



För kännedom

Samtliga nämnder

Fullmäktige

Partiernas gruppledare

Kommunstyrelsen

Granskning av kommunens digitaliseringsarbete

Vi har i egenskap av förtroendevalda revisorer i Kiruna kommun genomfört en granskning av kommunens digitaliseringsarbete. I vårt arbete har vi biträttats av PwC. Syftet med granskningen har varit att bedöma om kommunstyrelsen säkerställer att arbetet med digitalisering sker på ett ändamålsenligt sätt. Kommunstyrelsen har varit granskningens revisionsobjekt.

Utifrån genomförd granskning är den sammanfattande revisionella bedömning att kommunstyrelsen **endast delvis säkerställt** att arbetet med digitalisering sker på ett ändamålsenligt sätt.

Vår bedömning baseras i huvudsak på följande:

- Digitaliseringsstrategi samt fastställda mål finns upprättade. Vår bedömning är att effekterna av att kommunens e-styrgrupp inte bedrivit ett aktivt arbete under en längre period inneburit att efterlevnaden av de mål som finns fastställda inom området ej heller har skett enhetligt inom styrelsen, nämnderna och bolagens verksamheter.
- Roller och ansvar på en övergripande nivå finns beskrivet i styrande dokumentation. Roller och ansvar upplevs till övervägande del som tydliga.
- Styrande dokumentation inom området saknas samt att den nuvarande kompetensförsörjningen i låg utsträckning bedöms vara tillräcklig inom området.
- Systematisk uppföljning och utvärdering av kommunens digitaliseringsarbete kan inte styrkas inom ramen för granskningen.

I syfte att utveckla verksamheten lämnas följande rekommendationer:

- Kommunstyrelsen säkerställer att gällande styrdokument inom området efterlevs.



- Kommunstyrelsen säkerställer tillräcklig kompetensförsörjning inom området.
- Kommunstyrelsen säkerställer genomförande av de mål som finns fastställda inom området samt tydliggörande av vilka delar som är prioriterade.
- Kommunstyrelsen säkerställer att systematisk uppföljning och utvärdering inom området genomförs, samt vid behov vidtar aktiva åtgärder i syfte att stärka området.

I övrigt hänvisar vi till de iakttagelser som redovisas i bifogad revisionsrapport.

Vi emotser ett yttrande från kommunstyrelsen senast 31 oktober år 2020.

För Kiruna kommuns revisorer

Ann-Kristin Nilsson, ordförande

Sigurd Pekkari, vice ordförande

Bilaga: "Granskning av kommunens digitaliseringsarbete", PwC, juni 2020.

Granskning av kommunens digitaliseringsarbete

Kiruna kommun

Juni 2020

Projektledare: Erik Jansen

Projektmedarbetare: Jacob Svensson



Innehållsförteckning

Sammanfattning	2
Inledning	3
Bakgrund	3
Syfte och revisionsfråga/-or	3
Revisionskriterier	3
Metod och avgränsning	3
Iakttagelser och bedömningar.....	4
Mål, strategi/ styrdokument för kommunens arbete med digitalisering, samt efterlevnad av dessa	4
Ansvarsfördelning avseende arbetet med digitalisering.....	5
Ansvariga chefers kompetens gällande digitaliseringens möjligheter	6
Uppföljning och utvärdering av kommunens digitaliseringsarbete	6
Revisionell bedömning	8
Bedömningar mot kontrollmål.....	8
Rekommendationer.....	9

Sammanfattning

På uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Kiruna Kommun har PwC genomfört en granskning avseende kommunstyrelsens arbete med digitalisering. Syftet med granskningen har varit att bedöma om kommunstyrelsen säkerställer att arbetet med digitalisering sker på ett ändamålsenligt sätt.

Granskningens syfte har besvarats genom följande revisionsfrågor:

- Finns det av kommunfullmäktige eller kommunstyrelsen fastställda mål samt strategi/ styrdokument för kommunens arbete med digitalisering? Efterlevs dessa?
- Finns det en tydlig och dokumenterad ansvarsfördelning avseende arbetet med digitalisering?
- Säkerställs det att ansvariga chefer för verksamhetsutveckling har tillräcklig kompetens om digitaliseringens möjligheter?
- Sker det en ändamålsenlig uppföljning och utvärdering av kommunens digitaliseringsarbete?

