



Granskning av kommunens digitaliseringsarbete

Rapport

Växjö kommun

KPMG AB

2023-04-13

Antal sidor 15



Växjö kommun
Granskning av kommunens digitaliseringsarbete

2023-04-13

Innehållsförteckning

1	Sammanfattning	2
2	Bakgrund	3
2.1	Syfte och revisionsfråga	4
2.2	Avgränsning	4
2.3	Revisionskriterier	4
2.4	Metoder	5
3	Resultat av granskningen	6
3.1	Strategier och planer för digitaliseringsarbetet	6
3.2	Organisation, ansvar och resursfördelning i digitaliseringsarbetet	8
3.3	Verksamhetsutveckling med stöd av digitalisering	11
4	Slutsats och rekommendationer	15
5	Bilagor	16
5.1	Aktiviteter enligt digitaliseringsstrategin	16
5.2	Genomförande av digitaliseringsinitiativ	17

1 Sammanfattning

KPMG har av Växjö kommuns revisorer fått i uppdrag att genomföra en granskning avseende kommunens arbete med verksamhetsutveckling med hjälp av digitalisering för kvalitetshöjning och/eller effektivisering av verksamheten. Granskningen har omfattat kommunstyrelsen, nämnden för arbete och välfärd samt omsorgsnämnden och ingår i revisionsplanen för 2022.

Vår sammanfattande bedömning utifrån granskningens syfte är att kommunstyrelsen, nämnden för arbete och välfärd samt omsorgsnämnden har en tillräcklig styrning och uppföljning av digitaliseringsarbetet. Det finns en systematik i kommunens digitaliseringsarbete som sammanvägt ger goda förutsättningar för kommunen att bedriva ett ändamålsenligt arbete.

Kommunstyrelsen har etablerat en övergripande styrning av arbetet genom en digitaliseringsstrategi som gäller för kommunkoncernen. Strategin samt kompletterande stöddokumentation bidrar till att tydliggöra uppdrag, mål och ansvar för arbetet. Utifrån strategin och kommungemensamma prioriteringar har nämnden för arbete och välfärd och omsorgsnämnden inkluderat digitaliseringsplaner i beslutade verksamhetsplaner för 2022.

Vi bedömer vidare att kommunstyrelsen och de berörda nämnderna har tillsett en tydlig ansvars- och resursfördelning för digitaliseringsarbetet. En koncernövergripande portföljstyrning bidrar till en gemensam prioritering av resurser och säkerställer även att digitaliseringsarbetet kan ske samordnat över förvaltningsgränser. Kommunen har i sitt digitaliseringsarbete etablerat en organisation med utvalda funktioner för stöd och dialog i verksamheternas digitaliseringsprocess, vilket skapat förutsättningar för ett samordnat arbete där aspekter som säkerhet, juridik och teknik kan beaktas.

De underlag vi tagit del av i form av behovsanalyser, nyttovärderingar och uppföljningar visar att initiativ genomförs efter att dokumenterade underlag presenteras som analyseras och prioriteras innan beslut om genomförande. Det digitaliseringsarbete som genomförts i kommunen visar på goda förutsättningar att effektivisera verksamheter och ge positiva effekter på dess produktivitet. Ett flertal av de digitaliseringsinitiativ som genomförts har bidragit till förändrade arbetssätt där tidigare arbetsmetoder bytts mot nya vilket lett till ett bättre resursnyttjande av personal och kompetens.

Vi rekommenderar kommunstyrelsen att:

- Uppdatera digitaliseringsstrategin, för en tydliggjord viljeriktning för det fortsatta utvecklingsarbetet.

2 Bakgrund

KPMG har av Växjö kommuns revisorer fått i uppdrag att genomföra en granskning avseende kommunens arbete med verksamhetsutveckling med stöd av digitalisering för kvalitetshöjning och/eller effektivisering av verksamheten. Granskningen avser revisionsåret 2022.

Digitalisering är en stor och pågående samhällsförändring och har blivit ett av de viktigaste verktygen för en fortsatt utveckling och effektivisering av den offentliga sektorn. Den demografiska utvecklingen utmanar svensk välfärd. Kommunerna är mitt i en förändringsresa för att tillhandahålla välfärd på helt nya och effektivare sätt. Digitalisering är aldrig ett mål i sig, det är däremot högkvalitativ och likvärdig vård och skola, en effektiv och hållbar stadsbyggnadsprocess samt en öppen, serviceinriktad och tillgänglig förvaltning.

