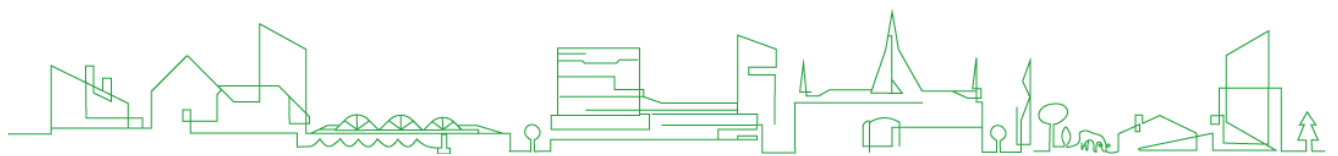


Kommunrevisionen granskar

Granskning av digitaliseringsarbetet, 2025



Angående granskningen

Revisionsuppdraget är ett kommunalt förtroendeuppdrag och revisorerna är direkt ansvariga inför kommunfullmäktige och därmed indirekt inför medborgarna genom den representativa demokratin. Revisionen har uppdrag att granska de verksamheter som styrelser, nämnder och kommunala bolag bedriver.

I formell mening är varje revisor en egen myndighet, men i det praktiska revisionsarbetet sker arbetet gemensamt.

Ytterst syftar revisionen till att undersöka om verksamheten bedrivs i enlighet med uppställda mål och på ett från ekonomisk synpunkt tillfredsställande sätt.

- Revisorernas uppdrag regleras i kommunallag, aktiebolagslag, god revisionssed, ägardirektiv och reglemente.
- Revision ska utföras på ett oberoende sätt.
- Revisorerna genomför grundläggande granskning, granskning av delårsrapport och årsredovisning och fördjupade granskningar.

Revisorerna ska därför objektivt, opartiskt och sakligt, självständigt granska den verksamhet som styrelse, nämnder och beredningar bedriver. Revisorerna ska också bedöma om de förtroendevalda ledamöterna i nämnder och styrelser har tillräcklig styrning och kontroll över verksamhetens ekonomi, prestationer och kvalitet.

Revisorernas uttalanden och bedömningar finns i revisionsberättelser och granskningsrapporter. En ambition i revisorernas arbete är att deras rekommendationer i samband med granskning ska kunna användas av verksamheterna för att åstadkomma effekter i deras förbättringsprocess.

Kontaktuppgifter

Om kommunrevisorernas uppdrag

kommunrevisionen@umea.se

Ordförande i kommunrevisionen

Ewa Miller, ordförande

ewa.miller@umea.se

Granskning av digitaliseringsarbetet

Umeå kommun

2026



The better the question. The better the answer.
The better the world works.



Shape the future
with confidence

Innehåll

1. Sammanfattning	2
2. Inledning	4
2.1 Bakgrund.....	4
2.2 Syfte och revisionsfrågor	4
2.3 Metod och avgränsning	5
2.4 Definition	5
2.5 Revisionskriterier	5
3. Ansvarsfördelning och Organisation	6
4. Styrning av digitaliseringsområdet	7
4.1 Kommunfullmäktige har beslutat om en kommunövergripande plan för digital omställning 7	
4.2 Digitalisering behandlas i kommunfullmäktiges strategiska plan	8
4.3 I Kommunstyrelsen verksamhetsplan framgår mål för digitaliseringsarbetet	8
4.4 I tekniska nämndens verksamhetsplan framgår mål för digitaliseringsarbetet	9
5. Samverkansmodellen anger hur digitaliseringsarbetet ska organiseras i förvaltningsöverskridande samverkansobjekt	10
5.1 Implementeringen av samverkansmodellen är begränsad och varierar mellan samverkansobjekten	11
5.2 Bedömning	12
5.3 Bedömning	13
6. Finns klara syften och mål i varje digitaliseringsprojekt?	14
6.1 Syfte och mål.....	14
6.2 Uppföljning av effekthemtagning och produktivitet	15
6.3 Bedömning	16
7. Uppföljning av digitaliseringsarbetet	17
7.1 Styrelsen följer upp fokusområdet datadriven kommun i tertialrapport 2	17
7.2 Digitaliseringsfrågor behandlas vid styrelsen sammanträden i begränsad utsträckning. 17	
7.3 Bedömning	17
8. Riskanalys	19
8.1 Kommunstyrelsen respektive tekniska nämndens internkontrollplan	19
8.2 Riskanalys i projekt	19
8.3 Bedömning	20
9. Stickprov.....	21
9.1 Digitala lås.....	22
9.2 Digital fritidsgård	22
9.3 Mina sidor.....	23
10. Samlad bedömning och rekommendationer	24

1. Sammanfattning

Revisorerna i Umeå kommun har givit EY i uppdrag att granska om kommunstyrelsen och tekniska nämnden har säkerställt att digitaliseringsarbetet i kommunen utförs på ett ändamålsenligt sätt. Vår sammanfattade bedömning är att tekniska nämnden och kommunstyrelsen delvis har säkerställt att digitaliseringsarbetet utförs på ett ändamålsenligt sätt.

Vi bedömer att det delvis finns relevant organisation och ansvarsfördelning för digitaliseringsarbetet. Kommunfullmäktige har under år 2025 beslutat om 'plan för digital omställning' som definierar ansvarsfördelning, fokusområden och mål inom digitaliseringsområdet. Planen ska konkretiseras i en handlingsplan som är under framtagning. Både styrelsen och tekniska nämnden har formulerat relevanta mål för digitaliseringsarbetet i verksamhetsplaner.

Teknik- och fastighetsförvaltningen har beslutat om en samverkansmodell för digitaliseringsarbetet där relevanta kompetenser från både verksamhetssidan och tekniska sidan samlas i samverkansobjekt för att tillsammans genomföra digitaliseringsarbetet. Implementering påbörjades under år 2024. Graden av implementering och efterlevnad av modellen skiljer sig avsevärt åt mellan samverkansobjekten. Det finns ett behov av ytterligare insatser för att säkerställa implementering och vi ser positivt på att teknik- och fastighetsförvaltningen planerar sådana för år 2026.

Att styrdokument antagits nära inpå tidpunkten för granskningen samt att flera styrdokument är under framtagning innebär att vi inte har en helhetsbild av digitaliseringsområdet. Då implementering är pågående är det inte heller möjligt att bedöma följsamheten fullt ut.

Vi bedömer att det inte finns relevanta styrdokument, handlingsplaner och riktlinjer för hur digitaliseringsarbetet ska implementeras i kommunens verksamheter. Den övergripande styrning är under utveckling. Objektplaner har ännu inte anpassats till samverkansmodell 2024. Teknik och fastighetsförvaltning har tagit fram relevant riktlinjer för digitaliseringsprocessen samt stöd för att utvärdera digitaliseringsinitiativ. Inom samverkansobjekten finns begränsat med systematiska arbetsätt och rutiner avseende riskhantering och uppföljning. För omfattande digitaliseringsprojekt så använder kommunen PROJEKTIL vilket är en etablerad modell. Vi ser positivt på att det pågår ett aktivt utvecklingsarbete inom området.

Det finns delvis klara syften och tydliga mål i digitaliseringsprojekt. Kopplingen mellan de övergripande målen och de enskilda målen i individuella digitaliseringsprojekt är delvis tydlig. Nyttillkomna styrdokument och styrdokument under framtagning är en bidragande orsak. Att samverkansmodellen inte implementerats fullt ut och att objektplaner inte är uppdaterade är en annan. Inom enskilda digitaliseringsprojekt finns generellt tydliga syften och mål. Det pågår i viss utsträckning ett arbete med effekthemtagning, och ett förbättringsarbete är pågående. Uppföljning av effekter och påverkan på produktivitet sker i begränsad utsträckning.

Vi bedömer att det delvis upprättas tillräckliga risk- och konsekvensanalyser i digitaliseringsprojekt. Stickprovets resultat visar att risk har beaktats i de tre digitaliseringsprojekt som granskats. Vidare innebär samverkansobjekten att relevant verksamhetsnära och teknisk kompetens samlas vilket rimligen bidrar positivt till att relevanta risker identifieras och hanteras. Dock har vi inte identifierat tydliga riktlinjer för

risk- och konsekvensanalyser vilket kan leda till ojämlik hantering och bristande kontroll, särskilt avseende brukarperspektiv och tillgänglighet.

Vi bedömer att kommunstyrelsen inte följer upp att digitaliseringsarbetet genomförs på relevant sätt. Styrelsen tar inte del av någon återrapportering som ger en helhetsbild av digitaliseringsarbetet. Visserligen tar styrelsen del av återrapportering i tertialrapport 2 avseende datadriven kommun, men den återrapporterade information är inte tillräcklig för att utvärdera arbetet fullt ut. Enligt plan för digital omställning ska återrapportering ske årligen till kommunstyrelsen och tekniska nämnden. Vad denna återrapportering ska innehålla framgår inte men en sådan återrapportering skulle kunna ge styrelsen en helhetsbild.