Utifrån genomförd granskning är den **sammanfattande revisionella bedömning** att kommunstyrelsen **delvis** säkerställt att arbetet med digitalisering sker på ett ändamålsenligt sätt.

Underlag för revisionell bedömning redovisas i följande avsnitt.

I syfte att utveckla verksamheten lämnas följande rekommendationer:

- Kommunstyrelsen säkerställer att gällande styrdokument inom området efterlevs.
- Kommunstyrelsen säkerställer tillräcklig kompetensförsörjning inom området.
- Kommunstyrelsen säkerställer genomförande av de mål som finns fastställda inom området samt tydliggörande av vilka delar som är prioriterade.
- Kommunstyrelsen säkerställer att systematisk uppföljning och utvärdering inom området genomförs, samt vid behov vidtar aktiva åtgärder i syfte att stärka området.

Inledning

Bakgrund

Under de senaste åren har utvecklingen av digitala plattformar och digitala tjänster ökat inom den kommunala sektorn. Enligt en på uppdrag av SKR genomförd SIFU undersökning är 3 av 4 medborgare positivt inställda till att kommuner och regioner kommunicerar och erbjuder service digitalt men enbart 21 procent ansåg att kommunerna och regionerna levde upp till deras förväntningar om digital service. SKR har, som ett led i att möta välfärdens utmaningar tagit fram en digital strategi. Strategin sätter särskilt fokus på; en enklare vardag för privatpersoner och företag, smartare och öppnare förvaltning samt högre kvalitet och effektivitet i verksamheten. Kiruna kommun är idag och i framtiden beroende av att följa med i utvecklingen för att klara av att leverera tjänster med kvalitet till medborgare och brukare. Detta kommer ställa höga krav på digital mognad och en digital transformation där utvecklingsarbetet är integrerat med övrig verksamhetsplanering, utveckling och uppföljning.

Revisorerna har utifrån sin bedömning av väsentlighet och risk beslutat att genomföra en granskning avseende kommunstyrelsens arbete med digitalisering.

Syfte och revisionsfråga/-or

Syftet med granskningen är att bedöma om kommunstyrelsen säkerställer att arbetet med digitalisering sker på ett ändamålsenligt sätt.

Granskningens syfte besvaras genom följande revisionsfrågor:

- Finns det av kommunfullmäktige eller kommunstyrelsen fastställda mål samt strategi/ styrdokument för kommunens arbete med digitalisering? Efterlevs dessa?
- Finns det en tydlig och dokumenterad ansvarsfördelning avseende arbetet med digitalisering?
- Säkerställs det att ansvariga chefer för verksamhetsutveckling har tillräcklig kompetens om digitaliseringens möjligheter?
- Sker det en ändamålsenlig uppföljning och utvärdering av kommunens digitaliseringsarbete?

Revisionskriterier

- Interna styrdokument, exempelvis budgetdokument
- Strategi för eSamhället, SKR
- Handlingsplan 2017-2025, förutsättningar för digital utveckling, SKR
- Automatiserad ärendehantering, att frigöra tid för värdeskapande arbete, SKR

Metod och avgränsning

Granskningen har genomförts genom dokumentanalys av för granskningen relevanta styrande dokument samt genom intervjuer med förvaltningschef på tre av kommunens förvaltningar, IT-chef, IT-verksamhetsarkitekter samt dialog/avstämning med kommundirektör. Granskningen avgränsas till att avse kommunstyrelsen.

Iakttagelser och bedömningar

Mål, strategi/ styrdokument för kommunens arbete med digitalisering, samt efterlevnad av dessa

Iakttagelser

Kommunens arbete avseende digitalisering regleras i bl.a. följande dokument och beslut:

- Strategi för digitalisering och digitala tjänster (KF 2017-02-20 § 11).
- Åtgärdsprogram 2017 - Strategi för digitalisering och digitala tjänster (KF 2017-02-20 § 11).
- Strategi för e-samhället - Sveriges Kommuner och Regioner 2015 (KF 2011-11-28 § 306).
- Kommunfullmäktigebeslut 2017-04-10 § 22 gällande att Kiruna Kommun ska ingå i Norrbottens E-nämnd.