Det finns en stor potential i att möta välfärdens utmaningar genom att utmana befintliga strukturer och arbetssätt, använda data som en strategisk resurs och nyttja kraften i ny teknologi. För att ta vara på digitaliseringens möjligheter fullt ut måste vissa förutsättningar finnas på plats. Lyhördhet för invånarnas behov och krav på välfärdsleveransen är en framgångsfaktor för att klara den digitala omställningen.

Sveriges kommuner och regioner har tagit fram en strategi i syfte att skapa en gemensam riktning, där grundläggande förutsättningar för utveckling i en digital tid presenteras. Strategin pekar ut väsentliga aspekter för att arbetet med digitalisering ska lyckas. Däribland ledning, styrning och organisation samt behovet av ett gemensamt ramverk för IT-arkitektur och säkerhet för en gemensam grund och stärkt samverkansförmåga i planering, utveckling och förvaltning av gemensamma digitaliseringslösningar. För att kommunerna gemensamt ska bidra till förverkligandet av den nationella strategin behöver lokala strategier och planer tas fram utifrån de förutsättningar som finns eller behöver skapas i verksamheten.

Kommunens digitaliseringsarbete behöver vara en del i verksamheternas ordinarie verksamhetsplanering. Det behöver säkerställas att verksamheterna får stöd i förändringsledning för att användarnytta hos både medarbetare och medborgare erhålls. Om verksamheten litar alltför mycket på den nya tekniken utan att ta hänsyn till andra viktiga faktorer som kommunikation och utbildning är risken stor att investeringar och utvecklingsprojekt inte når uppsatta effektmål.

2.1 Syfte och revisionsfråga

Syftet med granskningen är att bedöma om kommunstyrelsen, nämnden för arbete och välfärd och omsorgsnämnden har en tillräcklig styrning och uppföljning av digitaliseringsarbetet.

I granskningen ska följande revisionsfrågor besvaras:

- Finns beslutade styrdokument, exempelvis strategier eller planer, som tydliggör uppdrag, mål och ansvar för digitaliseringsarbetet?
- Finns en ändamålsenlig organisation för digitaliseringsarbetet?
- Säkerställer styrelse/nämnder att arbetet när det är möjligt sker samordnat över förvaltningsgränser för att undvika suboptimeringar?
- Säkerställer styrelse/nämnder att verksamheterna beaktar säkerhet, juridik, teknik och användarnytta i sitt digitaliseringsarbete?
- Resulterar digitaliseringen till en mer effektiv och produktiv organisation?
- Förekommer det att tjänster avvecklas och att arbetsmetoder slopas?
- Sker en tillräcklig uppföljning av genomförda projekt och sker ett lärande för kommande digitaliseringsprojekt?

2.2 Avgränsning

Granskningen omfattar den övergripande styrningen och uppföljningen av arbetet och avser kommunstyrelsen, nämnden för arbete och välfärd och omsorgsnämnden

Vad gäller kommunstyrelsen avser granskningen dels det övergripande ansvaret för styrning av strategiska frågor dels den egna verksamhetens genomförande av digitaliseringsprojekt.

Granskningen omfattar inte digitalisering inom övriga nämnder och bolag.

2.3 Revisionskriterier

Våra bedömningar görs med utgångspunkt från:

- Sveriges kommuner och regioners "Utveckling i en digital tid – en strategi för grundläggande förutsättningar", 2019
- Interna strategier, verksamhetsplaner och budgetdokument

2.4 Metoder

Granskningen kommer att genomföras genom dokumentstudier och intervjuer/avstämningar med berörda tjänstemän och politiker.

I granskningen har följande funktioner intervjuats:

- Kommunchef
- IT-chef tillika digitaliseringsansvarig
- Förvaltningschef, kommunledningsförvaltningen
- Förvaltningschef, förvaltningen arbete och välfärd
- Förvaltningschef, omsorgsförvaltningen

Vi har granskat följande underlag:

- Kommunstyrelsens reglemente
- Internbudget 2022, omsorgsnämnden
- Internbudget 2022, nämnden för arbete och välfärd
- Digitaliseringsstrategi för Växjö kommun
- Beskrivning av kommunens digitaliseringsprocess
- Beskrivning av kommunens utvecklingsprocess
- Verksamhetsplan 2022, omsorgsnämnden
- Verksamhetsplan 2022, nämnden för arbete och välfärd
- Ett urval av behovsanalyser, nyttovärderingar och uppföljningar av digitaliseringsprojekt

3 Resultat av granskningen

3.1 Strategier och planer för digitaliseringsarbetet

3.1.1 Digitaliseringsstrategi för Växjö kommun

Digitaliseringsstrategin¹ anger koncernens övergripande färdriktning avseende digitaliseringsarbetet och syftar till att, i linje med vad som anges i fullmäktiges budget, skapa en utgångspunkt för digitaliseringsarbetet i kommunen.

