



Kommunstyrelsen

## Granskning av styrning av it och digitalisering

På uppdrag av stadsrevisionen i Helsingborg har KPMG genomfört en granskning av rutinerna kring stadens styrning av it och digitalisering. Granskningen har syftat till att bedöma om stadens styrning av it och digitalisering är ändamålsenlig och sker med tillräcklig intern kontroll.

Granskningen har berört kommunstyrelsen som har uppdraget att ha helhetsansvaret och att leda och samordna stadens utveckling.

KPMG har i granskningen noterat att det finns betydande brister inom området. KPMG:s samlade bedömning är att stadens styrning av it och digitalisering inte är ändamålsenlig eller sker med tillräcklig intern kontroll. Mot bakgrund av granskningen rekommenderar stadsrevisionens grupp 1 kommunstyrelsen att:

- Etablera styrande dokument avseende stadens it-styrning och digitalisering.
- Tydliggöra ansvars- och gränsdragning mellan digitaliseringsavdelningen och förvaltningarna.
- Fastställa mål och prioriteringsgrunder som tydliggör utifrån vilka behov digitalisering och it-investeringar genomförs.
- Tydliggöra digitaliseringsrådets uppdrag och mandat för att ytterligare stärka förutsättningar för samordning och gemensam utvecklingskraft i digitaliseringsarbetet.
- Etablera en styr- och samverkansmodell inom it och digitalisering med representation från verksamheterna samt digitaliseringsavdelningen i syfte att tydliggöra gränsdragning och stärka samordningsmöjligheter.
- Säkerställa att den nya pris- och kostnadsmodellen etableras i stadens verksamheter och därigenom kan bidra till en effektiv och tydlig styrning av stadens digitaliseringsarbete.
- Tydliggöra i styrande dokument hur uppföljning av det övergripande digitaliseringsarbetet ska genomföras tillsammans med krav på hur enskilda digitaliseringsprojekt följs upp för att säkerställa att dessa leder till förväntad effekt och nytta.

Revisorsgrupp 1 behandlade rapporten vid sammanträde den 27 november och beslutade översända rapporten till kommunstyrelsen för yttrande.

Styrelsens yttrande ska ge svar på i vilken mån man delar de bedömningar som görs i rapporten samt vilka åtgärder styrelsen avser att vidta med anledning av de bedömningar och rekommendationer som föreslås i rapporten.

Revisorererna önskar ert yttrande på rapporten senast den 1 mars 2024.

Yttrandet skickas till [stadsrevisionen@helsingborg.se](mailto:stadsrevisionen@helsingborg.se)

På revisorerernas vägnar

Carl Herbertsson  
Ordf. grupp 1

Aina Modig Lindell  
Vice ordf. grupp 1



# Granskning styrning av it och digitalisering

Rapport

Helsingborgs stad

KPMG AB

2023-11-27

Antal sidor 18



**Helsingborgs stad**  
Granskning styrning av it och digitalisering

2023-11-27

## Innehållsförteckning

1	Sammanfattning	2
2	Bakgrund	4
2.1	Syfte, revisionsfrågor och avgränsning	4
2.2	Revisionskriterier	5
2.3	Metod	5
3	Resultat av granskningen	6
3.1	Styrning och organisation för it-styrning och digitalisering	6
3.2	Prioriteringar inom it och digitalisering	10
3.3	Uppföljning	15
4	Samlad bedömning och rekommendationer	17

## 1 Sammanfattning

KPMG har av revisionskontoret och de förtroendevalda revisorerna i Helsingborgs stad fått i uppdrag att granska rutinerna kring kommunens styrning av it- och digitalisering. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2023.

**Vår samlade bedömning utifrån granskningens syfte är att stadens styrning av it och digitalisering inte är ändamålsenlig eller sker med tillräcklig intern kontroll.**

I dagsläget saknas det aktuella styrande dokument som tydliggör ansvar, vilka krav som ställs och hur arbetet ska bedrivas. Vi bedömer att det saknas beslutade inriktningar och strategier för stadens it- och digitaliseringsarbete vilket i nuläget leder till en otydlighet avseende förväntningar och prioriteringsgrunder för de aktiviteter som det finns behov av att genomföra. Vi bedömer också att ansvarsfördelningen mellan digitaliseringsavdelningen och förvaltningarna är otydlig samt inte fungerar ändamålsenligt.

Vi bedömer att kommunstyrelsen inte har fastställt beslutsprocesser som möjliggör prioriteringar och planering inom it och digitalisering samt att det saknas beslutade prioriteringsgrunder för digitalisering. Vi kan konstatera att det finns en beslutad pris- och kostnadsmodell, men bedömer att brister kopplat till styrande dokument, ansvarsfördelning och prioriteringar leder till att resursfördelningen för digitaliseringsarbetet ytterligare behöver tydliggöras.

Det finns inte etablerade styr- och samverkansmodeller som ger förutsättningar för en effektiv IT-styrning. Det finns forum som ska verka för att beslut utgår från verksamheternas behov, men i stor utsträckning saknas en tydlighet i forumens uppdrag, mandat och samverkan utifrån en helhet kring digitalisering och it. Vi bedömer också att detta innebär att det inte fullt ut är säkerställt att suboptimering undviks då samordningen i vissa delar brister och det i nuläget saknas en samlad bild av stadens digitaliseringsarbete.

