

2021-07-15

Förslag till yttrande

Dnr: AFN 2021/39

Revisionskrivelse A 2021-02-10

Revisorerna i Nacka kommun

Förslag till yttrande över revisionskrivelse ”Granskning av digitalisering”

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

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

1. Planera och följa upp digitalisering

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

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

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

2. Säkerställa riktlinjer och konkreta mål

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

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

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

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

Nämndens verksamheter tar vara på digitaliseringsinitiativ på flera olika sätt.

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

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

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

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

3. Säkerställa resurser och kompetens

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

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

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

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

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

4. Säkerställa systematik i arbetsätt

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

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

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

5. Säkerställa tydliga projektdirektiv

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

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

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



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

Filip Wiljander
Ordförande
Arbets- och företagsnämnden

Susanne Nord
Utbildning- och arbetsmarknadsdirektör