I digitaliseringsstrategin beskrivs vidare vad digitalisering innebär, med fokus på koncernen och dess utmaningar. Digitaliseringsstrategin anger att digitalisering ska vara en naturlig del i all verksamhetsutveckling.

Den prioriteringsordning som ska gälla i digitaliseringsarbetet är initiativ som:

1. Är nödvändiga för att leva upp till gällande rätt.
2. Är nödvändiga för samhällsviktig eller annan kritisk verksamhet.
3. Bidrar med en ökad inre effektivitet eller kostnadsreducering.

Av styrdokumentet framgår aktiviteter som kommunen ska genomföra inom ramen för digitaliseringsarbetet.² Exempelvis ska en portföljstyrning etableras, en koncerngemensam digitaliseringsprocess ska fastställas och en konkret målbild för kommunens digitalisering ska fastställas.

Av intervju framgår att kommunen genomfört flera av de punkter som anges i den koncernövergripande digitaliseringsstrategin. Exempelvis finns en koncerngemensam portföljstyrning etablerad.³ Av portföljen framgår vilka projekt som bedrivs i förvaltningar och bolag. Detta uppges leda till en samordning av digitaliseringsarbetet i koncernen. De intervjuade menar att det med nuvarande översikt är möjligt att notera liknande behov i flera förvaltningar eller bolag och kunna upphandla system eller lösningar därefter. Intervjupersoner uppger att kommunen har kommit en lång väg sedan digitaliseringsstrategin beslutades, så till den grad att en revidering av dokumentet är aktuellt.

¹ KS, 2019-09-10, § 292.

² Se bilaga 5.1 för samtliga aktiviteter.

³ Mer information om kommunens portföljstyrning i avsnitt 3.1.5.1.

3.1.2 Digitaliseringsplaner

Digitaliseringsstrategin anger att verksamheternas digitaliseringsplaner ska utgå från digitaliseringsstrategin. I intervju beskrivs dock att det var avsikten när strategin upprättades men att detta har reviderats. Anledningen uppges vara att digitaliseringen behöver vara en del i den ordinarie verksamhetsplaneringen och utvecklingen och därför ska beskrivas i verksamhetsplan, inte i ett separat dokument.

Verksamhetsplan 2022 – Nämnden för arbete och välfärd

Av nämnden för arbete och välfärds verksamhetsplan framgår två uppdrag rörande digitalisering. Det första uppdraget avser fortsatt utbyggnad av digitala tjänster, att tillse en mer rättssäker handläggning och frigörande av administrativa resurser. Det andra uppdraget avser framtagande av verktyg för att på ett säkert sätt kunna digitalisera förvaltningens informationsöverföring. Både uppdragen är pågående.

Verksamhetsplan 2022 – Omsorgsnämnden

Av omsorgsnämndens verksamhetsplan framgår att de arbetar med två uppdrag rörande digitalisering. Uppdragen avser utökade möjligheter till digitalt deltagande vid konserter, dans och andra tillställningar för brukare, samt att utveckla digitala hembesök och möten. Både uppdragen är pågående. Därtill framgår ett deluppdrag; digital utveckling i samverkan med Region Kronoberg.

3.1.3 Bedömning

Vi bedömer att kommunstyrelsen tillsett en tillräcklig övergripande styrning av digitaliseringsarbetet genom den beslutade digitaliseringsstrategin som gäller för kommunkoncernen. Digitaliseringsstrategin kombinerat med kompletterande stöddokumentation och organisation bidrar till att tydliggöra uppdrag, mål och ansvar för digitaliseringsarbetet. Utifrån strategin och kommungemensamma prioriteringar har nämnden för arbete och välfärd och omsorgsnämnden inkluderat digitaliseringsplaner i beslutade verksamhetsplaner för 2022.

Eftersom stora delar av de krav som anges i digitaliseringsstrategin är uppfyllda bedömer vi att ett uppdaterat mål- eller visionsdokument bör upprättas. Detta för en dokumenterad och tydliggjord viljeriktning för det fortsatta utvecklingsarbetet.

