

Datum:
2021-08-27Diarienummer:
KRN-2021-00013

KOMMUNREVISIONEN

Mottagare:

Kommunstyrelsen
Kommunfullmäktige för kännedom

Granskning av digitalisering - policy för digital transformation

PwC har av Uppsala kommuns revisorer fått i uppdrag att granska kommunens arbete med digital transformation. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2021.

Efter genomförd granskning bedömer vi att kommunstyrelsen **till övervägande del** säkerställt att det finns förutsättningar för ett ändamålsenligt arbete i enlighet med fullmäktiges policy.

Kommunstyrelsen har beslutat om en handlingsplan för år 2020-2025 vilken omfattar hela kommunkoncernen. Policy för digital transformation samt handlingsplan är integrerade i det ordinarie mål- och uppföljningsarbetet vilket vi ser som positivt, liksom att det finns en tydlig och dokumenterad ansvarsfördelning. Det finns möjligheter för förvaltningarna och bolagen att ta fram digitala färdplaner i syfte att säkerställa att hela koncernen rör sig mot samma mål och enligt samma styrprinciper. Handlingsplanen uppfattas vara känd såväl inom kommunledningsförvaltningen som i övriga förvaltningar, och ett aktivt arbete med olika informations- och utbildningsinsatser kopplat till digitaliseringens möjligheter, både centralt och ute i förvaltningarna, pågår.

Utifrån genomförd granskning rekommenderar vi kommunstyrelsen att vara observant på och vidta åtgärder vid indikationer på att arbetet med digital transformation inte löper enligt plan. Det är i sammanhanget också viktigt att kommunstyrelsen säkerställer att hela koncernen arbetar mot samma mål och enligt samma styrprinciper.

Revisionen begär yttrande över revisionens iakttagelser och rekommendation från kommunstyrelsen senast 2021-11-30 till kommunrevisionen@ uppsala.se och till det sakkunniga biträdet, lena.salomon@pwc.com.

För kommunrevisionen


Per Davidsson, ordförande

Granskning av digitalisering - policy för digital transformation

Uppsala kommun

Augusti 2021

Projektledare: Linus Owman

Projektmedarbetare:

- *Malin Odby, certifierad kommunal revisor*
- *Omid Asali*
- *Simon Sundberg*

Sammanfattning

På uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Uppsala kommun har en granskning genomförts av kommunens arbete med digital transformation. Efter genomförd granskning bedömer vi att kommunstyrelsen till övervägande del säkerställt att det finns förutsättningar för ett ändamålsenligt arbete i enlighet med fullmäktiges policy för digital transformation.

Nedan ses bedömning för varje revisionsfråga. För fullständiga bedömningar se respektive revisionsfråga i rapporten eller det avslutande avsnittet "Sammanfattande bedömningar utifrån revisionsfrågor".

Revisionsfrågor	Bedömning
<i>Revisionsfråga 1: Har den av kommunfullmäktige fastställda policyn brutits ned i en konkret handlingsplan som omfattar kommunkoncernen som helhet?</i>	Ja 
<i>Revisionsfråga 2: Är handlingsplanen känd i verksamheterna som ska genomföra förändringen?</i>	Ja 
<i>Revisionsfråga 3: Finns det en tydlig och dokumenterad ansvarsfördelning avseende arbetet?</i>	Ja 
<i>Revisionsfråga 4: Säkerställs det att ansvariga chefer för verksamhetsutveckling har tillräcklig kompetens om digitaliseringens möjligheter?</i>	Ja 
<i>Revisionsfråga 5: Följer kommunstyrelsen upp arbetet kontinuerligt?</i>	Ja 
<i>Revisionsfråga 6: Vidtar kommunstyrelsen åtgärder om man identifierar att arbetet inte utvecklas enligt policyn?</i>	Går ej att bedöma 

Rekommendationer

Utifrån genomförd granskning rekommenderar vi kommunstyrelsen att

- vidta åtgärder vid indikationer på att arbetet med digital transformation inte löper enligt plan.