Utifrån granskningens iakttagelser rekommenderar vi kommunstyrelsen att:

- ▶ Säkerställ att uppföljning och återrapportering sker enligt plan för digital omställning. Informationen som återrapporteras ska vara tillräcklig för att dels säkerställa intern kontroll dels uppfylla kommunstyrelsens uppsiktsplikt.
- ▶ Säkerställ att uppföljning och återrapportering som behandlar målområdet datadriven kommun i tertialrapport 2 är tillräcklig omfattande för att arbetet ska kunna utvärderas.

Utifrån granskningens iakttagelser rekommenderar vi tekniska nämnden att:

- ▶ Säkerställ tillräckliga insatser genomförs för att säkerställa att samverkansmodellen implementeras och efterlevs.
- ▶ Säkerställ att samverkansobjekten i tillräcklig utsträckning arbetar med digitaliseringsprocessen samtliga delar, särskilt riskanalys samt uppföljning, för att säkerställa ett ändamålsenligt digitaliseringsarbete.

Utifrån granskningens iakttagelser rekommenderar vi kommunstyrelsen och tekniska nämnden att:

- ▶ Stärka översynen och samordningen över förvaltningarnas implementeringar av digitala projekt för att säkerställa att alla IT- och digitaliseringsinitiativ är i linje med kommunens övergripande mål och strategier.
- ▶ Säkerställ att det finns tillräckliga och ändamålsenliga styrdokument, handlingsplaner och riktlinjer för hur digitaliseringsarbetet ska implementeras i kommunens verksamheter.

2. Inledning

2.1 Bakgrund

Enligt SCB:s befolkningsprognos kommer flertalet kommuner inom snar framtid stå inför en situation där färre ska försörja fler. Behovet av kommunal verksamhet kommer alltså öka i högre takt än skatteintäkterna från ökad sysselsättning. Detta ställer stora krav på kommunerna att tillhandahålla effektiva verksamheter. En avgörande faktor är enligt SKR en ökad digitalisering av den kommunala verksamheten. Exempel på sådana tjänster är e-arkiv, digitala ärendeprocesser, e-signaturer och digitala plattformar av olika slag. I förändringsarbete är det viktigt att kommunledningen står bakom digitaliseringsarbetet som tydliga bärare av budskapet om digitalisering samt tillser att detta implementeras i ordinarie styr- och ledningsarbete. Umeå kommun har under 2024 i pilotprojekt prövat användning av AI i syfte att vara tidsbesparande och effektivisera administrativt arbete. Utvärdering pågår och implementering avvaktas. Denna granskning går därför inte in i användningen specifikt av AI.

I Umeå kommun är det tekniska nämnden som har uppdraget att driva och samordna kommunens övergripande digitaliseringsarbete. Det är av stor vikt att nämnden har säkerställt ändamålsenliga processer för digitaliseringsarbetet såsom att tillräckliga behovs- och riskanalyser genomförs, att upphandlingar och implementering av IT-system inom kommunens olika verksamheter sker på ett effektivt sätt. Vidare bör kommunstyrelsen, utifrån sin ledande och samordnande roll, säkerställa att digitaliseringsarbetet bedrivs på ett ändamålsenligt sätt.

Revisionens tidigare granskningar har visat på betydande risker inom samordning och styrning av kommunens digitaliseringsprocesser.

2.2 Syfte och revisionsfrågor

Granskningens syfte är att bedöma om tekniska nämnden och kommunstyrelsen säkerställt att digitaliseringsarbetet i kommunen utförs på ett ändamålsenligt sätt.

Granskningen har besvarat följande revisionsfrågor:

- ▶ Finns relevant organisation och ansvarsfördelning mellan styrelse/nämnder och förvaltningar för styrning och ledning av digitaliseringsarbetet?
- ▶ Finns funktionella styrdokument, handlingsplaner och/eller riktlinjer för hur digitaliseringsarbetet ska implementeras i kommunens verksamheter?
- ▶ Finns klara syften och tydliga mål i varje digitaliseringsprojekt?
 - Produktivitet och effektivitet?
 - Effekthemtagning?
- ▶ Upprättas tillräckliga risk- och konsekvensanalyser i digitaliseringsprojekten?
- ▶ Följer Kommunstyrelsen upp att digitaliseringsarbetet genomförs på relevant sätt?

2.3 Metod och avgränsning

Granskningen avser tekniska nämnden och kommunstyrelsen.

Granskningen genomförs genom analys och granskning av dokumentation och intervjuer med relevanta tjänstepersoner samt förtroendevalda vid kommunstyrelsen/stadsledningskontoret och tekniska nämnden/teknik och fastighetskontoret. Stickprov har gjorts på tre kommunala digitaliseringsprojekt.

2.4 Definition

I SKR:s Strategi för digital utveckling beskrivs begreppet digitalisering på följande vis: Digitalisering ska förstås som arbetssätt, processer och beteenden som förändras i snabb takt med stöd eller på grund av ny teknik och datadriven utveckling. Samma beskrivning av begreppet används i denna granskning.

2.5 Revisionskriterier

Med revisionskriterier avses de bedömningsgrunder som används i granskningen för analyser, slutsatser och bedömningar. I denna granskning utgörs de huvudsakliga revisionskriterierna av:

- ▶ Kommunallagen 6 kap.
- ▶ Kommunala riktlinjer, styrdokument och planer på området

3. Ansvarsfördelning och Organisation

Samtliga nämnder har ansvar kopplat till digitaliseringsarbetet då de omfattas av kommunfullmäktiges plan för digital omställning.¹ Nämnderna ska dels upparbeta nödvändig styrning och uppföljning inom sina respektive verksamhetsområden, dels frigöra de medel och resurser inom budgetram som krävs för att möta målen för digitaliseringsarbetet. Planen omfattar även de kommunala bolagen där det finns gemensam digital infrastruktur eller gemensamma digitala lösningar, samt i de fall bolagen agerar leverantör till kommunen.

Tekniska nämnden har ett omfattande och särskilt ansvar inom digitaliseringsområdet. Tekniska nämnden ska svara för att kortsiktigt och långsiktigt ge kommunens verksamheter IT-mässiga digitaliseringsförutsättningar. Därutöver ska nämnden leda, samordna och utveckla kommungemensamt arbete med digitalisering och digital transformation, samt samordna och utveckla driften av kommunens IT-system.² Nämnden är huvudansvarig för genomförande och uppföljning av plan för digital omställning samt ansvarig för att konkretisera den övergripande planen i en handlingsplan.³

Kommunstyrelsen har också ett särskilt ansvar inom digitaliseringsområdet. Styrelsen har ansvar för frågor som avser strategisk utveckling och innovation. Därutöver har styrelsen dels ansvar för arbetet med kommunövergripande informationssäkerhet och informationshantering, dels ansvar för att styra, leda och samordna kommunens verksamheter och ekonomi, samt följa upp och rapportera nämndernas utveckling till kommunfullmäktige. Styrelsen och tekniska nämnden har tillsammans huvudansvaret för genomförande och uppföljning av plan för digital omställning.

I kommunen sker digitaliseringsarbetet i varierande omfattning och med varierad självständighet i de olika förvaltningarna. Det kommunövergripande digitaliseringsarbetet sker främst inom stadsledningskontoret samt teknik- och fastighetsförvaltningen.

Under kommunstyrelsen, inom stadsledningskontoret pågår ett digitaliseringsarbete. Vid Stadsarkivet (avdelning demokrati och juridik) pågår ett arbete med överföring av information till e-arkiv som förutom digital lagring möjliggör att enskilda ska kunna söka viss information på egen hand. Avdelningen strategisk utveckling ansvarar för gemensamma kommundata och statistisk analys.

Under tekniska nämnden, inom teknik- och fastighetsförvaltningen, hanteras digitaliseringsfrågor främst inom avdelningen digital omställning och IT (DoIT). Avdelningen arbetar bland annat med att stärka Umeå kommuns förmåga att digitalisera samt stöttar verksamheterna att utföra och utveckla deras kärnuppdrag. På avdelningen arbetar cirka 110 personer.

Mer verksamhetsnära digitaliseringsfrågor hanteras i viss mån inom de enskilda förvaltningarna men i stor utsträckning inom förvaltningsöverskridande samverkansobjekt (se avsnitt 5). I kommunen finns 15 samverkansobjekt kopplade till kommunens kärn- och stödverksamhet. Objekten är "virtuella" organisationer där kompetens från DoIT samt respektive verksamhet samlas. Genom dessa objekt samlas teknisk och verksamhetsnära kunskap för att ge bättre förutsättningar för ett effektivt digitaliseringsarbete.