3.2 Organisation, ansvar och resursfördelning i digitaliseringsarbetet

3.2.1 Kommunstyrelsens ansvar

Av kommunens budget för år 2022 framgår följande avseende digitalisering:

” Digitaliseringen ska i första hand bidra till att trygga välfärdens finansiering genom en effektiv kommunkoncern. E-tjänster till Växjöborna kan vara en konsekvens av digitala flöden och ska samlas i en Mina sidor för Växjöborna. Åtgärder som ökar produktiviteten prioriteras.”

Av kommunstyrelsens reglemente⁴ framgår att kommunstyrelsen har det övergripande utvecklingsansvaret för kommunen och dess verksamheter. Kommunstyrelsen har som det ledande politiska förvaltningsorganet ansvar för kommunens utveckling, exempelvis avseende informationssystem och tillämpad informationsteknologi (IT).

3.2.2 Nämndernas ansvar

Utöver det som anges nedan ansvarar nämnderna för digitaliseringsarbetet genom att det är en integrerad del i verksamhetsutvecklingen.

Nämnden för arbete och välfärd

Av nämndens internbudget⁵ för år 2022 framgår att nämnden ska tillvarata digitaliseringens möjligheter för att öka kvalitet, effektivisera resursanvändning och skapa trygghet och självständighet för kommuninvånarna.

Omsorgsnämnden

Av nämndens internbudget⁶ för år 2022 nämns den nationella visionen avseende digitalisering och e-hälsa:

” [Sverige ska] bli bäst i världen på att använda digitaliseringens och e-hälsans möjligheter i syfte att underlätta för människor att uppnå en god och jämlik hälsa och välfärd samt utveckla och stärka egna resurser för ökad självständighet och delaktighet i samhällslivet.”

Av budgeten framgår att nämnden avser pröva möjligheten till utveckling inom digitalisering genom nyttjande av teknik inom läkemedelshantering, som läkemedelsrobotar.

⁴ KS, 2021-12-14 § 254.

⁵ Internbudget 2022, Arbete och välfärd.

⁶ Internbudget 2022, Omsorgsnämnden.

3.2.3 Samordning av digitaliseringsarbetet

Portföljstyrning

Den koncerngemensamma digitaliseringsstrategin anger att en gemensam prioriteringsgrund ska finnas för digitaliseringsarbetet. En prioritering ska göras över vilka initiativ som ska tilldelas resurser då inte kapacitet finns att genomföra allt. Grunden för att kunna planera och prioritera ska ske genom att etablera en koncernövergripande portföljstyrning för digitaliseringsinitiativ.

Kommunen har etablerat portföljstyrning.⁷ I praktiken sker detta genom att samtliga digitaliseringsprojekt inom kommunkoncernen finns samlat på en gemensam plattform, för att kommunledningen ska kunna få översikt över arbetet. De intervjuade uppger att portföljstyrningen skapar översikt över vilka digitaliseringsinitiativ och behov som är aktuella i kommunkoncernen. Detta ger kommunledningen insikt i vilka behov som finns och om liknande behov finns på flera bolag eller förvaltningar. Den koncerngemensamma digitaliseringsprocessen⁸ i kombination med nyttovärderingen som används inom koncernen uppges skapa en grund för prioritering mellan digitaliseringsinitiativ.

Av intervju framgår vidare att det inte finns centrala medel för digitalisering, utan att respektive bolag och nämnd själva ansvarar för att bekosta sitt utvecklingsarbete. De intervjuade uppger att avsikten med portföljstyrningen är att digitaliseringsinitiativ ska styras så lite som möjligt centralt och att utgångspunkten är att förvaltningarna och bolagen självständigt ska bedriva och finansiera sitt utvecklingsarbete. De intervjuade upplever att nuvarande finansieringsmodell är förankrad och möjliggör digitalisering utifrån verksamheternas behov.

Vi har tagit del av ett utdrag från kommunkoncernens portfölj där det framgår att kommunen i nuläget bedriver ett större antal digitaliseringsinitiativ. Av totalt cirka 450 initiativ befinner sig 73 i utvecklingsfas, 25 initiativ är värderade, 45 initiativ ligger för beslut, 10 initiativ är beslutade, 11 är i planeringsstadiet och 98 initiativ genomförs i nuläget. Av portföljen framgår vidare att förvaltningen för arbete och välfärd står för totalt 53 initiativ, eller 11,7 % av samtliga. Omsorgsförvaltningen står för 37 initiativ, motsvarande 8,2 % av samtliga. Detta innebär att omsorgsförvaltningen och förvaltningen för arbete och välfärd, med kommunledningsförvaltningen undantagen, står för andra och tredje största andel digitaliseringsinitiativ per nämnd eller bolag i kommunkoncernen.