I avsaknad av aktuell styrande dokumentation som sätter ramar, förväntningar och mål för it- och digitaliseringsleveransen bedömer vi att det saknas förutsättningar till systematisk uppföljning och att någon sådan därigenom inte genomförs. Vi kan inte heller se att någon annan form av löpande eller systematisk uppföljning av it-leveransen eller digitaliseringsarbetet har skett. Mot bakgrund av den genomlysning som genomförts avseende digitaliserings-avdelningens uppdrag konstaterar vi att ett antal åtgärder har identifierats och i vissa delar påbörjats. Vi bedömer det som positivt att åtgärderna i ett första led fokuserar på att sätta ramar, kravnivåer och mål genom styrande dokument för it och digitalisering. Vi bedömer därigenom att de förbättringsåtgärder som pågår kan bidra till att stärka förutsättningarna för en mer systematisk uppföljning som har sin grund i en tydligare ansvarsfördelning och fastställa mål och prioriteringsgrunder för stadens arbete med it och digitalisering.



## Helsingborgs stad

Granskning styrning av it och digitalisering

2023-11-27

Mot bakgrund av vår granskning rekommenderar vi kommunstyrelsen att:

- Etablera styrande dokument avseende stadens it-styrning och digitalisering.
- Tydliggöra ansvars- och gränsdragning mellan digitaliseringsavdelningen och förvaltningarna.
- Fastställa mål och prioriteringsgrunder som tydliggör utifrån vilka behov digitalisering och it-investeringar genomförs.
- Tydliggöra digitaliseringsrådets uppdrag och mandat för att ytterligare stärka förutsättningar för samordning och gemensam utvecklingskraft i digitaliseringsarbetet.
- Etablera en styr- och samverkansmodell inom it och digitalisering med representation från verksamheterna samt digitaliseringsavdelningen i syfte att tydliggöra gränsdragning och stärka samordningsmöjligheter.
- Säkerställa att den nya pris- och kostnadsmodellen etableras i stadens verksamheter och därigenom kan bidra till en effektiv och tydlig styrning av stadens digitaliseringsarbete.
- Tydliggöra i styrande dokument hur uppföljning av det övergripande digitaliseringsarbetet ska genomföras tillsammans med krav på hur enskilda digitaliseringsprojekt följs upp för att säkerställa att dessa leder till förväntad effekt och nytta.

## 2 Bakgrund

It-styrning innebär att styra och leda verksamheten så att it tillför så stort värde som möjligt. Väl fungerande styrning säkrar att it-organisationen och verksamheten i övrigt arbetar mot samma mål. it-funktionen ska tillhandahålla effektiva och säkra it-stöd och därtill stödja verksamheternas digitaliseringsarbete. Bristfällig it-styrning riskerar att medföra ökade kostnader och sämre effektivitet.

Olika undersökningar och studier som är gjorda visar att det finns stora skillnader på hur medborgare använder digitala tjänster. Medborgare förväntar sig i allt högre grad att kunna sköta sina ärenden med kommunen digitalt. Detta påverkar förutsättningarna för kommunens verksamhet.

I Helsingborg har kommunstyrelsen uppdraget att ha helhetsansvaret och att leda och samordna stadens utveckling. Revisorerna har i sin riskanalys bedömt att det finns en risk för att kommunstyrelsen inte har säkerställt att it-verksamheten bedrivs ändamålsenligt.

### 2.1 Syfte, revisionsfrågor och avgränsning

Granskningen syftar till att bedöma om stadens styrning av it- och digitalisering är ändamålsenlig och sker med tillräcklig intern kontroll.

För att genomföra granskningen har nedanstående revisionsfrågor besvarats:

- Har styrelsen etablerat styrande dokument som tydliggör ansvar, vilka krav som ställs och hur arbetet ska bedrivas?
  - Inkluderar styrande dokument beskrivningar av roller och ansvar för it-funktionen och ansvarsfördelning mellan it-funktionen och verksamheten?
- Finns beslutade mål och strategier för stadens it- och digitaliseringsarbete?
- Finns etablerade styr- och samverkansmodeller som ger förutsättningar för en effektiv it-styrning?
- Finns en fastställd beslutsprocess som möjliggör prioriteringar och planering inom it- och digitalisering?
  - Finns etablerade forum där beslut som fattas utgår från verksamhetens behov?
  - Finns beslutade prioriteringsgrunder för digitalisering och hur säkerställs att dessa följs?
  - Finns en beslutad resursfördelningsmodell?
  - Finns etablerade former för att säkerställa att arbetet, när det är möjligt, samordnas över förvaltningsgränser för att undvika suboptimering?
- Sker en regelbunden uppföljning på styrelsenivå för att säkerställa en effektiv förvaltning och att it-leveransen är i linje med överenskommelser och förväntad kvalitet?

- Sker en tillräcklig uppföljning av det samlade it- och digitaliseringsarbetet i staden för att säkerställa att det når förväntade effekter (exempelvis kostnadsbesparing, kvalitetshöjning och/eller tidseffektivisering)?

Granskningen avser kommunstyrelsen men för att kunna göra bedömningen har även intervjuer med representanter för andra förvaltningar i staden genomförts.