¹ Plan för digital omställning, beslutad av kommunfullmäktige 2025-08-25.

² Reglemente för Umeå kommuns styrelse och nämnder, s.24-25.

³ Plan för digital omställning s.2-3, 9.

4. Styrning av digitaliseringsområdet

4.1 Kommunfullmäktige har beslutat om en kommunövergripande plan för digital omställning

Kommunfullmäktige beslutade augusti 2025 om en kommunövergripande Plan för digital omställning.⁴ Planen ersatte de två tidigare styrdokumenterna 'strategi för E-service' och 'IT-strategi'.

Tekniska nämnden är ansvarig för planen och större delen av arbetet med att upprätta planen skedde inom DoIT. Planen anger 6 inriktningar (●) och ett varierande antal prioriterade områden (o) inom respektive inriktning. Nedan presenteras inriktningarna och ett urval av de prioriterade områdena:

- ▶ Digitaliseringen skapar nytta för invånarna i högre utsträckning
 - Invånarfokus - kommunen ska utveckla ett systematiskt arbetssätt och främjar delaktighet och transparens i digitaliseringsarbetet. Målgruppernas behov och förutsättningar ska vara i centrum och jämställdhet, jämlikhet och hållbarhet ska beaktas ur alla perspektiv.
- ▶ Digitaliseringen bidrar till bättre användning av kommunens resurser
 - AI - Kommunen ska öka kompetens, förståelse och förmåga kring hur AI kan bidra till att uppnå verksamhetsmål, effektivisera arbetsuppgifter samt främja verksamhetsutveckling och innovation. Riktlinjer för användning och teknisk förmåga ska upprättas.
- ▶ En effektivare styrning och samordning inom digitaliseringsområdet
 - Effekthemtagning och uppföljning - Kommunen ska utveckla och tillämpa metoder för att kontinuerligt följa hur digitaliseringen bidrar till verksamheternas mål och värdeskapande för invånare och andra aktörer. Insikterna ska bidra till att rätt digitala tjänster och lösningar med rätt kvalitet tillhandahålls.
- ▶ En mer robust och säker digitalisering
 - Cybersäkerhet - Kommunen ska säkerställa ett systematiskt cybersäkerhetsarbete för att minska risker mot kommunens tekniska miljö. Fokus ska ligga på att identifiera och åtgärda sårbarheter, höja kompetens och implementera robusta säkerhetsåtgärder.
- ▶ Data används i högre grad som-strategisk tillgång
 - Informationsförvaltning - Kommunen ska etablera och tillämpa gemensamma metoder och verktyg för informationsförvaltning som ett led i att förenkla datadrivet samarbete inom hela kommunkoncernen.
- ▶ Ökade kunskaper, förståelse och färdigheter för digitaliseringen möjligheter

⁴ Plan för digital omställning, beslutad av kommunfullmäktige 2025-08-25. Planen ersatte styrdokumenterna 'IT-strategin' och 'Strategi för E-service'.

- Ökad digital kompetens - Kommunen ska öka medarbetarnas förståelse för hur digitalisering kan effektivisera och utveckla verksamheten. Medarbetare ska enkelt kunna ta till sig rätt digitala kompetens för sitt arbete.

Av plan för digital omställning framgår att genomförande ska konkretiseras i en handlingsplan. Tekniska nämnden pekas ut som ansvarig att (tillsammans med övriga nämnder och förvaltningar) upprätta och koordinera en handlingsplan.⁵ Då plan för digital omställningen antogs augusti 2025 har ännu inte handlingsplan färdigställts vid granskningstillfället (oktober-december 2025). EY har tagit del av ett utkast av handlingsplanen.

4.2 Digitalisering behandlas i kommunfullmäktiges strategiska plan

I kommunfullmäktiges strategiska plan för perioden 2016-2028 konstateras att digitalisering kommer att ha betydande inverkan på kommunens framtida utveckling. Digitaliseringen förväntas påverka arbetsmarknaden genom att förändra vilka typer av arbeten som tillkommer respektive försvinner. Digitaliseringen förväntas även skapa nya förutsättningar för närhet och samverkan mellan platser, oberoende av geografisk belägenhet.⁶

4.3 I Kommunstyrelsen verksamhetsplan framgår mål för digitaliseringsarbetet

Av kommunstyrelsens verksamhetsplan för år 2025 framgår att styrelsen ska arbeta med fokusområdet *datadriven kommun*.⁷ Målet är att skapa kommunövergripande strukturer för datainsamling och kvalitet för att möjliggöra ett mer datadrivet arbete. Vidare framgår att arbetet ska intensifieras med att skapa förutsättningar för att arbeta mer datadrivet och att detta arbete ska ske tillsammans med teknikförvaltningen. Arbetet med fokusområdet genomförs i samverkansobjektet datadriven kommun. Enligt verksamhetsplanen ska en styrgrupp tillsättas vilket har gjorts under år 2025.⁸

Av verksamhetsplanen framgår även att arbetet inom avdelningen demokrati och juridik under år 2025 ska fokusera på följande:

- ▶ Fortsätta arbetet med överföring av material till e-arkiv
- ▶ Skapa en kommunövergripande verksamhetsbaserad informationsarkitektur som en viktig förutsättning för bland annat god informationssäkerhet och uppbyggnad av en datadriven organisation.

⁵ Plan för digital omställning s.9.

⁶ Strategisk plan 2016-2028, beslutad av kommunfullmäktige 2016-03-29.

⁷ Kommunstyrelsen verksamhetsplan 2025, beslutad av kommunstyrelsen 2024-11-12.

⁸ I styrgruppen ingår bland annat ekonomidirektör, verksamhetschef för DoIT, samt flera förvaltningschefer.

4.4 I tekniska nämndens verksamhetsplan framgår mål för digitaliseringsarbetet

Av tekniska nämndens verksamhetsplan för år 2025 framgår prioriteringar för perioden för respektive avdelning inom teknik- och fastighetsförvaltningen. För digital omställning och IT (DoIT) framgår tre övergripande mål för tekniska nämndens digitala omställningsarbete.

Tabell - DoIT prioriteringar för perioden med koppling till digitaliseringsarbetet

Prioritering för perioden	Ansvarig	Datum för färdigställande
Bygga en god förmåga till cybersäkerhet inom Umeå kommun ▶ Säkerställ kommunens tillgång till adekvat teknik för detektering av angrepp ▶ Öka mognaden inom cybersäkerhet genom att utbilda kommunens medarbetare.	Enhetschef Digital omställning och IT	December 2025
Skapa förutsättningar för Umeå kommun att arbeta datadrivet och använda AI ▶ Etablera samverkansobjektet datadriven kommun ▶ Leverera analysstöd som kan användas av och skapa värde i verksamheten ▶ Skapa förutsättningar för Umeå kommun att använda AI, exempelvis genom att definiera juridiska och säkerhetsmässiga ramverk.	Verksamhetschef Digital omställning och IT	December 2025
Driva omställning och utveckling i den egna verksamheten och tillsammans med andra ▶ Starta välfungerande team som skapar värde för dem som finns för. ▶ Vi ska lägga en ökad andel arbetstid på att utveckla och ställa om, och en minskad andel på att underhålla befintligt. ▶ Vi ska spara tid, åt oss själva och/eller andra.	Områdeschef Digital omställning och IT	Juni 2025

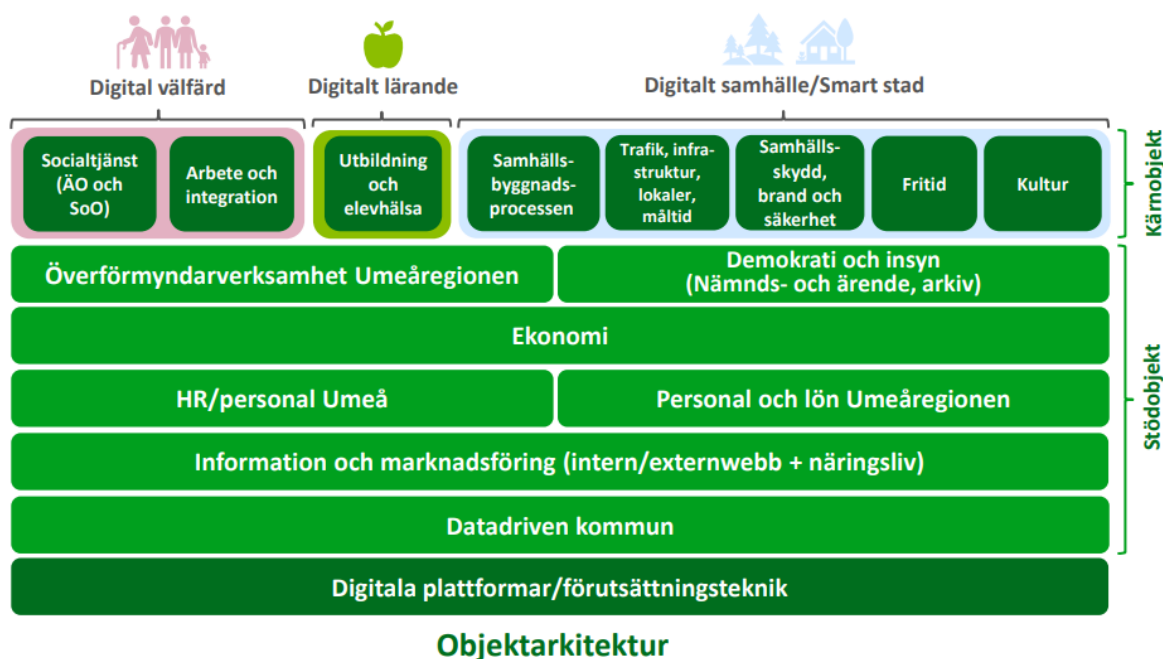
5. Samverkansmodellen anger hur digitaliseringsarbetet ska organiseras i förvaltningsöverskridande samverkansobjekt