⁷ Portföljstyrning är en metod som hjälper kommunledningen att systematiskt kunna prioritera mellan olika digitaliseringsinitiativ.

⁸ Se avsnitt 3.2.2.

PULS-möten

Som en del i den koncerngemensamma digitaliseringsprocessen har kommunen regelbundna PULS-möten⁹ avseende digitalisering. Mötena hålls av kommunledningsförvaltningens förvaltningschef och verksamheterna bestämmer själva vilka medarbetare som ska delta. Vanligen deltar resursägare från stödfunktioner som IT, upphandling, säkerhet och digitalisering. Mötena hålls regelbundet, varannan vecka.

Syftet med mötena är dels att allokera resurser för framtagande av beslutsunderlag, dels att planera genomförande av beslutade digitaliseringsinitiativ. Under PULS-möten bestäms även vilka funktioner som ska delta i projekten.

PULS-möten utgår från ett antal principer. Bland annat så är verksamheterna alltid ansvariga för att driva och säkra nödvändiga resurser för att uppnå önskad effekt av de digitaliseringsinitiativ de driver för verksamhetsutveckling. Digitaliseringsinitiativ ska också nyttovärderas.¹⁰

Det är upp till berörd verksamhet att ta initiativ till mötet, i de fall stöd krävs i digitaliseringsarbetet. Det kan exempelvis handla om stöd avseende utvärdering av en lösning, komplicerade e-tjänster, upphandling av ett nytt system eller större tekniska förändringar i befintliga system. Därtill kan förvaltningarna erbjudas stöd avseende informationssäkerhet genom mötena, vilket syftar till att säkerställa att frågor med bäring på säkerhet och juridik beaktas. Nya digitala system ska alltid lyftas under PULS-möten. Detta innebär att nya system diskuteras utifrån säkerhets- och juridiska perspektiv.

Av intervju framgår att PULS-mötena upplevs positivt. Företrädare från förvaltningarna uppger att mötena är ett bra sätt att få hjälp med stöd i särskilda frågor inom digitaliseringsarbetet. Det kan exempelvis röra IT-tekniska frågor eller frågor om informationssäkerhet.

3.2.4 Bedömning

Vi bedömer att kommunstyrelsen och de berörda nämnderna har tillsett en ändamålsenlig organisation för digitaliseringsarbetet med en tydlig ansvars- och resursfördelning. Den nuvarande portföljstyrningen underlättar prioriteringar och säkerställer även att digitaliseringsarbetet kan ske samordnat över förvaltningsgränser.

Vi bedömer därtill att de PULS-möten som etablerats har stärkt kommunkoncernens förutsättningar att genomföra digitaliseringsarbetet samordnat samt med stöd till förvaltningars och bolags digitaliseringsarbete. Utifrån befintligt stöd i dessa möten,

⁹ Ett PULS-möte innebär i sammanhanget ett återkommande möte som är till för att uppdatera de olika arbetsgrupperna om de olika verksamheternas status i digitaliseringsarbetet.

¹⁰ En nyttovärdering är en del i beslutsunderlaget inför beslut om införande. Nyttovärderingen ska beräkna identifierade nyttor.

bedömer vi att kommunstyrelsen säkerställt att säkerhet, juridik och teknik beaktas i digitaliseringsarbetet.

3.3 Verksamhetsutveckling med stöd av digitalisering

För att digitaliseringsarbetet ska ha en effekt på organisationens produktivitet och effektivitet behöver den grundas i verksamhetsutveckling. Detta då digitaliseringens huvudsakliga fokus inte är tekniskt, utan ska bygga på förändrade arbetsätt och processutveckling. Av kommunens digitaliseringsstrategi anges att digitalisering är verksamhetsutveckling, med digitala verktyg. Det framgår även att digitaliseringen ska ingå som en naturlig del i all verksamhetsutveckling som bedrivs i kommunen. Intervjupersoner styrker detta och menar att digitalisering och verksamhetsutveckling är integrerade. Ytterligare ett exempel på hur digitalisering och verksamhetsutveckling har integrerats i kommunen är att förvaltningschefer är ansvariga för digitaliseringen i sina verksamheter, som en del av linjeansvaret.