## 2.2 Revisionskriterier

I granskningen utgörs revisionskriterierna av:

- Kommunallag (2017:725) 6 kap § 6
- Interna styrdokument i form av:
  - Reglementen
  - IT-policy
  - Informationssäkerhetspolicy

## 2.3 Metod

Granskningen har genomförts genom:

- Dokumentstudier av:
  - Reglementen för styrelsen och nämnderna
  - Mål och ekonomi 2023
  - IT-policy
  - Digitala principer
  - Internkontrollplan och uppföljning
  - Urval av protokoll från kommunstyrelsen samt av kommunstyrelsen och kommunfullmäktige tilldelade uppdrag till stadsledningsförvaltningen
  - Rapport Genomlysning av digitaliseringsavdelningen, september 2023
- Intervjuer med berörda tjänstepersoner inom stadsledningsförvaltningen, dels ledande befattning, dels representanter från digitaliseringsavdelningen, verksamhetsrepresentanter från stadens olika förvaltningar som deltar i digitaliseringsrådet. Totalt har sju personer intervjuats.
- Enkät har via biträdande stadsdirektör skickats ut till samtliga förvaltningars direktörer. Direktörerna har sedan utsett en eller flera representanter som bedömts som lämpliga att besvara enkäten för förvaltningens räkning. Sju av stadens nio förvaltningar har inkommit med svar.

Samtliga intervjupersoner har haft möjlighet att faktagranska rapportens innehåll.



## 3 Resultat av granskningen

### 3.1 Styrning och organisation för it-styrning och digitalisering

#### 3.1.1 Styrande dokument

Granskningen visar att det saknas styrande dokument för staden inom it- och digitalisering. Staden antog 2008 en *it-policy*<sup>1</sup> vilken intervjuade beskriver som både alltför övergripande och inaktuell utifrån nuvarande organisation och arbetsätt.

Det råder en samsyn kring att det finns ett behov av att uppdatera den styrande dokumentationen kring it och digitalisering i syfte att förtydliga stadens styrning, riktning och uppdrag inom området. I en genomlysning av digitaliseringsavdelningen, genomförd på uppdrag av biträdande stadsdirektör, konstaterades att staden saknar program för digitalisering både på stadsgemensam nivå och på förvaltningsnivå. Genomlysningen visade även att gällande it-policy inte gav stöd till nämnder och förvaltningar i det hur arbetet skulle bedrivas i praktiken. Intervjuade uppger att det pågår ett arbete med att uppdatera befintlig it-policy samt att ta fram ett digitaliseringsprogram.

Digitaliseringsavdelningen har under det senaste året arbetat fram digitala principer<sup>2</sup>. I dagsläget är ambitionen att de digitala principerna ska kugga i det större arbetet med ett digitaliseringsprogram och utgöra ett stödjande dokument. De digitala principerna syftar till att vara vägledande i samband med utveckling och förvaltning inom it och digitalisering. Därigenom ska de digitala principerna stödja stadens digitalisering så att verksamheterna kan utföra sitt uppdrag och nå sina mål.

#### 3.1.2 Mål och strategier

I granskningen har det framkommit en avsaknad av mål för it- och digitaliseringsarbetet i staden. I intervjuer beskrivs att staden i stor utsträckning arbetar utifrån tillitsbaserad styrning vilket inneburit en styrning genom få och mer övergripande mål.

Detta har enligt de intervjuade medfört att det finns en otydlighet kring vad som förväntas i leveransen avseende it och digitalisering från digitaliseringsavdelningen. Detta avser såväl mål som riktlinjer för kvalitet, fördelning av kostnader och effektivitet.

Vid granskning av kommunfullmäktiges *Plan och ekonomi 2023* kan vi konstatera att det finns vissa övergripande benämningar som rör it och digitalisering, dock ej i form av specifika mål eller strategier. Det som beskrivs är kopplat till budgetförändringar samt stadsgemensamma investeringar. Den största investeringen härrör till ett tidigare fattat beslut av kommunfullmäktige i juni 2021. Digitaliseringsavdelningen fick då i uppdrag att etablera en stadsgemensam plattform för digital service samt ärende- och datahantering. För planperioden beräknas totalutgiften för plattformen uppgå till 23 mkr. Intervjuade beskriver att förvaltningarna vanligen får uppdrag från politiken,

<sup>1</sup> Beslutad av kommunfullmäktige 2008-09-12

<sup>2</sup> Beslutad av digitaliseringsdirektör 2023-09-28

snarare än att genom målstyrning, vilket uppges vara i enlighet med fastställd styrmodell.

### 3.1.3 Ansvarsfördelning

I kommunstyrelsens reglemente<sup>3</sup> framgår att det i styrelsens övergripande uppgifter ingår att leda, samordna och utveckla stadsövergripande strategiska digitala processer och kommunikationsprocesser samt drift och underhåll av kommunens digitala system och verksamhetssystem.

I it-policyn beskrivs den övergripande ansvarsfördelningen mellan kommunstyrelsens förvaltning (centrala it-funktioner) och övriga nämnders förvaltningar. Givet it-policyns ålder (antagen 2008), benämns dåvarande it-funktionen för "kommunikations- och utvecklingsavdelningen", vilken idag utgörs av digitaliseringsavdelningen.

#### **Kommunstyrelsens ansvar**

Kommunstyrelsen, genom kommunikations- och utvecklingsavdelningen, har enligt it-policyn följande ansvar:

- beslutar i ärenden som rör gemensamma system
- att utveckla och leverera effektiva drifttjänster för infrastruktur för lagring, bearbetning och kommunikation av data,
- att bygga upp och förvalta en gemensam, standardiserad och säker kommunikationsplattform med de funktioner och tillämpningar som stadens verksamheter behöver,
- Helsingborgs stads it-plattform,
- att stödja verksamhetsutveckling genom att tillhandahålla erforderlig kompetens.