Inom teknikförvaltningen har en samverkansmodell som bygger på PM3⁹ för digitaliseringsarbetet tagits fram och beslutats av områdeschef Utveckling och Arkitektur (DoIT).¹⁰

Samverkansmodellen är kommunövergripande. Målet med samverkansmodellen är att möjliggöra för att verksamhetsnära och teknisknära funktioner kan mötas tvärfunktionellt på olika beslut- och ansvarsnivå. Syftet är att samla de kompetenser som krävs för att åstadkomma ett effektivt och samlat grepp om digitalisering.

I kommunen organiseras digitaliseringsarbetet i så kallade samverkansobjekt. I nuläget finns 15 sådana samverkansobjekt. Vissa samverkansobjekt har tydlig koppling till en förvaltning, exempelvis 'kultur' eller 'fritid' medan andra objekt är kommunövergripande, exempelvis 'ekonomi och styrning' eller 'datadriven kommun'. Nedan presenteras en bild av kommunens olika samverkansobjekt.¹¹

Illustration - Samverkansobjekten i Umeå kommun



Samverkansobjekt ansvarar för hela digitaliseringsprocessen, från att prioritera och initiera ett projekt, till att fasa ut och avveckla. Beslutsfattande möjliggörs genom att relevanta funktioner med beslutsmandat från den ordinarie linjeorganisationen samlas i objektet. Målsättningen är att det inom varje samverkansobjekt ska finnas de beslutsmandat och kompetenser som behövs för att digitaliseringsprojekt ska kunna bedrivas av objektet (med undantag för mycket omfattande digitaliseringsinitiativ som drivs i projektform).

⁹ PM3 är en etablerad modell för hur samverkan mellan IT och verksamheten kan organiseras i digitalt utveckling- och förvaltningssyfte.

¹⁰ Samverkansmodell för digitalisering 1.0, beslutad processägare. Senast reviderad 2025-08-08.

¹¹ Vid granskningstillfället pågår ett arbete där det utreds huruvida vissa samverkansobjekt ska delas upp i flera mindre objekt.

Samverkansobjektet organiseras på tre nivåer: strategisk, taktisk och operativ, där beslutsfattande sker på strategisk och taktisk nivå.

Samverkansmodellen reglerar hur arbetet ska organiseras, och bedrivs samt ansvarsfördelningen inom samverkansobjektet. Enligt modellen ska respektive objekt upprätta en objektplan på årlig basis. Inom teknik- och fastighetsförvaltningen har det funnits en definierad funktion som gett stöd till objekten. Dock är det objektets styrgrupp som beslutar om planen, där bland annat objektets avgränsning, mål, eftersträlvade effekter, ansvariga funktioner, uppföljning och budget ska definieras.

Det har inte funnits en uppdaterad mall för hur objektplaner ska var utformade.¹² I dagsläget ser samverkansobjektens objektplaner väsentligt olika ut, och varierar i informationsinnehåll.¹³ För år 2026 planerar teknik- och fastighetsförvaltningen att ta fram en mall på objektplan som samtliga objekt ska utgå ifrån.

Samverkansmodellen definierar även en tydlig ansvarsfördelning för tre nivåer: strategisk, taktisk och operativ. Det finns fördefinierade funktioner/roller inom objektet med angivna korresponderande ansvar. Därutöver delar modellen upp digitaliseringsprocessen i flera mindre steg, där aktivitet och ansvarig för genomförande anges. I tabellen nedan presenteras ett urval på hur samverkansmodellen bryter ner digitaliseringsprocessen i mindre beståndsdelar och definierar ansvar.

Tabell - fas, åtgärd och ansvarig anges i digitaliseringsprocessen

Fas	Åtgärd	Ansvarig
Fånga, Förstå Behov	Upprätta vägledande effekter och snabbanalysera ett digitaliseringsbehov	Objektledare, objektledare teknik tillsammans med personer med kunskap om verksamheten.
Planera	Analysen är en fortsättning på snabbanalysen. Analysen ska vara mer djupgående och omfatta hela digitaliseringslösningens livscykel. Analysen syfte är att ge en tydligare bild av nytta, risk och insats.	Objektteamet
Följa upp effekter	Mäta och följa upp effekter av digitaliseringsprojekt	Objektledare, objektledare teknik

5.1 Implementeringen av samverkansmodellen är begränsad och varierar mellan samverkansobjekten

Implementering av samverkansmodellen påbörjades år 2024. Den ersatte en tidigare 'förvaltningsmodell' som ursprungligen beslutats av kommunfullmäktige år 2017.

¹² Det finns en mall. Denna bygger dock på den äldre förvaltningsmodellen som samverkansmodellen ersatte år 2024 (se avsnitt 5.1).

¹³ En förklaring till att samverkansobjektens objektplaner skiljer sig väsentligt åt är att vissa objekt använt en tidigare mall som fanns för föregångaren till samverkansmodellen (se avsnitt 5.1). Under 2026 planerar teknik- och fastighetsförvaltningen att upprätta en mall för objektplaners utformning.

Övergången innebar ett omfattande skifte från fokus på befintliga IT-stöd till fokus på hela livscykeln för IT-relaterade behov dvs. innovation, nyutveckling, förvaltning och avveckling.

Vid granskningstillfället har modellen ännu inte implementerats fullt ut. Implementeringsarbetet är pågående och efterlevnaden av modellen är varierad. Vissa intervjuade bedömer att det kommer ta flera år innan modellen blir en naturlig del av arbetet. Exempel på vad som begränsat implementering är bland annat tidigare arbetsätt och strukturer, resursbrist och vakanser.

Intervjuer med tjänstepersoner och genomgång av objektplaner för flera samverkansobjektet pekar på att arbetet med mål, effekter och uppföljning sker i begränsad utsträckning. Uppföljning av vilka effekter digitaliseringsprojekt faktisk resulterar i sker i begränsad utsträckning (se även avsnitt 6).

5.2 Bedömning

Finns relevant organisation och ansvarsfördelning mellan styrelse/nämnder och förvaltningar för styrning och ledning av digitaliseringsarbetet?

Vi bedömer att det **delvis** finns relevant ansvarsfördelning mellan styrelse/nämnder och förvaltningar när det gäller styrning och ledning av digitaliseringsarbetet. I plan för digital omställning definieras en tydlig ansvarsfördelning på övergripande nivå. Både kommunstyrelsen och tekniska nämnden har i verksamhetsplan upprättat mål för digitaliseringsarbetet. Därutöver anger samverkansmodellen en tydlig struktur och ansvarsfördelning för hur digitaliseringsarbetet på förvaltningsnivå ska organiseras.

Eftersom flera styrdokument antagits nära inpå samt vid tidpunkten för vår granskning saknar vi en helhetsbild. Plan för digital omställning har antagits vid tidpunkten för vår granskning. Den handlingsplan som ska konkretisera planen är under utveckling. Vidare så påbörjades implementering av samverkansmodellen år 2024 och modellen är inte fullt ut implementerad. Ovan innebär att vi saknar en helhetsbild samt i begränsad utsträckning kan bedöma följsamheten av de styrande dokumenten.

Granskningen visar att följsamheten samt graden av implementering av samverkansmodellen varierar mellan samverkansobjekten. Modellen har ännu inte implementerats fullt ut. Vi har förståelse för att större organisationsförändringar tar tid. Vi ser även positivt på att teknik- och fastighetsförvaltning arbetar för att främja implementering. Dock anser vi att ytterligare insatser krävs för att stärka och säkerställa implementering. Dessa insatser bör rimligen utgå ifrån tekniska nämnden och dess förvaltning då den har i uppdrag att leda digitaliseringsarbetet.