Det finns en beskrivning av verksamhetsutvecklarrollen och dess del i digitaliseringsarbetet i kommunens digitaliseringsstrategi. Verksamhetsutvecklarnas roll är att identifiera behov och möjligheter, och värdera dessa inom ramen för digitaliseringsarbetet. Enligt strategin ska verksamhetsutvecklarna stärkas genom kompetensutveckling och etablering av ett kommungemensamt forum för samtliga verksamhetsutvecklare. Ett gemensamt forum för verksamhetsutvecklare finns etablerat. Verksamhetsutvecklare finns i samtliga förvaltningar och bolag inom kommunen. Därtill finns centralt placerade verksamhetsutvecklare på kommunledningsförvaltningen för centralt stöd och samordning.

Ytterligare stödfunktioner som deltar i arbetet är IT och säkerhet. Dessa kan bidra med tekniskt stöd samt stöd rörande dataskydd, informationssäkerhet inom ramen för digitaliseringsarbetet.

3.3.1 Process för verksamhetsutveckling

Kommunens process för verksamhetsutveckling, i kommunen kallad utvecklingsprocessen, är indelad i fyra steg; Utforska och besluta, starta och genomföra, implementera och vidmakthålla samt följa upp och utvärdera.

I det inledande steget ingår värdering och prioritering, identifiering av behov och beslutande av ett alternativ. I det andra steget ingår tillsättandet av resurser, framtagande av uppdragsdirektiv, genomförandeplanering och själva genomförandet. I det tredje steget ingår implementering- och vidmakthållning av förbättringar. I det fjärde och sista steget avslutas projekt eller uppdrag och nyttor följs upp.

Intervjupersoner uppger att digitaliseringsprocessen beskriven i 3.2.2 i stora delar liknar utvecklingsprocessen.

3.3.2 Process för digitalisering

Inom ramen för granskningen har vi tagit del av underlag från kommunen som beskriver genomförande av digitaliseringsinitiativ. Materialet innehåller en processkarta¹¹ där ansvarig knyts till de olika stegen i processen. Kopplat till processen finns även möjlighet för verksamheter att lyfta initiativ till Puls-möte för avstämning och dialog utifrån olika förutsättningar och kompetenser.

Exempelvis är verksamhetsföreträdare ansvariga att värdera digitaliseringsinitiativ. Ett värderat initiativ granskas av chef och berörda intressenter. Chef har sedan möjlighet att ta initiativet vidare, eller avslå det. I de fall ett digitaliseringsinitiativ godkänns genomförs resursallokering för framtagande av beslutsunderlag av verksamhet och kommunens digitaliseringsavdelning.

Beslutsunderlaget tas sedan fram av berörda funktioner och verksamheten och det är upp till chef och berörda resursägare att fatta beslut om initiativet. I de fall initiativet godkänns ska verksamheten i samråd med kommunens digitaliseringsavdelning planera för genomförandet av initiativet. Ansvar för genomförandet har berörd verksamhet tillsammans med relevanta funktioner som planerats och prioriterats.

3.3.3 Effektivitets- och produktivitetsvinster av genomförda projekt

För att kunna mäta effektivitets- och produktivitetsvinster i digitaliseringsprojekt, är det av vikt att dessa genomförs systematiskt och att man i en behovsanalys uppskattat och värderat effekter. Därtill är nyttovärdering av vikt att genomföra.

Vi har tagit del av stödmaterial för nyttovärdering. I stödmaterialet beskrivs bland annat varför- och hur nyttovärdering genomförs. I stödmaterialet ingår en matris som beskriver när nyttovärderingar ska genomföras. Här framgår olika nivåer på kriterierna potentiell effekt (vilken mäts i tidsåtgång och kostnad), genomförbarhet, finansiering och resursbehov. I matrisen finns nivåerna 1, 3 och 5, vilka rangordnas från lågt till högt.

Av intervjuer framgår att nyttovärdering är en obligatorisk del i beslutsprocessen för genomförande av de digitaliseringsinitiativ som finns i kommunen. Enligt uppgift utgår samtliga verksamheter från vägledningen när de gör nyttovärdering.

Nedan kommer ett antal projekt inom de granskade nämnderna presenteras. Presentationen bygger på underlag vi fått ta del av i form av behovsanalyser, nyttovärderingar och uppföljningar. Vi har inte haft möjlighet att ta del av ett sammanhållet projekt från början till slut, varför olika projekt presenteras i olika skeden för att visa på hur nämnderna arbetar med digitalisering för att nå produktivitets- och effektivitetsvinster.

¹¹ Se bilaga 5.2

Nämnden för arbete och välfärd – behovsanalys och nyttovärdering, digitala examinationer i samhällsorienteringen

Vi har tagit del av en behovsanalys och nyttovärdering avseende digitala examinationer i samhällsorienteringen.¹² Av behovsanalys framgår att en digital examinationslösning för samhällsorienteringen är aktuell. Examinationerna utfördes tidigare i pappersform, där deltagare examinerades månadsvis med totalt 8 examinationer per deltagare. Den totala omfattningen deltagare i samhällsorienteringen varierar mellan 200–300 per år.