#### **Nämndernas ansvar**

Nämnderna och tillhörande förvaltningar ansvarar enligt it-policyn för:

- beslutar i ärenden som rör verksamhetsspecifika system,
- att använda Helsingborgs stads it-plattform,
- att ge medarbetare och förtroendevalda den utbildning som är nödvändig för att effektivt använda stadens it-plattform i allmänhet och verksamhetsspecifika it-system i synnerhet.

#### **Digitaliseringsavdelningens uppdrag**

Digitaliseringsavdelningen är en avdelning på stadsledningsförvaltningen under kommunstyrelsen. Digitaliseringsavdelningen består av tre enheter. Staben, digitala arbetsplatsen och verksamhetslösningar. Staben driver avdelningens gemensamma funktioner och administrativa processer, samt samordnar gemensamma behov inom digitalisering för avdelningarna på stadsledningsförvaltningen. Digitala arbetsplatsens uppdrag är att förvalta, vidareutveckla och stödja stadens gemensamma it-infrastruktur

---

<sup>3</sup> Beslutat av kommunfullmäktige 2020-04-21 §54

2023-11-27

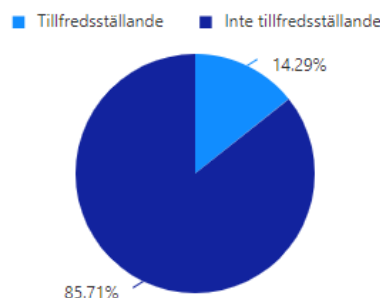
och standardiserade produkter. Digitala arbetsplatsen består av tre team: supportcenter, systemstöd och it-plattformar. Enheten för verksamhetslösningar ansvarar för att öka den digitala utvecklingsförmågan i stadens verksamheter och består av tre team: digitaliseringsstöd inom strategi, arkitektur och transformation, datafabriken och digital utveckling. Utifrån den övergripande ansvarsfördelningen åligger det i första hand digitaliseringsavdelningen att samordna it- och digitaliseringsarbetet som berör gemensamma system över förvaltningsgränserna, samt verka som stöd för verksamhetsutveckling.

I intervjuer med både företrädare för digitaliseringsavdelningen och verksamheterna beskrivs ett antal olika utmaningar kopplat till nämnda ansvarsfördelning. Problemet beskrivs ligga i att det är möjligt att motivera att vilket system som helst är verksamhetsspecifikt eller gemensamt för staden, denna uppdelning har följaktligen skapat en otydlighet kring vem som bär ansvar och kostnad för olika system. I intervju med verksamhetsföreträdare beskrivs till exempel att större förvaltningar i staden har byggt upp egna it-avdelningar eller supportfunktioner kopplat till system i brist på resurser och kompetens från digitaliseringsavdelningens support.

I den genomlysning som stadsledningsförvaltningen genomfört framgår att det finns brister i nuvarande strukturer och styrning av it- och digitalisering. Mot bakgrund av genomlysningens resultat har kommunstyrelsen fått i uppdrag<sup>4</sup> att leda och samordna arbetet med att identifiera utvecklingsområden och åtgärder för att utveckla stadens arbete med digitalisering. Detta arbete påbörjades under hösten 2023 och ska återredovisas senast i september 2024.

I den enkät som genomförts inom ramen för granskningen framgår följande vad gäller övergripande ansvarsfördelning mellan digitaliseringsavdelningen och förvaltningarna. Svartalternativen för frågor var ja/nej eller utifrån en fyrgradig skala från *inte alls tillfredsställande* till *tillfredsställande*.

### Hur upplever du att ansvarsfördelningen mellan digitaliseringsavdelningen och din förvaltning fungerar?

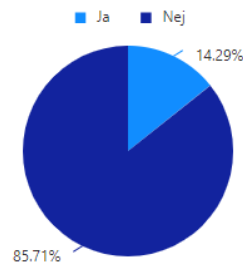


<sup>4</sup> Beslutat av kommunfullmäktige 2023-06-14/15 §99, "Uppdrag från kommunfullmäktige till kommunstyrelsen att leda och samordna uppdraget till stadens nämnder att identifiera utvecklingsområden med åtgärder för att ytterligare utveckla stadens arbete med digitalisering"

**Upplever du att ansvarsfördelningen mellan digitaliseringsavdelningen och din förvaltning är tydlig (avseende verksamhetsutveckling/innovation med stöd av digitalisering)?**



**Sker i nuläget en regelbunden utvärdering och/eller dialog om samarbete med och leverans från digitaliseringsavdelningen så att den sker i enlighet med verksamheternas behov?**



### 3.1.4 Bedömning

**Vi bedömer att kommunstyrelsen inte har etablerat styrande dokument som tydliggör ansvar, vilka krav som ställs och hur arbetet ska bedrivas. Vi bedömer därtill att det saknas beslutade mål och strategier för stadens it- och digitaliseringsarbete.**

Det finns en stadsövergripande it-policy beslutad 2008, i övrigt saknas styrdokument avseende stadens it och digitalisering i syfte att tydliggöra inriktning och ambition för arbetet.