För ansvarsfördelning och organisering avseende uppföljning, se revisionsfrågan uppföljning och återrapportering.

5.3 Bedömning

☑ Finns funktionella styrdokument, handlingsplaner och/eller riktlinjer för hur digitaliseringsarbetet ska implementeras i kommunens verksamheter?

Vi bedömer att det **inte** finns tillräckliga styrdokument, handlingsplaner och riktlinjer för hur digitaliseringsarbetet ska implementeras i kommunens verksamheter. Digitaliseringsområdet regleras i flera styrdokument och på olika nivå.

På kommunövergripande nivå finns delvis ändamålsenliga styrdokument, framför allt plan för digital omställning. Planen omfattar centrala områden för digitalisering, såsom invånarnytta, effekthemtagning, datadrivet arbete, cybersäkerhet och AI. Planen ska konkretiseras i en handlingsplan men denna är under utveckling vid tidpunkten för granskning. Detta innebär att den övergripande styrning är begränsad.

Det finns en samverkansmodell för hur digitaliseringsarbetet ska organiseras över förvaltningsgränser. Modellen anger en tydlig arbetsfördelning för digitaliseringsarbetet samt i en enskild digitaliseringsprocess. Följsamhet och graden av implementering varierar dock mellan samverkansobjekten och det finns behov av ytterligare insatser för att säkerställa implementering.

Inom samverkansobjekt finns begränsat med funktionella styrdokument, handlingsplaner och riktlinjer. Styrning avseende objektplaner har inte varit uppdaterad och upprättade objektplaner varierar avseende omfattning och innehåll. Förekomsten av tydliga mål varierar mellan objektplaner. Granskningen pekar även på att det inom samverkansobjekten finns begränsat med systematiska arbetssätt och rutiner för arbetet med uppföljning och riskhantering.

Digitaliseringsprojekt som är för omfattande för att hanteras inom samverkansobjektet drivs som regel i projektform. Kommunen använder sig i dessa fall av den etablerade modellen PROJEKTIL och det finns vägledande material för modellen.

6. Finns klara syften och mål i varje digitaliseringsprojekt?

6.1 Syfte och mål

Mål för digitaliseringsinitiativ kommer främst i två olika former. Dels kan målen för initiativet vara de övergripande målen för samverkansobjektet som anges i dess objektplan. Dels kan enskilda mål upprättas för ett specifikt digitaliseringsprojekt. Som regel upprättas enskilda mål för projekt som är större i omfattning (till exempel digitaliseringsprojektet digitala lås (se avsnitt 9)).

Samverkansmodellen anger hur övergripande mål ska kopplas till enskilda projekt. Samverkansobjektets styrgrupp beslutar om strategiska mål som är i linje med övergripande målen. Dessa ska dokumenteras i en så kallad objektplan. Granskade objektplaner¹⁴ och intervjuer med tjänstepersoner pekar på att implementering av modellen är varierad mellan samverkansobjekten. Bland annat så varierar objektplaners utformning och innehåll, hur tydligt ett samverkansobjekt mål hänger ihop med övergripande mål, förekomsten av tydligt mål samt hur långt arbetet med effekter, mål och uppföljning har kommit. Det uppges att arbetet med att tillämpa modellen är pågående och 2026 har teknik- och fastighetsförvaltningen ambitionen att ta fram mall för hur objektplaner ska utformas.

Registret "digilistan" för digitaliseringsinitiativ hanteras av teknik- och fastighetsförvaltningen men ansvaret att uppdatera registret löpande vilar på samtliga samverkansobjekt. För de flesta registrerade digitaliseringsinitiativ förekommer beskrivningar av problem som initiativet ska svara på (syfte) men dessa är generellt formulerade snarare än vägledande mål som sedan kan följas upp. Registret uppmanar den som registrerar att tydligt ange eftersträvarde effekter med initiativet.

I många fall kompletteras problembeskrivning i "digilistan" med "snabbanalys" innan beslut tas om ett digitaliseringsinitiativ ska genomföras. Teknik- och fastighetsförvaltningen har upprättat metodstöd för att genomföra snabbanalysen som består av ett frågebatteri samt excelark där bland annat samhällsnytta/medborgarnytta, verksamhetsnytta, ekonomisk nytta och insats (kostnad) uppskattas och vägs samman i ett övergripande nyttovärde för initiativet. I snabbanalysen görs syften och mål tydliga då det ska anges i analysen vilka effekter och mål (till exempel "tidsbesparing" eller "ökad tillgänglighet") som är förväntade.

För mindre omfattande digitaliseringsinitiativ upprättas sällan ytterligare underlag än problembeskrivning i digilistan och snabbanalysen.¹⁵ Vid större initiativ med behov av ytterligare beslutsunderlag skapas detta vid varje unikt tillfälle. Omfattande digitaliseringsinitiativ som är för stora att hantera inom ramen för samverksobjekt drivs som regel i projektform. Kommunen använder i dessa fall "PROJEKtiL" som är en projektmodell för IT-utveckling inom offentlig sektor. Modellen har tydlig struktur och består av initiering, etablering, genomförande, avveckling och nyttorealiserings. För dessa projekt upprättas separat projektplan där bland annat syften, effekter och mål anges.

¹⁴ Samhällsbyggnadsobjektet respektive ekonomiobjektets objektplan.

¹⁵ Inom vissa samverkansobjekt pågår ett arbete med att ta fram arbetssätt för hur det ska tydliggöras när ett projekt ska anses färdigt, där den initiala definitionen av målet för projektet är central.

6.2 Uppföljning av effekthemtagning och produktivitet

Effekthemtagning är hur en organisation systematiskt arbetar för att skapa nytta och värde genom sina insatser och ska säkerställa och optimera nyttan som förväntas via digitalisering. Begreppet omfattar identifiering av behov, skapande av värde genom utveckling av tjänster och mätning av effekter. Effekthemtagning innebär att man strävar efter tydliga och mätbara förändringar som kan följas upp och utvärderas.

Produktivitet är mått på hur mycket som produceras i förhållande till tid, pengar eller andra former av resurser. Ökad produktiviteten innebär att mer kan produceras med samma mängd resurser eller att samma mängd kan uppnås med färre resurser.

Det finns generellt relativt tydliga syften och önskade effekter med digitalisering, men granskningen pekar på att det i få fall, särskilt mindre digitaliseringsprojekt, görs uppföljning av om syfte och önskade effekter uppnåts. En orsak är att det är svårt att med säkerhet isolera och följa upp effekten av en digitalisering men även att det inom flera samverkansobjekt saknas tydlig systematik för uppföljning. Detta innebär att det i många projekt inte genomförs någon systematisk jämförelse mellan uppskattat utfall (mål, önskade effekt) och faktiskt utfall.

Uppföljning sker i begränsad utsträckning. Den uppföljning som sker är ofta i samband med att ett digitaliseringsprojekt "avslutas" (implementeras). Någon senarelagd uppföljning (till exempel ett år efter implementering) sker som regel inte, varken för individuella projekt eller aggregat.

I de fall där uppföljning sker kan den endast ge begränsad bild av digitaliseringens påverkan på produktiviteten. En vanligt förekommande effekt är "tidsbesparing i timmar".¹⁶ Sparad tid till följd av digitalisering och automatisering är även en indikator som följs upp i tekniska nämndens tertialrapport 2 under 2025. Uppföljningen innehåller däremot inte information om hur frigjorda tiden används vilket innebär att den inte ger en tydlig bild av eventuell påverkan på produktiviteten.

Flera uppger att det avseende uppföljning och effekthemtagning finns förbättringsutrymme och det pågår aktivt förbättringsarbete inom teknik- och fastighetsförvaltningen. Det är numera standard att bygga in i system så det mäter användning av systemet i syfte att följa upp satsningens resultat. Dock är det inte alltid som denna information används för systematisk uppföljning. Det pågår också arbete med standardisering av användningen av effekter och att sammanställa vanligt förekommande effekter i ett effektbibliotek.

¹⁶ Hur tidsbesparing mäts kan variera. Vanligt förekommande är att förvaltningen uppskattar tidsåtgången för att genomföra en aktivitet med eller utan någon form av digitalt stöd. Då det digitala stödet ofta mäter hur många gånger det används, kan m

6.3 Bedömning

Finns klara syften och tydliga mål i varje digitaliseringsprojekt?

- ▶ Produktivitet och effektivitet?
- ▶ Effekthemtagning?

Vi bedömer att det delvis finns klara syften och tydliga mål i varje digitaliseringsprojekt. På övergripande nivå finns generellt klara syften och tydliga mål för digitaliseringsarbetet, dock är vissa styrdokument nyligen beslutade om och vissa under framtagning vilket försvårar en fullständig bedömning. Förekomsten av tydliga mål inom samverkansobjekten varierar. Vissa objekt saknar mål, det förekommer otydliga mål och i vilken mån samverkansmodellen i sin helhet efterlevs varierar mellan objekten.

