styrelsen ska leda och samordna förvaltningen av kommunens angelägenheter och ha uppsikt över övriga nämnders och eventuella gemensamma nämnders verksamhet. Nämnderna ska var och en inom sitt område se till att verksamheten bedrivs i enlighet med de mål och riktlinjer som fullmäktige har bestämt samt de bestämmelser i lag eller annan

författning som gäller för verksamheten. De ska också se till att den interna kontrollen är tillräcklig och att verksamheten bedrivs på ett i övrigt tillfredsställande sätt.

### **Mål och budget 2020–2022**

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

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

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

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

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

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

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

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

---

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

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

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

## 2. Styrningen av kommunens digitaliseringsarbete

### 2.1. Nämndernas mål och uppdrag för 2020

#### 2.1.1. Kommunstyrelsen

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

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

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

#### 2.1.2. Arbets- och företagsnämnden

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

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

#### 2.1.3. Äldrenämnden

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

Indikator

Utfall 2019

Mål 2020



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

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

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

## 2.2. Roll- och ansvarsfördelning

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

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

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

---

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

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

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

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

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

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

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

### **2.4. Systemförvaltning**

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

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

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

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

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

### **Bedömning**

Vi bedömer att den politiska styrningen på området behöver förstärkas. Nämnderna behöver planera och följa upp digitalisering som en naturlig del i ordinarie budgetprocess. Digitaliseringsstrategin anger fem övergripande riktningar för utvecklingsarbetet. Kommunstyrelsen och 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*<sup>5</sup>. Av reglementet framgår att syftet med den interna kontrollen är att säkerställa ändamålsenlighet och kvalitet genom en tillförlitlig rapportering såväl som att bedöma och förebygga risker. Varje nämnd ansvarar för kontinuerlig riskhantering och internkontroll inom sitt ansvarsområde.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### **Bedömning**

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

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

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

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

### **4.2.1. Äldrenämnden**

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

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

### **Nyckelfria lås**

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

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

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

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

I projektplanen framgår effektmål, så som:

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

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

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

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

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

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

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

---

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



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

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

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

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

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

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

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

### **Bedömning**

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

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

## 5. Svar på revisionsfrågor

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

Görs uppföljning av att de förväntade nyttorna 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  
Projekt direktiv EkBi 2019-05-08  
Projekt direktiv EkBi 2020-02-04  
Konsekvensbedömning enligt GDPR, Ekonomiskt bistånd, 2020-04-24  
Riskanalys EkBi 2020-04-24  
Projekt direktiv nyckelfri hemtjänst, 2019-12-04  
Projektplan, digitala lås i hemtjänsten, 2020-02-17  
Projekt direktiv, Införande av nytt verksamhetssystem för handläggning av bostadsanpassningsbidrag, 2020-04-23  
Bilaga, hemtjänst 2.0, delprojekt välfärdsteknik, 2020-05-20  
Underlag från styrgruppsmöte 2020-08-25, ByggR för bostadsanpassningsbidrag