**Vi bedömer att roller delvis beskrivs på en övergripande nivå i policyn men då den är föråldrad och inte samstämmig med nuvarande organisation utgör den inte någon styrning i praktiken.**

Av enkätsvaren framgår att majoriteten av de svarande upplever att ansvarsfördelningen mellan digitaliseringsavdelningen och förvaltningarna är otydlig samt inte fungerar ändamålsenligt. Vi konstaterar även att en majoritet av de svarande inte upplever att det sker en kontinuerlig dialog och uppföljning om det samarbete och leverans som sker från digitaliseringsavdelningen, vilket vi bedömer som en brist.

## 3.2 Prioriteringar inom it och digitalisering

Enligt uppgift så saknas tydlig styrning över hur digitaliseringsavdelningen ska prioritera ärenden inom it och digitalisering. Det finns inom förvaltningarna olika uppfattning i vilken utsträckning stöd kan erhållas av digitaliseringsavdelningen och för vilka uppgifter. Ärenden från förvaltningarna ska enligt uppgift skickas via ett beställningsformulär till digitaliseringsavdelningen, men det finns en upplevelse av att det saknas en uttalad prioriteringsordning för dessa ärenden. En hel del beställningar kommer även in via andra informella kontaktvägar i staden.

Digitaliseringsavdelningen upplever att det finns en förväntan om leverans från avdelningen inom ett stort antal områden. Exempel stöd vid innovationer, i form av nyutvecklade digitala lösningar, upphandlingar, verksamhetsutveckling, anpassning mot lagkrav och prioriterade aktiviteter/uppdrag från politiken. Det finns samtidigt en upplevelse av att avdelningen saknar resurser för att hantera dessa uppgifter vilket ytterligare uppges försvåras genom avsaknad av en tydlig prioriteringsordning.

Digitaliseringsrådets roll lyfts som viktig, där representanterna från respektive förvaltning har en koppling till förvaltningsledningen och därigenom ska fånga förvaltningens behov och beslut om prioriteringsordning. Av intervjuer framgår att digitaliseringsrådet framöver ska utarbeta förslag på prioriteringsgrunder. En del i arbetet är att tydliggöra hur digitaliseringsinitiativ ska prioriteras utifrån stadens effekthemtagningsmodell.

I intervjuer med verksamhetsföreträdare i digitaliseringsrådet beskrivs att verksamheterna i olika utsträckning jobbar med effekthemtagningsmodellen i förvaltningsspecifika projekt. Även processen för vilka underlag som tas fram i samband med ett digitaliseringsprojekt skiljer sig åt mellan förvaltningarna, däremot uppges att det inom förvaltningarna arbetas likartat med de projekt som genomförs.

Under intervjuer har det framkommit att avdelningen för innovation och transformation står för flertalet it- och digitaliseringsinitiativ men att initiativen från avdelningen upplevs sakna en tydlig styrning samt därtill saknar förankring och prioritering utifrån verksamheternas behov inom it och digitalisering. En återkommande iakttagelse från intervjuerna är att det har funnits ett starkt fokus på just innovation i staden vilket även uppges ha påverkat övriga ansvarsområden inom digitaliseringsavdelningen som inte prioriterats lika högt.

Vad gäller prioriteringar mellan olika digitaliseringsinitiativ så bekräftas iakttagelser från intervjuer även av svar från respondenter i enkätundersökningen.

### ”Finns det tydliggjort vad som styr prioritering mellan olika digitaliseringsinitiativ?”



#### 3.2.1 Resursfördelning

Enligt *Plan för mål och ekonomi 2023* införde staden från och med 1 januari 2023 en ny pris- och kostnadsmodell för stadens gemensamma digitaliseringsarbete. Syftet uppges vara att stödja förändringstakten och stadens ambitioner inom innovation och digitalisering och samtidigt främja samverkan mellan stadens verksamheter. Den nya modellen medför en minskning av nämndernas kommunbidrag, och följaktligen en ökning till kommunstyrelsen som särskilt riktas till digitaliseringsavdelningen.

I intervjuer med verksamhetsföreträdare beskrivs att pris- och kostnadsmodellen för digitaliseringsarbetet inte är allmänt känd i förvaltningarna men att ekonomifunktioner inom respektive förvaltning varit involverade i planeringen och därigenom är informerade om modellen.

Vad gäller finansiering av enskilda digitaliseringsinitiativ framhålls att det saknas en stadsövergripande process eller resursfördelningsmodell. De digitaliseringsinitiativ som genomförs finansieras av respektive förvaltning. Företrädare från förvaltningarna beskriver att processen för att söka projektstöd/investeringar skiljer sig åt mellan förvaltningar och att det varit upp till respektive förvaltning att arbeta fram en sådan process. Enligt intervjuade så hanterar digitaliseringsavdelningen avtal och upphandlingar inom it men kostnaderna fördelas till den verksamhet som är beställare.

Det pågår enligt uppgift ett utvecklingsarbete för att etablera en portföljstyrning och att detta ska vara på plats under första kvartalet 2024. Portföljhanteringen avser att tydliggöra både prioritering inom it och digitalisering men även bidra till att arbetet kan planeras utifrån tillgång till resurser och verksamheternas behov.

### 3.2.2 Samordning inom it och digitalisering

I intervjuer med representanter från digitaliseringsavdelningen upplevs att det finns en intern uppdelning som gör det svårt att samordna processer, till exempel en uppdelning mellan drift och utveckling. Likartat upplever verksamhetsföreträdare att det många gånger finns en otydlighet och saknas ett helhetsperspektiv i kontakt med digitaliseringsavdelningen, vilket kan resultera i att ärenden och frågor slussas runt mellan enheter inom avdelningen där det uppfattas saknas en intern samverkan.