Innehållsförteckning

Sammanfattning	1
1. Inledning	4
1.1 Bakgrund	4
1.2 Syfte och revisionsfrågor	4
1.3 Revisionskriterier	5
1.4 Avgränsning och metod	5
2. Granskningsresultat	6
2.1 Handlingsplan	6
2.2 Kännedom om handlingsplanen	7
2.3 Ansvarsfördelning	8
2.4 Kompetens om digitaliseringens möjligheter	9
2.5 Uppföljning	10
2.6 Åtgärder	12
3. Samlad bedömning	13
3.1 Rekommendationer	13
3.2 Sammanfattande bedömningar utifrån revisionsfrågor	13
Bilaga 1 - Pågående digitaliseringsprojekt Uppsala kommun	15

1. Inledning

1.1 Bakgrund

I januari år 2021 presenterade regeringen en kraftsamling för att leda den digitala strukturomvandlingen. Uppdraget samordnas av Vinnova och syftet är att hitta samverkan mellan näringsliv, lärosäten och myndigheter inom bl a digital förvaltning. Uppdraget ska redovisas till regeringen senast den 15 maj år 2021.

Kommuner och regioner utvecklar allt eftersom mer och fler digitala/automatiserade tjänster. Detta möjliggör ökad kvalitet inom välfärdssektorn i en tid då det är alltmer viktigt att de personella resurserna används där de skapar bäst nytta för medborgarna och verksamheten. Takten och omfattningen av förändringsarbetet skiljer sig åt mellan kommuner och regioner men användningen av digital teknik tog genomgående ett stort steg våren 2020 i och med behov av ändrade arbetssätt p g a covid-19. En högre grad av digitalisering och fler automatiserade arbetsmoment kräver styrning, kompetens, tydlig ansvarsfördelning och förändringsledning för ett lyckat resultat.

I Uppsala kommun har kommunfullmäktige fastställt en policy för digital transformation. Policyn anger styrande principer för kommunkoncernens arbete för digital transformation på ett sätt som ska bidra till kommunens övergripande mål. Till policyn finns en handlingsplan beslutad av kommunstyrelsen. Enligt policyn syftar digital transformation till olika former av verksamhetsförbättringar och till att nå den politiska visionen att göra Uppsala till en av Europas mest digitala platser år 2050. Policyn gäller hela kommunkoncernen, och ska verka styrande i planering, budget, uppföljning och i genomförande av verksamhet.

Revisorerna har utifrån sin bedömning av väsentlighet och risk beslutat att genomföra en granskning avseende kommunstyrelsens arbete med att leda och samordna kommunkoncernens tillämpning av Policy för digital transformation.

1.2 Syfte och revisionsfrågor

Granskningens syfte är att bedöma om kommunstyrelsen säkerställt att det finns förutsättningar för ett ändamålsenligt arbete i enlighet med fullmäktiges policy för digital transformation.

Granskningens syfte besvaras genom följande revisionsfrågor:

- Har den av kommunfullmäktige fastställda policyn brutits ned i en konkret handlingsplan som omfattar kommunkoncernen som helhet?
- Är handlingsplanen känd i verksamheterna som ska genomföra förändringen?
- Finns det en tydlig och dokumenterad ansvarsfördelning avseende arbetet?
- Säkerställs det att ansvariga chefer för verksamhetsutveckling har tillräcklig kompetens om digitaliseringens möjligheter?
- Följer kommunstyrelsen upp arbetet kontinuerligt?

- Vidtar kommunstyrelsen åtgärder om man identifierar att arbetet inte utvecklas enligt policyn?

1.3 Revisionskriterier

- Kommunfullmäktiges policy för digital transformation (2020)

1.4 Avgränsning och metod

Granskningen avgränsas till att avse kommunstyrelsen. Styrelsen har ett helhetsansvar för IT och dess tillämpning inom kommunkoncernen, samt ansvar att leda och samordna tillämpning av Policy för digital transformation. Övriga nämnders och styrelsers ansvar att i sin verksamhetsplanering aktivt verka för att digital transformation drivs i linje med policyn berörs inom granskningen, men revisionsobjektet är kommunstyrelsen.

Granskningen har genomförts genom granskning av styrdokument, rutiner, dokumenterade uppföljningar, dokumenterad ansvarsfördelning (reglemente och delegationsordning), styrelsens protokoll för perioden 2020-08 tom 2021-05, samt genom intervjuer med styrelsens presidium, stadsdirektör samt andra ansvariga tjänstepersoner. Intervjuer i form av stickprov har genomförts med ett antal förvaltningar.