Kommunens styrning och vägledning avseende digitalisering och digitala tjänster regleras bl.a. i kommunens digitaliseringsstrategi. Strategin gäller t.o.m. år 2022 och innehåller formulerade mål för hela kommunkoncernen. Målen är i låg grad uppföljningsbara då merparten av dem inte är kopplade till mätetal eller motsvarande. Målen är generellt av generell karaktär, till exempel *“Ett behovsstyrt samspel mellan IT och verksamheternas behov är en självklarhet”*. I sammanhanget noteras att Kommunfullmäktige (2020-04-06 § 35) även antagit mål- och verksamhetsplan för Kiruna kommun, där ett mål framgår avseende att *öka digitaliseringen av välfärdstjänster och myndighetsutövning*. Målet har dock ej några beslutade aktiviteter eller någon fastställd tidsplan.

Åtgärdsprogrammet innehåller mål och en målplanering för 2017 och är ett led i att nå den målbild som beskrivs i digitaliseringsstrategin för år 2022. Till dessa mål observeras aktiviteter vara knutna till 3 av 4 mål. Åtgärdsprogrammet innehåller följande mål:

- Utveckla metod och rutiner för processkartläggning.
- Kartlägga 3 processer samt införa tillhörande e-tjänster.
- Utredda möjligheter till digitalisering av 2 verksamhetsområden.
- Genomföra enklare digitaliseringsåtgärder löpande.

Vår granskning kan dock inte styrka att något nytt åtgärdsprogram efter 2017 tagits fram. I beslutet 2017-02-20 § 11 framgår vidare även beslut om att en styrgrupp för e-tjänster ska inrättas. Styrgruppen ska samordna förvaltningars och bolags verkställighet av strategins intentioner. Gruppen samordnas av kommunkontoret och ska bestå av en representant från respektive förvaltning/bolag.

Granskningen har även tagit del av samtliga nämnders verksamhetsplaner där mål och aktiviteter avseende digitalisering och digitaliseringsprocesser delvis återfinns i överförmyndarnämndens och miljö- och byggnadsnämndens verksamhetsplaner. Digitaliseringsprojekt (i varierande grad) återfinns dock inom de olika förvaltningarna och bolagen. Däremot uppges dessa vid intervjuer inte vara samordnade utifrån en övergripande målstyrnings- eller aktivitetsnivå.

Av intervjuer framgår att e-styrgruppen startades under 2017, men att arbetet med styrgruppen därefter runnit ut i sanden. Styrgruppen uppges inte ha varit fortsatt aktiv efter 2017 års utgång. En anledning uppges bl.a. vid våra intervjuer vara att styrgruppen samt dess enskilda ledamöter inte haft något beslutsmandat.

De övergripande målen (för 2022) som återfinns i strategin samt i åtgärdsprogrammet upplevs av de vi intervjuat generellt vara tydliga. Däremot uppges att det upplevs mer otydligt hur arbetet för att uppnå de övergripande målen (för 2022) i strategin rent praktiskt skall bedrivas.

Bedömning

Vi bedömer att revisionsfråga är **delvis uppfylld**.

Bedömningen baseras på att kommunfullmäktige fastställt strategi och åtgärdsprogram för kommunens arbete med digitalisering. Åtgärdsprogrammen har dock inte kommit att upprättas/uppdateras efter år 2017. Vår bedömning är även att effekterna av att e-styrgruppen inte bedrivit ett aktivt arbete under en längre period inneburit att efterlevnaden av de mål som finns fastställda inom området ej heller har skett enhetligt inom styrelsen, nämnderna och bolagens verksamheter.