Det finns en upplevelse att det behövs tydligare definierade processer med beskrivningar av vem som gör vad samt tydlighet kring svarstider och leverans av tjänster så att det finns rimliga förväntningar från både förvaltningarna och digitaliseringsavdelningen.

#### *It-styrning och support*

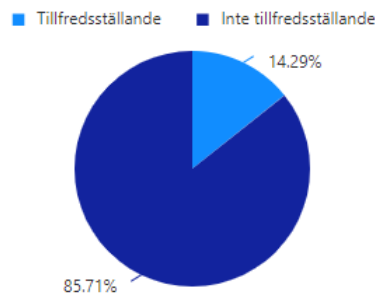
Av fritextsvar i genomförd enkät framgår att verksamhetens basbehov gällande it tillgodoses i de flesta fall. Vid mer komplicerade frågor uppfattas det svårt att få gehör och vissa frågor bollas tillbaka till förvaltningarna trots att förvaltningarnas bild är att frågan måste hanteras inom digitaliseringsavdelningen. Svar på anmälda ärenden upplevs ta för lång tid i många av de mer resurskrävande och svåra ärendena som lyfts från förvaltningarna men fungerar bättre för enklare supportärenden.

Detta leder till en upplevelse att digitaliseringsavdelningen inte tar ansvar för sitt ägandeskap i frågor från verksamheten när de söker stöd. Av enkätsvaren framgår därtill att förvaltningarna tidigare haft en tätare dialog med digitaliseringsavdelningen genom särskilt utpekade kontaktpersoner för varje förvaltning. Detta uppfattades välfungerande och saknas i nuläget vilket beskrivs ha försämrat dialogen mellan digitaliseringsavdelningen och förvaltningarna. En sak som lyfts som positiv är att ledningsgruppen på digitaliseringsavdelningen besökt samtliga förvaltningar för dialog.

En anledning som uppges ha påverkat förutsättningarna att möta verksamheternas behov är att medarbetare inom digitaliseringsavdelningen har slutat och det därför över tid varit svårt för avdelningen att möta behoven på grund av resursbrist. Bemanningen inom framför allt it-plattformar, uppfattas inte vara anpassad efter de aktuella behov av stöd som finns från förvaltningarna. Förvaltningarnas ökade användning av digitala verktyg medför större behov av stöd och support från digitaliseringsavdelningen och intervjuade har en uppfattning att digitaliseringsavdelningen inte fått de förstärkningar och utökning som behövts över tid inom just it-plattformar. Ytterligare ett område som lyfts i enkätsvar utifrån tillgång till resurser är att behörigheter för förvaltningarnas systemförvaltare begränsats vilket lett till ett ökat beroende av digitaliseringsavdelningens resurser.

Det finns en systemförvaltningsmodell i staden och intervjuade uppger att roller är tillsatta utifrån modellen. Ett systemförvaltarforum finns där stadens systemförvaltare träffas regelbundet. Sammanställande är chef inom digitaliseringsavdelningen. Enligt uppgift finns en variation i kunskap och förutsättningar för systemförvaltarna i respektive förvaltning. Arbetet uppges dock utvecklas kontinuerligt och har stärkts de senaste åren. Det finns även ett beredningsråd där upprättande av drift- och support-överlämningsdokument varit en del i arbetet på senare tid.

### ”Hur upplever du stödet och kompetensen från digitaliseringsavdelningen vad avser IT?”



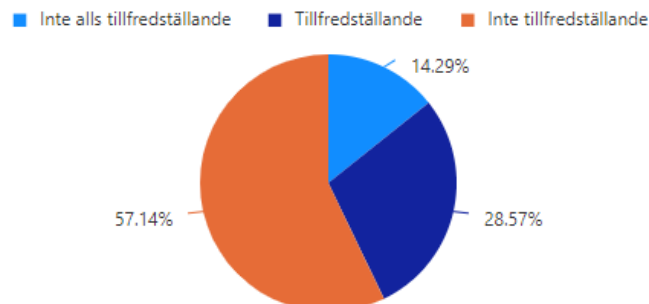
### Digitalisering

Staden har etablerat ett digitaliseringsråd där digitaliseringsdirektören är sammankallande. Rådet har till uppdrag att verka starkt rådgivande åt digitaliseringsdirektören. I digitaliseringsrådet sitter representanter, ofta benämnda digitaliseringsstrateger, från respektive förvaltning. I intervju beskriver strategerna att deras uppdrag skiljer sig åt på ett betydande sätt givet storlekskillnaden på förvaltningarna. I intervjuer framgår att digitaliseringsrådets uppdrag och mandat för närvarande genomgår en genomlysning, i nuläget har rådet inget beslutsmandat.

Enligt intervjuade är det för närvarande genom rådet som det finns en överblick över stadens pågående och planerade digitaliseringsarbeten. Enligt intervjuade har rådet inte ännu helt hittat formerna för att arbetet ska vara strukturerat och dokumenterat.

Utöver digitaliseringsrådet så har vi även i intervjuer delgivits andra samverkansforum med bäring på digitalisering och it. Däribland arkitekturrådet, produktrådet, e-förvaltarforum samt tidigare omnämnt systemförvaltarforum. En samlad iakttagelse från intervjuer är att det saknas en tydlighet kring vad dessa forum/råd har för uppdrag och framför allt hur de förväntas verka för ett helhetsperspektiv i arbetet med it och digitalisering.