Av underlaget framgår vidare förväntade effekter, bland annat förväntas effektivitetshöjning inom administration, hantering och planering av examinationer för personal. Vidare har även nytta för kursdeltagarna identifierats, då det är vanligt att deltagare är analfabeter och därmed drar stor nytta av ökad användarvänlighet. Av underlaget framgår vidare förväntade kostnader och en initial nyttovärdering

Nämnden för arbete och välfärd - Utvärdering av läkemedelsrobotar

Inom ramen för granskningen har vi tagit del av en utvärdering från förvaltningen arbete och välfärd. Utvärderingen avser läkemedelsrobotar med placering hos omsorgstagare inom boendestödet. Projektet inleddes med 10 läkemedelsrobotar och vid tiden för uppföljningen fanns 14 robotar utplacerade. Av uppföljningen framgår praktiska lärdomar som erhållits under projektets gång.

Slutsatsen av uppföljningen är att användandet av läkemedelsrobotar inom socialpsykiatrin har lett till en effektivisering av personalresurserna. Vidare framgår att införandet av en läkemedelsrobot inte inneburit att det kan göras direkta besparingar genom att minska antalet årsarbetare. Dock framhålls att medarbetarnas kompetens tillvaratas mer effektivt. Bilagt utvärderingen finns uträkning på tidsbesparing, upplevelse av användandet av läkemedelsrobot samt statistik på antal doser och följsamhet.

Uppföljningen inkluderar användar- och medborgarnytta. Exempelvis dras slutsatsen att personalens kompetens hanteras mer effektivt och att brukarna får sin medicin vid rätt tidpunkt i högre utsträckning samt får ökad struktur i vardagen. Sammantaget dras slutsatsen att projektet effektiviserat förvaltningens användning av personalresurser, sett till arbetstid och följsamhet vid medicinering.

Omsorgsförvaltningen – behovsanalys och nyttovärdering, digitala medicinskåp

Vi har tagit del av behovsanalys och nyttovärdering för projektet digitala medicinskåp inom omsorgsförvaltningen. Av behovsanalysen framgår att omsorgsförvaltningen har ett behov av digitala låslösningar till medicinskåp. Detta då risk för stöld föreligger, vilket i sin tur orsakar merarbete för enhetschef, medicinskt ansvarig sjuksköterska, sjuksköterskor.

¹² Samhällsorientering för nyanlända är en kurs som ingår i Växjö kommuns Sverigeintroduktion och genomförs inom vuxenutbildningen.

Förväntade effekter beskrivs av behovsanalysen, däribland att läkemedelsstöder minskar samt att säkerheten och spårbarheten kring läkemedel förbättras då öppning av skåp loggas. Därutöver innehåller behovsanalysen antal berörda medicinskåp, förväntade kostnader och en initial nyttovärdering.

Omsorgsnämnden – Utvärdering av digital signering inom hälso- och sjukvårdsinsatser

Vi har tagit del av en utvärdering från omsorgsförvaltningen avseende digital signering inom hälso- och sjukvårdsinsatser. I utvärderingen framgår ett antal effektmål för projektet. Exempel på effektmål är minskad administrativ tid för personal som utför insatser, minska antal avvikelser relaterade till icke-utförda insatser och öka följsamheten/signeringsfrekvensen av genomförda insatser. Av uppföljningen framgår även en kortare metodbeskrivning och en resultatpresentation. Resultatet är uppdelat per effektmål. Bilagt utvärderingen finns material relaterat till metoden och Business Case. Uppföljningen omfattar också användar- och medborgarnytta där det anges att införandet av digital signering lett till ett mindre antal avvikelser och färre uteblivna doser medicin. Av utvärderingen framgår även att digitaliseringsprojektet haft positiva ekonomiska effekter med anledning av tidsbesparing för personal.

3.3.4 Bedömning

Utifrån de angivna exemplen ovan bedömer vi att digitaliseringsarbetet har lett till effektiviseringar och produktivitetsökning inom nämnden för arbete och välfärd samt omsorgsnämnden.