Ansvarsfördelning avseende arbetet med digitalisering

lakttagelser

På en övergripande nivå beskrivs roller och ansvar i dokumentet *Strategi för digitalisering och digitala tjänster* (KF 2017-02-20). Strategin beskriver hierarkiskt roller och ansvar, kopplat till digitalisering och digitala tjänster, från kommunfullmäktigenivå ner till avdelningsnivå inom kommunen. Vi noterar i sammanhanget att s.k. IT-verksamhetsarkitekter/motsvarande i vissa fall har avropats som stöd från IT-avdelningen. Dessa IT-stödfunktioner samarbetar med varandra som en mindre grupp för dialog och samordning inom området. Däremot återfinns dessa IT-arkitekter inte inom alla kommunens verksamheter och bolag. Stödet finns i dagsläget endast inom Socialförvaltningen, Kultur- och utbildningsförvaltningen samt Tekniska Verken AB.

Övergripande roll och ansvar för e-styrgruppen beskrivs också i dokumentet *Strategi för digitalisering och digitala tjänster* (KF 2017-02-20). Styrgruppen för e-tjänster ska samordnas av kommunkontoret och bestå av en representant från vardera bolag och förvaltning, där respektive förvaltning/bolag får utse lämplig representant. Vår granskning kan däremot inte styrka en närmare dokumenterad beskrivning avseende roller och ansvar inom styrgruppen.

Av intervju framgår att roller och ansvar kopplat till digitaliseringsarbetet på en övergripande nivå upplevs som till övervägande del tydliga. Vidare framgår att roller och ansvar inom e-styrgruppen (när denna var aktiv) upplevs som till övervägande del tydliga.

Bedömning

Vi bedömer revisionsfrågan **uppfylld**.

Bedömningen baseras på att roller och ansvar på en övergripande nivå, från kommunfullmäktigenivå ner till avdelningsnivå, finns beskrivet samt på att roller och ansvar till övervägande del upplevs som tydliga.

Ansvariga chefers kompetens gällande digitaliseringens möjligheter

lakttagelser

Vår granskning kan inte styrka att kompetensförsörjning inom området sker på en övergripande nivå och/eller på ett strukturerat sätt. Granskningen kan vidare inte styrka närmare styrande dokumentation inom området. Vi noterar i sammanhanget att workshops kopplat till området i viss mån har hållits. Dessa har dock initierats på enskilda förvaltningars/bolags initiativ och har inte samordnats på ett strukturerat sätt.

Självskattning av kommunens arbete med digital service och verksamhetsutveckling har dock vid tidigare tillfällen genomförts med hjälp av SKR:s digitala verktyg, "eBlomlådan". Denna självskattning uppges tidigare (senast 2017) ha genomförts inom ramen för samtliga ledningsgrupper i kommunen.

Av intervjuer framgår att den nuvarande kompetensförsörjningen inom området upplevs som varierande mellan kommunens olika förvaltningar och bolag. Sammantaget bedömer våra intervjuade kompetensförsörjningen i låg utsträckning som tillräcklig. Kompetensförsörjningen lyfts vid flertalet intervjuer fram som ett möjligt utvecklingsområde med utvecklingspotential.

Bedömning

Vi bedömer revisionsfrågan **ej uppfylld**.

Bedömningen baseras på att styrande dokumentation inom området saknas samt på att den nuvarande kompetensförsörjningen i låg utsträckning upplevs vara tillräcklig. Vi kan härutöver inte spåra något formaliserat eller på annat sätt tydliggjort arbete för att stärka kompetensförsörjningen inom området inom kommunen.

Uppföljning och utvärdering av kommunens digitaliseringsarbete

lakttagelser

Av dokumentet *Strategi för digitalisering och digitala tjänster* (KF 2017-02-20) framgår att kartläggningsprocessen ska följas upp på förvaltningsnivå och lägesrapport lämnas till e-styrgruppen fyra gånger per år. E-styrgruppen ska sammanställa och rapportera till kommunstyrelsen om genomförda aktiviteter, nuläge, ekonomi, uppnådda resultat samt delge rapport till samtliga nämnder och styrelser.

