

2021-07-15

TJÄNSTESKRIVELSE

Dnr: AFN 2021/39

Revisionskrivelse och revisionsrapport 9/2020 – Granskning av digitalisering

Yttrande till kommunfullmäktiges revisorer

Förslag till beslut

Arbets- och företagsnämnden antar föreslaget yttrande över revisionskrivelse A 2021-02-10 enligt bilaga 3 till denna tjänsteskrivelse daterad den 15 juli 2021.

Arbets- och företagsnämnden förklarar paragrafen omedelbart justerad.

Sammanfattning

De förtroendevalda revisorerna har under hösten 2020 låtit Ernst & Young (EY) genomföra en granskning med syftet att bedöma om verksamhetsutvecklingen med stöd av digitalisering är effektiv och ändamålsenlig, samt, huruvida den interna kontrollen av digitaliseringsprocessen är tillräcklig. I revisionsrapporten 9/2020 den 10 februari 2021, Granskning av digitalisering, är revisorernas bedömning att det finns framgångsfaktorer i digitaliseringsprocessen men det återfinns även risker och därmed utvecklingsområden. Revisorernas rekommendationer avser att säkerställa mål, färdplan och kompetensförsörjning för verksamhetsutveckling med stöd av digitalisering samt planering och uppföljning av digitalisering. Rekommendationerna syftar till att stärka den digitala mognaden och skapa förutsättningar för en lyckad digitalisering.

I ärendet framförs arbets- och etableringsenhetens övergripande kommentar samt förslag till yttrande för respektive rekommendation.

Ärendet

Nacka kommuns revisorer har i revisionskrivelse den 10 februari 2021 låtit undersöka om verksamhetsutvecklingen med stöd av digitalisering är effektiv och ändamålsenlig samt huruvida den interna kontrollen av digitaliseringsprocessen är tillräcklig. Detta med syfte att säkerställa att den digitala ambitionen uppnås, Nacka vill vara i framkant avseende digitalisering. Revisorerna ser positivt på att Nackas digitala utveckling sker samordnat i enlighet med digitaliseringsstrategin vars digitaliseringsråd har till uppdrag att identifiera, prioritera, auktorisera, styra och följa upp digitaliseringsinitiativ i samlade utvecklingsportföljer.

Revisorerna har lämnat ett antal rekommendationer avseende digitaliseringsprocessen. Revisionskrivelsen baserar sig på en revisionsrapport som Ernst & Young AB (EY) utfört på uppdrag av revisorerna, Granskning av Digitalisering (revisionsrapport nr 9/2020). Rekommendationerna som identifierats avser att säkerställa mål, färdplan och kompetensförsörjning för verksamhetsutveckling med stöd av digitalisering samt planering och uppföljning av densamma.

Revisorerna önskar arbets- och företagsnämndens svar på de fem rekommendationer som framgår av granskningsrapporten.

Revisorerna rekommenderar arbets- och företagsnämnden 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.
- säkerställa riktlinjer och konkreta mål för digitalisering på verksamhetsnivå, som innefattar arbetsätt och färdplan i linje med digitaliseringsstrategin.
- säkerställa att verksamheten har tillräckliga resurser och kompetens för att driva digital verksamhetsutveckling
- arbeta systematiskt med nyttorealiserings och regelbundna riskanalyser inom ramen för projektstyrningen.
- säkerställ att projektdirektiven innehåller tydliga och uppföljningsbara effektmål.

Arbets- och etableringsenhetens svar på revisorernas rekommendationer

Övergripande kommentarer

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

Nämndens verksamheter har sedan flera år arbetat för att öka graden av digitalisering inom framförallt processen ekonomiskt bistånd där handläggningsprocessen är automatiserad samt inom den kommunal vuxenutbildningen där vissa delar har automatiserats. I syfte att uppnå nämndens mål att minska antalet system pågår en upphandling av gemensamt verksamhetssystem för processen vägen till egen försörjning som omfattar kommunala arbetsmarknadsinsatser och ekonomiskt bistånd.

Digitaliseringslösningar ger inte alltid en besparingseffekt på kort sikt, utan bör ses som en investering med syfte att uppfylla såväl nämndens som kommunens mål.

Pågående pandemi har än mer påvisat vikten av effektiva och användarvänliga digitala lösningar för att säkerställa att nödvändig verksamhet upprätthålls för nämndens målgrupper samt att handläggningen är effektiv.

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 kommungemensam 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 arbetsätt 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 idéen/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 kostnads kalkylering, 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 systematisk projektstyrning

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 ansvariga 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.

Förslag på yttrande i korthet

I arbets- och företagsnämndens budget 2020–2022 framgår, vilket revisorerna också har noterat, att en förutsättning för att möta framtida efterfrågan och erbjuda kostnadseffektiv service till medborgare och anordnare inom kundvalen, krävs fortsatt satsning på digitalisering, automatisering och e-tjänsteutveckling.

Revisorernas rekommendationer avser planering, uppföljning samt säkerställande av riktlinjer, mål, kompetens och resurser samt tydligare arbete kring nyttorealisering och riskanalys.

Då det finns en tydlig digitaliseringsprocess med syfte att samordnat styra och stödja digitaliseringsinsatser, bedömer arbets- och etableringsenheten dock, att revisorernas rekommendation, att arbets- och företagsnämnden ska besluta om en nämndspecifik riktlinje för digitalisering, inte är aktuell.

Arbets- och etableringsenheten kommer att fortsätta det pågående arbetet kring digitalisering där revisorernas rekommendationer kommer att implementeras och efterlevas.

För att uppfylla såväl kommunens ambition, som övergripande mål där digitalisering ses som en av nycklarna, är samverkan mellan myndighets- och huvudmannaprocesser och stödprocesser central.

Ekonomiska konsekvenser

Digitaliseringsprocessen är beroende av samverkan mellan kommunens myndighets- och huvudmannaprocesser och stödprocesser. Detta för att uppnå ett effektivt resursutnyttjande samt uppfylla kommunens övergripande mål om maximalt värde för skattepengarna.

Verksamhetsutveckling med stöd av digitalisering kräver ekonomiska resurser både avseende investering, förvaltning och bemanning. Om kostnad för detta specificeras i nämndens årliga budget ges nämnden än bättre förutsättningar för tydlig uppföljning.

Konsekvenser för barn

Förslaget medför inte några konsekvenser för barn.

Dock kan noteras att säkerställandet av en effektiv verksamhet bidrar till att stödja den enskilde att snabbare nå målet om egen försörjning. Detta kan bidra till att minska risken för långvarig ekonomisk utsatthet vilket antas påverka barn positivt.

Bilagor

Bilaga 1	Revisionskrivelse A 2021-02-10 Granskning av digitalisering
Bilaga 2	Revisionsrapport 9/2020 Granskning av digitalisering
Bilaga 3	Förslag till yttrande

Pia Stark
Enhetschef
Arbets- och etableringsenheten

Ghita Flinckman
Förändringsledare
Arbets- och etableringsenheten