De digitaliseringsprojekt som beskrivits i detta avsnitt har bidragit till förändrade arbetssätt där tidigare arbetsmetoder bytts mot nya vilket lett till ett bättre resursnyttjande av personal och kompetens. Exempelvis möjliggörs mer kvalificerad arbetstid för personal. Vi ser dock inte förutsättningar för att tjänster ska kunna avvecklas som ett resultat av digitaliseringsarbetet. Vår bedömning är vidare att uppföljning av genomförda digitaliseringsprojekt sker strukturerat. Vi kan konstatera att nyttor dels för intern effektivitet inkluderas, dels att användar- och medborgarnytta beaktas och beskrivs i den dokumenterade uppföljningen som vi tagit del av i granskningen.

4 Slutsats och rekommendationer

Vår sammanfattande bedömning utifrån granskningens syfte är att kommunstyrelsen, nämnden för arbete och välfärd samt omsorgsnämnden har en tillräcklig styrning och uppföljning av digitaliseringsarbetet. Det finns en systematik i kommunens digitaliseringsarbete som sammanvägt ger goda förutsättningar för kommunen att bedriva ett ändamålsenligt digitaliseringsarbete.

Kommunstyrelsen har tillsett en tillräcklig övergripande styrning av digitaliseringsarbetet genom den beslutade digitaliseringsstrategin som gäller för kommunkoncernen. Digitaliseringsstrategin tillsammans med kompletterande stöddokumentation bidrar till att tydliggöra uppdrag, mål och ansvar för arbetet. Utifrån strategin och kommungemensamma prioriteringar har nämnden för arbete och välfärd och omsorgsnämnden inkluderat digitaliseringsplaner i beslutade verksamhetsplaner för 2022.

Kommunstyrelsen har etablerat en organisation och strukturer så att digitaliseringsarbetet genomförs på likvärdigt och samordnat i kommunkoncernen. Vår bedömning är att digitaliseringsarbetet som genomförts visar på goda möjligheter till effektivisering- och/eller kvalitetshöjning. De underlag vi tagit del av inom ramen för granskningen i form av behovsanalyser, nyttovärderingar och uppföljningar tyder på att det finns en systematik i kommunens digitaliseringsarbete. Vi konstaterar att beslutsunderlag och uppföljning av digitaliseringsinitiativ inkluderar nyttor, dels för intern effektivitet, dels avseende användar- och medborgarnytta.

Vi rekommenderar kommunstyrelsen att:

- Uppdatera digitaliseringsstrategin, för en tydliggjord viljeriktning för det fortsatta utvecklingsarbetet.

Datum som ovan

KPMG AB

Jenny Thörn
Kommunal revisor

William Andreasson
Kommunal revisor

Fredrik Ottosson
Kundansvarig

5 Bilagor

5.1 Aktiviteter enligt digitaliseringsstrategin

- Stärka och kompetensutveckla verksamhetsutvecklarna i kommunkoncernen
- Etablera ett forum för verksamhetsutvecklare från olika delar av koncernen att mötas för lärande, inspiration och samordning
- Införa en gemensam modell för nyttovärdering
- Etablera en koncernövergripande portföljhantering för digitaliseringsinitiativ
- Lyfta verksamheternas digitaliseringsplaner till en strategisk nivå och kvalitetssäkra de initiativ som planeras in i budget för genomförande
- Sammanställa en konkret målbild för digitalisering i Växjö kommun för de områden som bidrar till verksamheternas förmåga att implementera strategin
- Etablera en särskilt fokuserad hantering av prioriterade digitaliseringsinitiativ
- Ersätta nuvarande plattform för e-tjänster med en modern e-tjänsteplattform som har förmåga att integrera med verksamhetssystem och förenkla digital handläggning
- Möjliggöra en digital kedja med signering och arkivering
- Införa en lösning för säker digital kommunikation
- Erbjuda relevanta utbildningar för våra medarbetare som ger dem möjlighet att utveckla sin kompetens utifrån sina förutsättningar genom konceptet koncerngemensamma
 - utbildningar och e-learning
- Aktivt följa upp och arbeta med den digitala kompetensen för respektive medarbetare
- Utveckla den digitala kompetensen hos prioriterade grupper bland medborgarna för att skapa trygghet, tillit och förmåga att använda digitala tjänster från Växjö kommun
- Säkerställa att samhällsviktiga funktioner är säkra och tillgängliga
- Etablera en innovationsprocess för att arbeta med utvärdering av nya digitala tjänster tillsammans med externa partners
- Använda testbäddar för att främja innovativ samverkan kring verkliga utmaningar mellan Växjö kommun och leverantörer
- Aktivt arbeta med omvärldsbevakning av nationella initiativ, goda exempel från andra kommuner och leverantörer

5.2 Genomförande av digitaliseringsinitiativ