Intervjuer har genomförts med följande befattningar (gruppering anger samma intervju-tillfälle):

- CIO (Chief Information Officer - motsvarande IT-chef)
- Stadsdirektör,
biträdande Stadsdirektör
- Förvaltningsdirektör, Kulturförvaltningen
Utvecklingsledare, Kulturförvaltningen
IT-strateg, Kommunledningskontoret.
- Biträdande utbildningsdirektör, Utbildningsförvaltningen
Enhetschef IKT och Digitalisering, Utbildningsförvaltningen
- Förvaltningsdirektör, Vård- och omsorgsförvaltningen
Innovationsledare, Vård- och omsorgsförvaltningen
- Förvaltningsdirektör, Miljöförvaltningen
Verksamhetsutvecklare, Miljöförvaltningen
- Kommunstyrelsens ordförande
1:e vice ordförande
2:e vice ordförande

Rapporten har varit föremål för sakavstämning av de intervjuade.

2. Granskningsresultat

2.1 Handlingsplan

Revisionsfråga 1: Har den av kommunfullmäktige fastställda policyn brutits ned i en konkret handlingsplan som omfattar kommunkoncernen som helhet?

lakttagelser

Kommunfullmäktige beslutade 2020-06-08 om en policy för digital transformation. Policyn anger styrande principer för kommunkoncernens arbete för digital transformation på ett sätt som bidrar till kommunens övergripande mål. Detta är ett led i den politiska visionen att göra Uppsala till en av Europas mest digitala platser år 2050. Det framgår vidare av policyn att den ska verka styrande i planering, budget, uppföljning och i genomförande av kommunens verksamhet samt i samverkan med externa parter.

I policyn anges fyra styrprinciper som ska tillämpas med ett kommunalt helhetsperspektiv:

- Sammanhållen digital service
- Ledning, styrning och organisation
- Arkitektur och säkerhet
- Informationsförsörjning och digital infrastruktur

Kommunstyrelsen beslutade 2020-05-27 om en handlingsplan för digital transformation med en planeringshorisont om fem år, 2020-2025. Syftet med handlingsplanen är att driva på en positiv utveckling i kommunens verksamheter genom att tillvarata digitaliseringens möjligheter. Handlingsplanen pekar ut riktningen för vad Uppsala kommun vill uppnå inom området och tydliggör förväntade resultat och effekter. Handlingsplanen beskriver också hur och när åtgärderna ska följas upp. Redan beslutade och pågående åtgärder ingår i handlingsplanen för att ge en helhetsbild.

I handlingsplanen framgår åtgärder för fem målområden vilka baseras på innehåll och slutsatser från en koncerngemensam beredning med representanter från både nämnder och bolagsstyrelser. Denna beredning har valt att peka ut fem målområden inom digital transformation:

- Digitaliserade processer och flöden
- En datadriven kommun.
- Digital först - samverkande med invånare, näringsliv och besökare
- God kompetensförsörjning och attraktiv arbetsgivare.
- Teknisk basförmåga och infrastruktur för digital transformation.

Det framgår av handlingsplanen att åtgärderna inom respektive målområde är formulerade på ett övergripande sätt som tydliggör ambitioner och ger utrymme för flexibilitet och innovation i genomförandet. För varje målområde i handlingsplanen framgår det ett identifierat fokus inom målområdet samt åtgärder inom området. Utöver detta framgår även vilken styrelse/nämnd som är samordnare, delansvarig samt vilka

årtal åtgärden skall genomföras. För att konkretisera åtgärderna är det även framtaget indikatorer för varje målområde.

I kommunens budget 2021 med plan för 2022-2023 framgår att det finns nio inriktningsmål som styr den kommunala verksamheten och strävar mot att skapa en gemensam riktning och förändring i hela den kommunala verksamheten. I kommunstyrelsens verksamhetsplan och budget för 2021-2023 beskrivs hur kommunstyrelsen ska förverkliga fullmäktiges övergripande styrdokument Mål och budget 2021-2023. Det beskrivs att kommunstyrelsen bidrar till fullmäktiges inriktningsmål 2, "Uppsala ska vara tryggt och attraktivt att leva, verka och vistas i", bland annat genom att stärka Uppsala som en digital plats. I kommunstyrelsens verksamhetsplan med budget framgår även nämndmålet *fortsätt det långsiktiga arbetet med att göra Uppsala till en av Europas mest digitala platser år 2050*. Målet är en del av genomförandet av handlingsplanen för digital transformation.