Granskningen visar att det för enskilda digitaliseringsprojekt generellt finns klara syften och mål. I de tre digitaliseringsinitiativ som granskades inom ramen för stickprovet fanns det tydligt angivna syften och mål. Snabbanalysen, som vanligtvis används för att initialt utvärdera digitaliseringsinitiativ, bidrar till att tydliggöra dessa syften och mål. För mindre digitaliseringsinitiativ används som regel snabbanalysen, omfattande initiativ som inte kan hanteras inom samverkansobjekten drivs som regel i projektform.

Trots de tydliga syftena och önskade effekterna med digitalisering är den systematiska uppföljningen av dessa mål och effekter bristfällig, särskilt för mindre digitaliseringsinitiativ. Detta kan leda till att syften och mål inte utvärderas på ett tillfredsställande sätt, vilket i sin tur påverkar möjligheten att följa upp nyttan av digitalisering.

Den begränsade uppföljningen innebär också att prognoser och uppskattningar som anges i underlag, såsom snabbanalysen, sällan följs upp mot faktiskt utfall. Avsaknaden av denna information gör det svårt att bedöma träffsäkerheten hos dessa prognoser och uppskattningar.

Det systematiska arbetet med effekthemtagning sker i begränsad utsträckning men förvaltningen arbetar aktivt med att skapa strukturer för mer systematiskt arbete. Teknik- och fastighetsförvaltningen håller på att standardisera arbetet, bland annat genom att upprätta ett effektbibliotek och ta fram en mall för objektplaner. Som regel utrustas nya system med en funktion så att användning av system kan mätas. Dock utnyttjas inte alltid denna information för systematisk uppföljning. Därutöver visar granskning att systematisk uppföljning av digitaliseringsinitiativ sker i begränsad utsträckning.

I granskningen har vi inte identifierat någon tydlig uppföljning av digitaliseringsinitiativens påverkan på produktivitet. En vanlig effekt av digitalisering är tidsbesparing, vilket följs upp i vissa rapporter, men för att verkligen förstå hur produktiviteten påverkas, behövs mer information om hur den frigjorda tiden används. Utan denna information är det svårt att dra slutsatser om påverkan på produktivitet.

Vi ser positivt på den breda medvetenheten inom förvaltningen om dessa förbättringsområden och ser positivt på att ett aktivt förbättringsarbete pågår.

7. Uppföljning av digitaliseringsarbetet

7.1 Styrelsen följer upp fokusområdet datadriven kommun i tertialrapport 2

Kommunstyrelsen följer upp fokusområdet datadriven kommun i tertialrapport 2¹⁷. Av uppföljningen framgår att stadsledningskontoret tillsammans med DoIT arbetat med att bygga förmågor och skapa förutsättningar för mer datadrivna arbetssätt. Vidare konstateras att kommunens verksamheter är positiva till initiativet och ser potential i att datadrivet arbete kan medföra tidsbesparingar. Strategin för arbetet beskrivs som att arbeta brett inom ramen för respektive IT-objekt och arbeta djupt genom att ha verksamheten i fokus hela tiden. Under 2025 har äldreomsorgen varit i fokus för arbetet och under hösten 2025 var gymnasie- och vuxenutbildningsverksamheten i fokus. En viktig lärdom uppges vara att avsätta tillräckliga resurser för att implementera eventuella nya mer datadrivna arbetssätt.

Uppföljningen i tertialrapporten ger endast begränsad bild av arbetet med datadriven kommun. Av uppföljningen framgår att arbetet under året avsett att bygga förmåga och skapa förutsättningar. Dock framgår inte hur arbetet bidragit till detta eller vad det åstadkommit. Det framgår att äldreomsorgen stått i fokus men det framgår inte vad arbetet åstadkommit.

7.2 Vissa digitaliseringsfrågor har behandlats vid styrelsen sammanträden

Digitalisering har behandlats vid 2 av styrelsens 10 sammanträden under perioden januari-november 2025. Vid sammanträdet i mars beslutade styrelsen om ett remissyttrande till tekniska nämnden för plan för digital omställning baserat på stadsledningskontorets kommentarer på förslaget.¹⁸ Senare under året, vid sammanträdet i juni beslutade styrelsen om plan för digital omställning som därefter beslutades av kommunfullmäktige.¹⁹

Näringslivs- och arbetsutskottet är utskott till kommunstyrelsen. "Digitaliseringsfrågor" i bred bemärkelse har behandlats vid 8 av 25 av utskottets sammanträden. Vid dessa tillfällen har bland annat remissvar, AI-projekt finansiering och revidering av tekniska nämndens grunduppdrag behandlats. Vid ett tillfälle har stadsdirektör lämnat en lägesrapport av arbetet angående fokusområdet datadriven kommun. Någon uppföljning av kommunens digitaliseringsarbete har däremot inte behandlats.

7.3 Bedömning²⁰

Följer Kommunstyrelsen upp att digitaliseringsarbetet genomförs på relevant sätt?

¹⁷ Kommunstyrelsen tertialrapport 2 2025, beslutad av styrelsen 10 oktober 2025.

¹⁸ Kommunstyrelsens sammanträdesprotokoll 2025-03-18.

¹⁹ Kommunstyrelsens sammanträdesprotokoll 2025-06-03.

²⁰ Bedömningen baseras på innehållet i styrelsens tertialrapport 2 för år 2025 samt styrelsen och näringslivs- och arbetsutskottets sammanträdesprotokoll från perioden januari 2025 - november 2025.

Vi bedömer att kommunstyrelsen inte följer upp digitaliseringsarbetet på relevant sätt. Styrelsen har inte tagit del av tillräcklig återslag för att få en helhetsbild av digitaliseringsarbetet.

I styrelsens tertiärrapport redovisas endast ett digitaliseringsprojekt, nämligen datadrivna kommunen. Informationen i tertiärrapporten bedöms dock inte vara tillräcklig för att på ett ändamålsenligt sätt kunna utvärdera arbetet. Vid styrelsens sammanträden har digitaliseringsarbetet inte följts upp eller återslagats, med undantag för planen för digital omställning, som har behandlats vid två tillfällen.

Kommunfullmäktige beslutade i augusti 2025 om det omfattande styrdokumentet "Plan för digital omställning". I denna plan tydliggörs att uppföljning av planen ska ske årligen, och skriftlig återslag ska ske till kommunstyrelsen och tekniska nämnden. Då planen antogs nyligen har denna återslagning ännu inte skett. En grundlig uppföljning av planen kan ge styrelsen en helhetsbild av hur digitaliseringsarbetet genomförs.

8. Riskanalys

8.1 Kommunstyrelsen respektive tekniska nämndens internkontrollplan

I kommunstyrelsens internkontrollplan 2025²¹ förekommer ingen risk med direkt koppling till digitalisering. Däremot förekommer flera risker som kan ha indirekt påverkan som kompetensförsörjning, kostnadsutveckling och informationsklassning.

I tekniska nämndens internkontrollplan²² 2025 förekommer flera risker med koppling till digitalisering, bland annat anges kompetensförsörjning och resursbrist som potentiella hinder för digitalisering. Därutöver identifieras juridiska risker till följd av nya teknologier som en risk.

8.2 Riskanalys i projekt

I plan för digital omställning (antagen augusti 2025) framgår att kommunen behöver beakta riskerna med digitalt utanförskap i allt digitaliseringsarbete. I övrigt finns det begränsad styrning på övergripande nivå av hur riskarbetet kopplat till digitalisering ska organiseras.²³ Hur risk ska hanteras anges inte i någon betydande utsträckning i varken plan för digital omställning, samverkansmodellen eller granskade objektplaner²⁴.

Dock visar genomgång av två objektplaner att riskhantering inte beskrivs utförligt på denna lägre nivå i organisationen. Avsaknaden av styrning innebär nödvändigtvis inte att relevanta risker inte beaktas. Inom samverkansobjektet samlas och engageras relevanta kompetenser från både tekniska- och verksamhetssidan vilket kan bidra till att relevanta risker beaktas. Förvaltningen uppger att avsaknaden av styrning av riskanalys är ett utvecklingsområde och det finns en ambition att upprätta sådan.

Enligt digitaliseringsprocessen ska det i tidigt skede genomföras en snabbanalys. I analysen ska en initial bedömning av risk, nytta och insats av digitaliseringssatsningen genomföras. Det finns mall som stöd för genomförande av analysen, dock innehåller mallen inte något tydligt avsnitt avseende risk (med undantag för juridiska risker). Förvaltningen framhåller att risk även kan beaktas i avsnittet där projektet genomförbarhet ska utvärderas. Dock innehåller avsnittet ingen tydlig vägledning avseende hur risk ska beaktas. Om enbart mallen skulle användas så är det inte säkert att risk skulle beaktas i tillräcklig utsträckning.