### Hur upplever du att digitaliseringsarbetet samordnas mellan förvaltningar?





### 3.2.3 Bedömning

**Vi bedömer att kommunstyrelsen inte har fastställt beslutsprocesser som möjliggör prioriteringar och planering inom it och digitalisering samt att det saknas beslutade prioriteringsgrunder för digitalisering.**

Vi kan konstatera att prioriteringar delvis görs utifrån tillgång till resurser och kompetens dock bedömer vi att det saknas en systematik i vad besluten grundas på.

**Vi bedömer att det saknas etablerade styr- och samverkansmodeller som ger förutsättningar för en effektiv it-styrning.**

På ett övergripande plan finns det dokumenterat i it-policyn hur ansvar fördelas mellan digitaliseringsavdelningen och stadens förvaltningar, dock är policyn inaktuell och ansvarsfördelningen som beskrivs i policyn upplevs inte spegla den ansvarsfördelning och arbetssätt som finns idag.

**Vi bedömer att det finns olika forum som ska verka för att beslut utgår från verksamheternas behov. Vi bedömer att det i nuläget inte är säkerställt att suboptimering undviks då samordningen i vissa delar brister.**

Formerna för samordning finns, men vi bedömer att de behöver bli mer etablerade med ett uttalat ansvar med tydliga processer, rutiner och beslutsvägar. Arbetssätt och strukturer är inte fullt ut etablerat vid tid för granskningen men vi bedömer att digitaliseringsrådet har goda förutsättningar att bidra till att utgöra forum för övergripande samordning och stärka förutsättningar så att suboptimering undviks. Vi konstaterar även att systemförvaltarforum finns som ett viktigt forum för samordning av system, dess utveckling och förvaltning.

**Vi konstaterar att det finns en beslutad pris- och kostnadsmodell.**

Vi bedömer att avsaknad av styrande dokument som tydliggör inriktning för stadens it- och digitalisering tillsammans med den otydliga ansvarsfördelningen riskerar att leda till att nuvarande pris- och kostnadsmodell inte fungerar fullt ut. Det saknas i nuläget en resursfördelningsmodell avseende genomförande av digitaliseringsprojekt, men etablering av en portföljhantering pågår och ska införas 2024.

### 3.3 Uppföljning

Vid tid för granskningen genomför kommunstyrelsen ingen samlad uppföljning av det övergripande it- och digitaliseringsarbetet i staden.

I intervjuer har framkommit att enskilda förvaltningar arbetar i enlighet med den stadsgemensamma effekthemtagningsmodellen i samband med digitaliseringsprojekt. Förvaltningar beskrivs arbeta på ett enhetligt sätt med olika projekt inom den egna förvaltningen, men arbetssätt avseende att söka investering, vilka underlag som tas fram och hur uppföljning sker skiljer sig åt mellan förvaltningarna. Förvaltningarna beskrivs i huvudsak, undantaget i de fall där effekthemtagningsmodellen används, ha byggt denna process själva.

Stadsledningsförvaltningen identifierade under våren 2023 ett behov av att göra en genomlysning av digitaliseringsavdelningens uppdrag<sup>5</sup>. En extern leverantör anlätades för att genomföra uppdraget som baseras på ett stort antal intervjuer med representanter från digitaliseringsavdelningen och samtliga förvaltningar. Bland åtgärderna finns att ta fram ett digitaliseringsprogram, revidera it-policy och göra ett omtag kring digitaliseringsrådet genom "digitaliseringsrådet 2.0".

Inom ramen för enkäten har vi frågat representanter från förvaltningarna hur de upplever it-styrningen i staden med grund i definitionen "It-styrning handlar om att styra och leda it-verksamheten så att den tillför så stort värde som möjligt för verksamheten. Detta innebär bland annat att skapa en organisationsmodell, att definiera processer för hantering av it-frågor samt att kontinuerligt följa upp att it-organisationen levererar rätt kvalitet på rätt sätt".

Vi uppfattar att det genom den genomlysning som nyligen genomförts finns en medvetenhet om utmaningar och brister i nuvarande organisation, styrning och processer där ett antal förbättringsåtgärder har påbörjats vid tid för granskningen. Detta bekräftas även av enkätsvar.

#### Utifrån definitionen, hur bedömer du att stadens nuvarande it-styrning fungerar?



<sup>5</sup> QCM, 2023.

### 3.3.1 Bedömning

**Vi bedömer att det inte sker en regelbunden uppföljning på styrelsenivå.**

**Vi bedömer att det saknas en regelbunden uppföljning av it-leveransen för att säkerställa en effektiv förvaltning i enlighet med överenskommelser och förväntad kvalitet.**

Vi uppfattar att det dels beror på avsaknad av aktuella styrande dokument som reglerar uppdrag och ansvar mellan digitaliseringsavdelningen och förvaltningarna.

**Vi bedömer att det saknas en tillräcklig uppföljning av det samlade it- och digitaliseringsarbetet i staden.**

I avsaknad av beslutade mål, strategier och prioriteringsgrunder finns för närvarande inte tillräckliga förutsättningar att följa upp effekter på ett strukturerat vis. Det finns vissa exempel på att effekthemtagningsmodellen är en del i beslut och uppföljning men vi bedömer att arbetet är i behov av att systematiseras och ske på ett likvärdigt sätt i staden.