I syfte att konkretisera handlingsplanen och nämndmålet tar många förvaltningar fram *digitala färdplaner* som syftar till konkreta åtgärder för att lyckas med digital transformation som en naturlig del i verksamhetsutvecklingen. Den digitala färdplanen (per förvaltning) beskrivs som en stor canvas som fångar reflektionerna från befintliga styrdokument som verksamhetsplaner och handlingsplan för digital transformation.

Förvaltningarna har kommit olika långt i utarbetandet av digitala färdplaner, och inom ramen för denna granskning har vi tagit del av ett exempel på en färdig digital färdplan från miljöförvaltningen. Detta dokument kan utgöra ett exempel på hur verksamheter beskriver de förutsättningar som gäller för området digital transformation:

"Styrning och ledning av kommunens IT utgår från policyn för digital transformation. Sen finns en handlingsplan som verkställer policyn och beskriver den förflyttning som kommunen behöver göra för att nå önskat läge för IT-utveckling och digitalisering. Därutöver finns riktlinjer på IT-området som säkerställer en inom kommunen enhetlig och effektiv hantering av IT. De årliga objektsplanerna inom förvaltningsobjekten anger mål och aktiviteter för ett antal IT-system och de verksamhetsområden som IT-systemen stödjer. Till stöd i sitt arbete har varje förvaltning tilldelats en IT-strateg som utgör stöd i arbetet."

Bedömning

Revisionsfråga: *Har den av kommunfullmäktige fastställda policyn brutits ned i en konkret handlingsplan som omfattar kommunkoncernen som helhet?*

Bedömning: Ja.

Bedömningen grundar sig på att kommunstyrelsen beslutat om en handlingsplan för år 2020-2025 vilken omfattar hela kommunkoncernen. Vidare konstaterar vi att policy för digital transformation samt handlingsplanen är integrerad i det ordinarie målarbetet vilket vi ser som positivt. Vi ser det vidare som positivt att det finns möjlighet för förvaltningarna och bolagen att ta fram digitala färdplaner i syfte att säkerställa att hela koncernen rör sig mot samma mål.

2.2 Kännedom om handlingsplanen

Revisionsfråga 2: Är handlingsplanen känd i verksamheterna som ska genomföra förändringen?

lakttagelser

Av handlingsplanen för digital transformation framgår det att det är kommunstyrelsen som ansvarar för genomförandet av handlingsplanen. Det framgår vidare att åtgärderna i handlingsplanen hanteras som tillägg i kommunstyrelsens verksamhetsplan och att åtgärdsansvariga tillhör kommunledningskontoret. Utifrån genomförd intervju med kommunens CIO framgår att handlingsplanen ingår i kommunstyrelsens ordinarie uppföljningsprocess, vilket bidrar till att det finns en kännedom om handlingsplanen.

Av genomförda intervjuer med representanter från miljöförvaltningen, utbildningsförvaltningen, kulturförvaltningen och vård- och omsorgsförvaltningen framgår att policy och handlingsplan för digital transformation är känd hos flertalet av de intervjuade. Det framgår även att samtliga av de intervjuade förvaltningarna har påbörjat ett arbete med att skapa digitala färdplaner även om arbetets fortskridande och antalet digitala initiativ varierar mellan förvaltningarna. Vid intervjuerna med förvaltningarna ges flera exempel på digitala initiativ som pågår inom respektive förvaltning. Som exempel kan nämnas att arbetsmarknadsförvaltningen robotiserat stöd kring kontroller av försörjningsstöd vilket frigör tid för handläggarna. Detta tillsammans med att kommunen tidigt identifierade ett behov av att med egen förmåga kunna utveckla automatiserade processer har lett till en utveckling för denna typ av lösningar. Denna "robotfabrik" utgör en kommungemensam resurs.

Bedömning

Revisionsfråga: *Är handlingsplanen känd i verksamheterna som ska genomföra förändringen?*

Bedömning: Ja.