Säkerhetsenheten, inom stadsledningskontoret har upprättat vägledningsmaterial för att analysera risker avseende informationssäkerhet vid upphandling och förvaltning av IT-system. Det är inte ett krav i kommunen att använda materialet och det är inte heller tillgänglig för all personal. Under 2026 ska materialet uppdateras efter nya lagkrav och tanken är sedan att tillgängliggöra stödet bredare.

²¹ Beslutad av kommunstyrelsen 2024-11-12.

²² Upprättad 2024-11-08, reviderad 2024-11-27.

²³ VI uppmärksammar att plan för digital omställning ska kompletteras med en handlingsplan som inte är färdigställd vid granskningstillfället.

²⁴ Objektplanerna som är granskade är ekonomiobjektets samt samhällsbyggnadsprocessobjektets.

För mindre omfattande digitaliseringssatsningar upprättas sällan dokumenterade riskanalyser utöver vad som beaktas i snabbanalysen. Omfattande digitaliseringsprojekt hanteras ofta i projektform och då utgår kommunen från PROJEKTIL. För dessa projekt ska separat riskanalys upprättas.

Av stickprov framgår att två av tre digitaliseringssatsningar upprättat separata riskanalyser. För projektet 'digitalisering av gymnasiebetyg' upprättades endast snabbanalys (mallen). I projektet pekar granskning på att risk beaktades men dokumenterades inte (vilket vi bedömer som rimligt i förhållande till projektets karaktär och omfattning).

8.3 Bedömning

Upprättas tillräckliga risk- och konsekvensanalyser i digitaliseringsprojekten?

Vi bedömer att det **delvis** upprättas tillräckliga risk- och konsekvensanalyser i digitaliseringsprojekten.

I de övergripande styrdokumenterna för digitalisering regleras riskhanteringsarbetet i begränsad utsträckning. Detta innebär att vilka risker som beaktas i hög grad beror på vem som äger digitaliseringsinitiativet, exempelvis samverkansobjektet.

Att delar av riskhanteringen inte regleras på en övergripande nivå bedömer vi som rimligt, eftersom de olika samverkansobjekten står inför väsentligt olika risker. Däremot finns det andra delar av riskhantering som är så pass grundläggande eller vanligt förekommande inom digitalisering (till exempel cybersäkerhet) att dessa mer effektivt kan regleras på en mer övergripande nivå.

Det finns ingen tydlig styrningen av riskhanteringsområdet på samverkansobjektsnivå. Vid granskning av två samverkansobjekt har ingen tydlig styrning identifierats. Att relevant verksamhetsnära och teknisk kompetens samlas inom samverkansobjektet kan rimligen bidra positivt till att relevanta risker identifieras och hanteras. Dock innebär avsaknaden av tydliga riktlinjer för risk- och konsekvensanalys en ökad risk för ojämlig hantering och bristande kontroll, särskilt avseende brukarperspektiv.

Enligt våra stickprov har det för 2 av 3 granskade digitaliseringsprojekt upprättats separata riskanalyser. Det projekt som inte hade en separat riskanalys var mindre i omfattning, men granskningen visar att risker trots allt beaktades.

Trots stickprovsresultaten pekar granskningen på att det inte upprättas tillräckliga risk- och konsekvensanalyser i mindre digitaliseringsprojekt. För mindre digitaliseringsinitiativ upprättas i många fall inte något ytterligare underlag än en snabbanalys. Det finns en mall för snabbanalysen, men den behandlar risker i begränsad utsträckning och ger begränsad vägledning. Mallen tar inte heller upp den risk som i plan för digital omställning anges som särskilt angelägen, nämligen risken för digitalt utanförskap.

För digitaliseringsprojekt som drivs inom ramen för PROJEKTIL ska det som regel upprättas en risk- och konsekvensanalys. För det stickprov som följde PROJEKTIL fanns separat upprättad risk- och konsekvensanalys.

9. Stickprov

Tre stickprov på digitaliseringsprojekt genomförts. Dessa har valts ut från digilistan samt i dialog med tjänstepersoner inom DoIT. Vägledande för urvalet har varit att få en spridning med avseende typ, omfattning och vart digitaliseringsprojektet har drivits. Urvalet har gjorts strategisk för att uppnå en spridning i typ av projekt. Som underlag har intervjuer med tjänstepersoner med kunskap om projekten hållits och dokument inhämtats.

Sammanställning av stickprovresultat

Projekt	Digitala lås	Digital fritidsgård	Mina betyg
	Kommunen införde mellan åren 2020-2023 digitala lås för ordinärt boende. Syftet med lösningen är att minska tiden som går åt till nyckelhantering. De digitala låsen ger dessutom ökad spårbarhet genom identifikation via e-legitimation.	Kommunen ville införa en ny digital mötesplats för unga mellan 13 och 25 år, mellan 2020-2022. Syftet med plattformen var att ge ungdomar möjlighet att spela och kommunicera med varandra i en trygg miljö, där fritidsledare finns närvarande för stöd och interaktion. Den digitala mötesplatsen lanserades aldrig.	Mina betyg är en digital tjänst som infördes 2023. Tjänsten gör det möjligt för kommunens invånare att beställa sina gymnasiebetyg direkt via kommunens hemsida. Beställningen levereras som en PDF-fil, vilket gör processen enkel och smidig.
Beräknad insats/kostnad	400-799 tkr (digilistan)	490 tkr	25-49 tkr (digilistan)
Mål	Effektivisera nyckelhantering för hemtjänst och sjuksköterskor.	Skapa en trygg mötesplats för unga med fokus på medskapande och delaktighet.	Effektivisera utlämning av gymnasiebetyg.
Har det gjorts en initial utredning?	✓	✓	✓
Har det fastställts några effektmål?	✓	✓	✓
Har det gjorts någon riskanalys?	✓	✓	—
Har det gjorts någon upphandling?	Upphandling	Direktupphandling	NEJ
Har det gjorts någon/några uppföljningar?	✓	✓	—
Har det gjorts någon effekthemtagning?	✓	—	—

Teckenförklaring: ✓ (Kan styrkas med dokumentation), — (Kan ej styrkas med dokumentation)

9.1 Digitala lås

Mellan 2020 och 2023 genomfördes ett digitaliseringsprojekt inom äldreomsorgsförvaltningen med syfte att införa digitala lås för ordinärt boende. Före projektet var nyckelhantering en stor utmaning inom hemtjänst och hemsjukvård. Målet med digitala lås var att minska den tid som fysisk nyckelhantering krävde och samtidigt skapa ett system med spårbarhet. Lösningen består av en digital låscylinder som monteras på insidan av brukarens dörr. Personal låser upp via mobiltelefon med e-identifiering, vilket ger ökad säkerhet, enkel administration och loggning av alla upplåsningar.

Projektet²⁵ inleddes med en utredning och projektplan som godkändes av styrgruppen i oktober 2020. Planen beskrev organisation, syfte, risker, avgränsningar, tid och aktivitetsplan. Införandet startade i liten skala för att kartlägga flöden, processer, behov och kostnader samt realisera nyttan. En förstudie från februari 2021 innehöll kostnads- och nyttoanalys samt effektmål, bland annat säker låslösning, kvalitetssäkrad uppföljning, ökad flexibilitet, effektivare verksamhet, minskad klimatpåverkan och kortare inställelsetid vid larm. Riskbedömning och handlingsplan genomfördes i mars 2022 och reviderades i november 2023.

Upphandlingen styrdes av projektdirektiv med kravlista, tidsplan och budget.²⁶ Projektkostnaden beräknades till 161 500 kr baserat på 323 timmar à 500 kr/timme. Därutöver tillkommer kostnad för upphandling av låscylinder samt installation. Delavstämningar har inte dokumenterats, men löpande uppföljningar planerades. Slutrapporten från september 2024 visar att 16 av 18 projektmål uppnåddes och att effektmålen följts upp. Ytterligare uppföljning av effekthemtagning planeras för år 2025 och 2026 genom en nyttorealiseringsplan som sedan rapporteras till äldreomsorgens strategigrupp digitalisera.

9.2 Digital fritidsgård

I oktober 2020 beslutade kommunfullmäktige att inrätta ett verksamhetsutvecklingsanslag för digitalisering samt en digitaliseringsreserv inom kommunstyrelsens budget. För 2021 uppgick anslaget till 6 mnkr och stadsdirektören fick i uppdrag att ta fram en beredningsprocess. Fritidsförvaltningen ansökte 2021 och 2022 om totalt 750 tkr för att utveckla en digital plattform - en "digital fritidsgård" där ungdomar kunde mötas i en trygg miljö med vuxennärvaro. Projekten genomfördes i samarbete med tre uppstart bolag.