Vår granskning har tagit del av 2017-års uppföljning till kommunstyrelsen lämnad av e-styrgruppen. Vi noterar att styrgruppen har lämnat rapport till kommunstyrelsen vid två (2) tillfällen (2017-09-04 och 2017-12-11), rapporten noteras vidare delges samtliga nämnder. Vår granskning kan utifrån protokollgenomgång däremot inte styrka att rapportering från styrgruppen till kommunstyrelsen skett under 2018 respektive 2019. Vi noterar i sammanhanget att digitaliseringsstrategin även innehåller en årsplanering för digitalisering och digitala tjänster. Årsplaneringen beskriver på övergripande nivå i stort vad som ska planeras, verkställas och följas upp. Planeringen beskriver vidare bl.a. att e-styrgruppen ska upprätta förslag till kommunövergripande åtgärdsprogram vilket KS sedan ska besluta om. Vår granskning kan inte styrka att e-styrgruppen upprättat förslag till kommunövergripande åtgärdsprogram efter 2017.

Av intervjuer framgår även att systematisk uppföljning på förvaltningsnivå inom området i låg utsträckning görs.

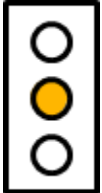
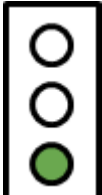
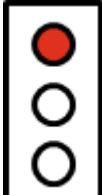
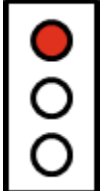
Bedömning

Vi bedömer revisionsfrågan ***ej uppfylld***.

Bedömningen baseras på att någon systematisk uppföljning och utvärdering av kommunens digitaliseringsarbete inte genomförts i enlighet med den styrning som finns inom området.

Revisionell bedömning

Bedömningar mot kontrollmål

Kontrollmål	Bedömning	
Finns det av kommunfullmäktige eller kommunstyrelsen fastställda mål samt strategi/ styrdokument för kommunens arbete med digitalisering? Efterlevs dessa?	Delvis uppfyllt Digitaliseringsstrategi samt fastställda mål finns upprättade. Vår bedömning är att effekterna av att e-styrgruppen inte bedrivit ett aktivt arbete under en längre period inneburit att efterlevnaden av de mål som finns fastställda inom området ej heller har skett enhetlig inom styrelsen, nämnderna och bolagens verksamheter.	
Finns det en tydlig och dokumenterad ansvarsfördelning avseende arbetet med digitalisering?	Uppfyllt Roller och ansvar på en övergripande nivå finns beskrivet styrande dokumentation. Roller och ansvar upplevs till övervägande del som tydliga.	
Säkerställs det att ansvariga chefer för verksamhetsutveckling har tillräcklig kompetens om digitaliseringens möjligheter?	Ej uppfyllt Styrande dokumentation inom området saknas samt att den nuvarande kompetensförsörjningen i låg utsträckning bedöms vara tillräcklig inom området.	
Sker det en ändamålsenlig uppföljning och utvärdering av kommunens digitaliseringsarbete?	Ej uppfyllt Systematisk uppföljning och utvärdering av kommunens digitaliseringsarbete kan inte styrkas.	

**Sammanfattande
bedömning**

**Granskningsrådet hanteras
delvis på ett ändamålsenligt
sätt.**



Utifrån genomförd granskning är vår **sammanfattande revisionella bedömning** att kommunstyrelsen **delvis** säkerställt att arbetet med digitalisering sker på ett ändamålsenligt sätt.

Rekommendationer

I syfte att utveckla verksamheten lämnas följande rekommendationer:

- Kommunstyrelsen säkerställer att gällande styrdokument inom området efterlevs.
- Kommunstyrelsen säkerställer tillräcklig kompetensförsörjning inom området.
- Kommunstyrelsen säkerställer genomförande av de mål som finns fastställda inom området samt tydliggörande av vilka delar som är prioriterade.
- Kommunstyrelsen säkerställer att systematisk uppföljning och utvärdering inom området genomförs, samt vid behov vidtar aktiva åtgärder i syfte att stärka området.

2020-06-09

Kristian Damlin
Uppdragsledare

Erik Jansen
Projektledare

Denna rapport har upprättats av Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB (org nr 556029-6740) (PwC) på uppdrag av Kiruna kommuns revisorer enligt de villkor och under de förutsättningar som framgår av projektplan från den 2020-02-17. PwC ansvarar inte utan särskilt åtagande, gentemot annan som tar del av och förlitar sig på hela eller delar av denna rapport.