Bedömningen grundar sig på att handlingsplanen, utifrån intervjuer är känd i kommunledningsförvaltningen vilka genomför åtgärderna i handlingsplanen. Vidare finns det även en process inom kommunstyrelsens verksamhetsuppföljning i syfte att säkerställa att handlingsplanen även är känd utanför den egna förvaltningen. Utifrån genomförda intervjuer med representanter från förvaltningarna bedöms handlingsplanen i stort vara känd även där då den utgör grund för förvaltningarnas digitala färdplaner.

2.3 Ansvarsfördelning

Revisionsfråga 3: Finns det en tydlig och dokumenterad ansvarsfördelning avseende arbetet?

Iakttagelser

I Policy för digital transformation finns det ett avsnitt kring ansvar och spridning. Det framgår här att kommunstyrelsen har helhetsansvar för IT och dess tillämpning inom kommunkoncernen. Vidare framgår det att kommunstyrelsen leder och samordnar tillämpningen av Policy för digital transformation och ansvarar för att i samband med kommunens årliga verksamhetsplanering göra en omvärldsbevakning och granskning av policyn. Varje nämnd och styrelse ska, i sin verksamhetsplanering, aktivt verka för att digital transformation drivs i linje med policyn. Även i handlingsplanen för digital transformation framgår det att kommunstyrelsen är ansvarig för genomförandet av handlingsplanen och åtgärdsansvarig är även anställd på kommunledningskontoret.

För att bryta ner ovan ansvar ges möjligheten till förvaltningar och bolag att ta fram digitala färdplaner vilka konkretiserar deras aktiviteter inom digital transformation.

Vid intervjun med stadsdirektören framgår att kommunen har utvecklats i rätt riktning avseende ansvarsfördelningen där verksamheterna är engagerade och tar ansvar för den egna utvecklingen inom området.

Bedömning

Revisionsfråga: Finns det en tydlig och dokumenterad ansvarsfördelning avseende arbetet?

Bedömning: Ja.

Bedömningen grundar sig på att det finns en tydlig och dokumenterad ansvarsfördelning i både policy och handlingsplan för digital transformation. Vi konstaterar att det åligger respektive nämnd och bolag att inom ramen för sin verksamhetsplanering aktivt verka för att den digitala transformationen drivs i linje med policyn. Vi konstaterar även att det från kommunledningskontoret är framtaget en dokumenterad ansvarsfördelning även för de digitala färdplanerna som hänvisar till att det är en tjänstepersonprodukt och ska utgöra stöd i arbetet.

2.4 Kompetens om digitaliseringens möjligheter

Revisionsfråga 4: Säkerställs det att ansvariga chefer för verksamhetsutveckling har tillräcklig kompetens om digitaliseringens möjligheter?

lakttagelser

I handlingsplanen för digital transformation under målområde fyra: *god kompetensförsörjning och attraktiv arbetsgivare* framgår det att en av åtgärderna är att säkerställa en hög förmåga hos kommunledning och chefer att leda förändringsarbete och stötta medarbetare i förändring kopplad till digital utveckling.

I budget 2020 med plan för 2021-2022 beslutade kommunfullmäktige att höja kommunstyrelsens budget med 10 mnkr för riktad insats kopplad till digitalisering-/utvecklingskompetens centralt och i förvaltningarna. Det finns även ytterligare tillägg i budgeten med 5 mnkr för tekniska plattformar. Denna nivåjustering löper enligt intervjuer även kommande år. Enligt intervjuer kan förvaltningarna ta del av dessa medel genom att inkomma med beskrivning på insatser de önskar göra inom ramen för digitalisering-/utvecklingskompetens. Förslag till fördelning av medel presenteras på Kommunledningsgrupp som sen beslutas av Kommundirektör.

För att säkerställa att ansvariga chefer för verksamhetsutveckling har tillräcklig kompetens om digitalisering och innovation genomförs regelbundet koncernledningsmöten där frågan om digitalisering och verksamhetsutveckling har ett särskilt fokus. Vid koncernledningsmötena är kommunens bolag och dess förvaltningar representerade. Det förekommer även kommunledningsmöten, där majoriteten av kommunens förvaltningar (dock inte alla) är representerade. Vid intervju med en av förvaltningarna framhölls att frågan om digital transformation tycks behandlas mer ingående på kommunledningsmötena, vilket ansågs leda till sviktande påverkansmöjligheter för förvaltningen ifråga, då denna endast fanns representerad på koncernledningsmöten där frågan behandlas på ett mer övergripande sätt.