Vi kan dock konstatera mot bakgrund av det uppdrag och den genomlysning som genomförts av digitaliseringsavdelningen att behovet av åtgärder har identifierats, vilket vi ser som positivt. Vi bedömer därigenom att de förbättringsåtgärder som pågår kan bidra till att stärka förutsättningarna för en mer systematisk uppföljning som har sin grund i en tydligare ansvarsfördelning och fastställa mål och prioriteringsgrunder för stadens arbete med it och digitalisering.

## 4 Samlad bedömning och rekommendationer

Syftet med granskningen har varit att bedöma om stadens styrning av it och digitalisering är ändamålsenlig och sker med tillräcklig intern kontroll.

**Vår samlade bedömning utifrån granskningens syfte är att stadens styrning av it och digitalisering inte är ändamålsenlig eller sker med tillräcklig intern kontroll.**

I dagsläget saknas det aktuella styrande dokument som tydliggör ansvar, vilka krav som ställs och hur arbetet ska bedrivas. Vi bedömer att det saknas beslutade inriktningar och strategier för stadens it- och digitaliseringsarbete vilket i nuläget leder till en otydlighet avseende förväntningar och prioriteringsgrunder för de aktiviteter som det finns behov av att genomföra. Vi bedömer också att ansvarsfördelningen mellan digitaliseringsavdelningen och förvaltningarna är otydlig samt inte fungerar ändamålsenligt.

Vi bedömer att kommunstyrelsen inte har fastställt beslutsprocesser som möjliggör prioriteringar och planering inom it och digitalisering samt att det saknas beslutade prioriteringsgrunder för digitalisering. Vi kan konstatera att det finns en beslutad pris- och kostnadsmodell, men bedömer att brister kopplat till styrande dokument, ansvarsfördelning och prioriteringar leder till att resursfördelningen för digitaliseringsarbetet ytterligare behöver tydliggöras.

Det finns inte etablerade styr- och samverkansmodeller som ger förutsättningar för en effektiv it-styrning. Det finns forum som ska verka för att beslut utgår från verksamheternas behov, men i stor utsträckning saknas en tydlighet i forumens uppdrag, mandat och samverkan utifrån en helhet kring digitalisering och it. Vi bedömer också att detta innebär att det inte fullt ut är säkerställt att suboptimering undviks då samordningen i vissa delar brister och det i nuläget saknas en samlad bild av stadens digitaliseringsarbete.

I avsaknad av aktuell styrande dokumentation som sätter ramar, förväntningar och mål för it- och digitaliseringsleveransen bedömer vi att det saknas förutsättningar till systematisk uppföljning och att någon sådan därigenom inte genomförs. Vi kan inte heller se att någon annan form av löpande eller systematisk uppföljning av it-leveransen eller digitaliseringsarbetet har skett. Mot bakgrund av den genomlysning som genomförts avseende digitaliserings-avdelningens uppdrag konstaterar vi att ett antal åtgärder har identifierats och i vissa delar påbörjats. Vi bedömer det som positivt att åtgärderna i ett första led fokuserar på att sätta ramar, kravnivåer och mål genom styrande dokument för it och digitalisering. Vi bedömer därigenom att de förbättringsåtgärder som pågår kan bidra till att stärka förutsättningarna för en mer systematisk uppföljning som har sin grund i en tydligare ansvarsfördelning och fastställa mål och prioriteringsgrunder för stadens arbete med it och digitalisering.

2023-11-27

Utifrån resultatet av vår granskning rekommenderar vi kommunstyrelsen att:

- Etablera styrande dokument avseende stadens it-styrning och digitalisering.
- Tydliggöra ansvars- och gränsdragning mellan digitaliseringsavdelningen och förvaltningarna.
- Fastställa mål och prioriteringsgrunder som tydliggör utifrån vilka behov digitalisering och it-investeringar genomförs.
- Tydliggöra digitaliseringsrådets uppdrag och mandat för att ytterligare stärka förutsättningar för samordning och gemensam utvecklingskraft i digitaliseringsarbetet.
- Etablera en styr- och samverkansmodell inom it och digitalisering med representation från verksamheterna samt digitaliseringsavdelningen i syfte att tydliggöra gränsdragning och stärka samordningsmöjligheter.
- Säkerställa att den nya pris- och kostnadsmodellen etableras i stadens verksamheter och därigenom kan bidra till en effektiv och tydlig styrning av stadens digitaliseringsarbete.
- Tydliggöra i styrande dokument hur uppföljning av det övergripande digitaliseringsarbetet ska genomföras tillsammans med krav på hur enskilda digitaliseringsprojekt följs upp för att säkerställa att dessa leder till förväntad effekt och nytta.

Datum som ovan

KPMG AB

Jenny Thörn  
*Kommunal yrkesrevisor*

Simon Homander  
*Kommunal revisor*

Detta dokument har upprättats enbart för i dokumentet angiven uppdragsgivare och är baserat på det särskilda uppdrag som är avtalat mellan KPMG AB och uppdragsgivaren. KPMG AB tar inte ansvar för om andra än uppdragsgivaren använder dokumentet och informationen i dokumentet. Informationen i dokumentet kan bara garanteras vara aktuell vid tidpunkten för publicerandet av detta dokument. Huruvida detta dokument ska anses vara allmän handling hos mottagaren regleras i offentlighets- och sekretesslagen samt i tryckfrihetsförordningen.