Projekt 1 ansökte om 200 tkr från utvecklingsanslaget, därtill skulle fritidsnämnden skjuta till mellan 150 - 300 tkr. Totala kostnaden beräknades till 350 - 500 tkr.

Av ansökan framgår att syftet med projektet var dels att bidra med erfarenheter till kommunens innovationsarbete. Dels att utveckla en digital mötesplats för unga 13-25 år som är tillgänglighetsanpassad, som ungdomar vill besöka och som har vuxennärvaro. I samarbete med Uminova innovation och Ignite Sweden så genomfördes projektet utifrån metoden "Igniteprocessen Ignitepublic". Projekten som genomfördes som en pilot och i samarbete med tre start-up bolag.

För projekt 2 skickades ytterligare ansökan om verksamhetsanslag. Ansökan bestod av den mall som var angiven i beredningsprocessen. Projekt 2 ansökte om 550 tkr, fritidsnämnden skulle skjuta till 200 tkr i form av personalkostnader och externa Uminova Innovation skulle

²⁵ Projektplan förstudie digitala lås ordinärt boende

²⁶ Projektplan upphandling digitala lås ordinärt boende

bidra med 150 tkr. Totala kostnaden för kommunen beräknades till 750 tkr. I ansökan angavs samma syfte som för projekt 1. Projekten genomfördes i samarbete med Uminova innovation och två start-up bolag

En uppdragsbeskrivning från oktober 2021 innehöll omvärldsanalys, effektmål och riskanalys. Riskerna omfattade låg användning, samordningsproblem, förväntansgap och begränsat intresse från andra kommuner.

Åtgärder föreslogs, men ingen kalkyl för bemanning och drift togs fram - trots att vuxennärvaro var en förutsättning. Uppdragsavtal tecknades för perioden oktober 2021-mars 2022. Delavstämningar har inte kunnat fastställas eftersom dessa inte finns dokumenterade (vilket de enligt ansökan skulle göras). Enligt uppgift har uppföljningar gallrats på grund av att mötesanteckningarna förvarades externt. Gallringen har skett efter det att slutrapport och uppföljningar av projektet genomförts, dessa dokument finns.

Slutrapporten visar att tre av fem effektmål uppnåddes. Övriga effektmål bedöms delvis uppfyllda. Projektet försenades två månader. En uppföljning i december 2022 konstaterar att projektet inte lanserades, främst på grund av otillräckliga medel för bemanning. Totalkostnaden beräknas till cirka 490 000 kr inklusive arbetstid. Trots utebliven lansering menar intervjuade att projektet gett värdefulla erfarenheter kring innovation, upphandling och samverkan.

9.3 Mina sidor

Mina sidor - gymnasiebetyg är en självservicetjänst som förvaltas av Stadsarkivet i Umeå kommun. Syftet med tjänsten är att ge målgruppen möjlighet att snabbt och enkelt hämta ut gymnasiebetyg digitalt. Innan e-tjänsten lanserades behövde anställda vid stadsarkivet leta fram handlingar i det fysiska arkivet för att sedan skanna och skicka dessa. E-tjänsten innebär dels att personer kan få ut sina betyg direkt utan väntetid, dels tidsbesparing för personal vid stadsarkivet.

Det enskilda projektet "mina sidor - gymnasiebetyg" var av mindre omfattningen dock var projektet en del av två större projekt. Det ena kopplat till att digitalisera fysiska handlingar det andra till utbyggnaden av kommunens e-tjänst "mina sidor".

Det dokument som finns till projektet är en initial nyttokalkyl (snabbanalys). I kalkylen uppskattas kostnaden (insats) för projektet som 25 - 49 tkr. Vidare har ett sammanlagt nyttovärde beräknats för projektet utifrån bland annat *ekonomisk nytta*, *samhällsnytta*, *verksamhetsnytta*, *juridiska risker*, *genomförbarhet*, och *linjerande med övergripande mål*. Tidsbesparing i arbetstimmar, kvalitetshöjning inom stadskontoret samt minskad leveranstid mot medborgare anges som eftersträlvade effekter.

Någon uppföljning av satsningen har inte gjorts vid granskningstillfället och av intervju framgår att uppföljning inte är planerad. E-tjänsten är konstruerad så den mäter antalet personer som nyttjar tjänsten vilket möjliggör för uppföljning. Stadsarkivet bild är att tjänsten sparar personal mycket arbetstid.

10. Samlad bedömning och rekommendationer

Vår sammanfattande bedömning att tekniska nämnden *delvis* har säkerställt en tillräcklig intern styrning och kontroll avseende investeringsprojekt.

Vi grundar vår bedömning på följande:

Revisionsfrågor	Bedömning
Finns relevant organisation och ansvarsfördelning mellan styrelse/nämnder och förvaltningar för styrning och ledning av digitaliseringsarbetet?	Vi bedömer att det delvis finns relevant organisation och ansvarsfördelning för styrning och ledning av digitaliseringsarbetet. Det finns ändamålsenliga övergripande styrande dokument, det pågår ett arbete att konkretisera dessa på lägre nivå men dessa är inte färdigställda vid tidpunkt för granskningen.
Finns funktionella styrdokument, handlingsplaner och/eller riktlinjer för hur digitaliseringsarbetet ska implementeras i kommunens verksamheter?	Vi bedömer att det inte finns funktionella styrdokument, handlingsplaner och riktlinjer för hur digitaliseringsarbetet ska implementeras i kommunens verksamheter. Den övergripande styrning är under utveckling. Det finns objektplaner men dessa är inte uppdaterade till samverkansmodellen 2024 (en mall är under utveckling). Rutiner för att arbeta riskhantering och uppföljning finns i begränsad utsträckning.
Finns klara syften och tydliga mål i varje digitaliseringsprojekt? • Produktivitet och effektivitet? • Effekthemtagning?	Vi bedömer att det delvis finns klara syften och tydliga mål i varje digitaliseringsprojekt. Det finns stöd för att arbeta med mål och det upprättas generellt tydliga mål. Insatser för att utveckla arbetet effekthemtagning har genomförts och pågår. Det genomförs inte tillräcklig systematisk uppföljning för att utvärdera måluppfyllelsen eller prognosers träffsäkerhet.
Upprättas tillräckliga risk- och konsekvensanalyser i digitaliseringsprojekten?	Vi bedömer att det delvis upprättas tillräckliga risk- och konsekvensanalyser i digitaliseringsprojekt. Stickprov tyder på att risk beaktas i enskilda digitaliseringsprojekt. Det finns begränsat med styrning samt vägledning för riskarbetet vilket innebär en ökad risk för ojämlig hantering och bristande kontroll.
Följer Kommunstyrelsen upp att digitaliseringsarbetet genomförs på relevant sätt?	Vi bedömer att kommunstyrelsen inte följer upp att digitaliseringsarbetet genomförs på relevant sätt. Återrapportering ger inte en helhetsbild utan är begränsad till ett digitaliseringsmål, datadriven kommun. Den information som återrapporteras bedöms inte heller vara tillräcklig för att utvärdera arbetet.

Utifrån granskningsresultatet rekommenderar vi kommunstyrelsen och tekniska nämnden att:

- ▶ Stärka översynen och samordningen över förvaltningarnas implementeringar av digitala projekt för att säkerställa att alla IT- och digitaliseringsinitiativ är i linje med kommunens övergripande mål och strategier.
- ▶ Säkerställ att det finns tillräckliga och ändamålsenliga styrdokument, handlingsplaner och riktlinjer för hur digitaliseringsarbetet ska implementeras i kommunens verksamheter.

Utifrån granskningens iakttagelser rekommenderar vi kommunstyrelsen att:

- ▶ Säkerställ att uppföljning och återrapportering sker enligt plan för digital omställning. Informationen som återrapporteras ska vara tillräcklig för att dels säkerställa intern kontroll dels uppfylla kommunstyrelsens uppsiktsplikt.
- ▶ Säkerställ att uppföljning och återrapportering som behandlar målområdet datadriven kommun i tertiärrapport 2 är tillräcklig omfattande för att arbetet ska kunna utvärderas.

Utifrån granskningens iakttagelser rekommenderar vi tekniska nämnden att:

- ▶ Säkerställ tillräckliga insatser genomförs för att säkerställa att samverkansmodellen implementeras och efterlevs.
- ▶ Säkerställ att samverkansobjekten i tillräcklig utsträckning arbetar med digitaliseringsprocessen samtliga delar, särskilt riskanalys samt uppföljning, för att säkerställa ett ändamålsenligt digitaliseringsarbete.

Umeå februari 3 2026

Jan Darrell
Certifierad kommunal yrkesrevisor, EY

Nils Oresten Paulson
Verksamhetsrevisor, EY

Veronica Martin
EY

Max Stenmark
Certifierad kommunal yrkesrevisor, EY