Kommunledningskontoret har tagit fram material för förändringsledning och verksamhetsutveckling, och genomför regelbundna kompetensutvecklingsinsatser mot förvaltningarna. Kommunledningskontoret arrangerar även strategiska seminarium för att diskutera framtida utmaningar och behov. Vid framtagandet av handlingsplanen deltog även representanter från förvaltningar och bolag i syfte att bland annat förankra handlingsplanen och målen i verksamheten.

I samband med intervju framfördes att kommunledningskontoret även planerat att den 7 juni 2021 arrangera en temadag för koncernledningen där viktiga perspektiv, färdplaner och verksamhetsutveckling ska diskuteras för att följa den praktiska leveransen enligt handlingsplanen.

Kommunledningskontoret har även tagit ett innovationsinitiativ och inrättat ett innovationskontor där verksamheternas behov fångas. Målet är att sätta en tydlig process för detta i syfte att öka medarbetarnas intresse och fånga upp goda idéer. Detta initiativ sker bland annat tillsammans med UIC (Uppsala Innovation Centre), och

kommunledningskontoret utvecklar idag en process för att driva detta initiativ inom hela kommunen.

Utöver detta sker det även regelbundna workshops för att visa digitaliseringens möjligheter i stort. Som ett led i arbetet med digital transformation har IT-staben utsett ett antal strategier som ska stötta förvaltningarna i arbetet. Strategierna stödjer förvaltningarna, nära verksamheten, men tillhör resursmässigt IT-avdelningen. Det ligger i strategiernas roll att arbeta nära förvaltningarna och det finns även en förväntan på att detta görs. Utifrån genomförda intervjuer framgår att inte alla förvaltningar deltagit i de temadagar som kommunledningskontoret hållit utan istället arrangerat egna temadagar kring digitalisering. Någon förvaltning anser att de inte blivit informerade om dessa centrala initiativ. Ett exempel på en förvaltningsspecifik aktivitet som skett är socialförvaltningens Socialarbetardag 2021 där fokus var på digitalisering och framtidens socialtjänst.

Bedömning

Revisionsfråga: *Säkerställs det att ansvariga chefer för verksamhetsutveckling har tillräcklig kompetens om digitaliseringens möjligheter?*

Bedömning: *Ja.*

Bedömningen grundar sig på att det pågår ett aktivt arbete med olika informations- och utbildningsinsatser kopplat till digitaliseringens möjligheter, både centralt och ute i förvaltningarna. Vi ser det vidare som positivt att det har gjorts en särskild nivåjustering i kommunstyrelsens budget i syfte att höja kompetensen och vetskapen om digitaliseringens möjligheter. Likaså är det positivt att IT-staben har rådighet över de stöttande resurserna som tillförts förvaltningarna som stöd i transformationsarbetet, då det säkerställer en tät koppling mellan verksamheten och IT, samtidigt som verksamhetens behov är i fokus. Samtidigt tycks det finnas ett behov av att säkerställa att alla förvaltningar får samma information, oberoende av huruvida förvaltningen är representerad vid koncernledningsmöten eller kommunledningsmöten.

2.5 Uppföljning

Revisionsfråga 5: Följer kommunstyrelsen upp arbetet kontinuerligt?

Iakttagelser

Det framgår av *Handlingsplan för digital transformation* att kommunstyrelsen årligen ska följa upp handlingsplanens åtgärder i samband med ordinarie verksamhetsuppföljning och revidera handlingsplanen vid behov. Vidare beskriver *Policy för digital transformation* att digital transformation ska bedrivas som en naturlig del i ordinarie uppföljningsprocess.

Av kommunstyrelsens årsredovisning 2020, bilaga 1, framgår status för uppdrag och indikatorer. Här bedömer kommunstyrelsen i vilken mån den bidragit till att förverkliga kommunfullmäktiges inriktningsmål och uppdrag samt kommunstyrelsens egna mål. Under inriktningsmål 2 framgår en status på kommunstyrelsens uppdrag med att "Påbörja det långsiktiga arbetet med att göra Uppsala till en av Europas mest digitala platser år 2050". Av de tillhörande 15 indikatorerna har genomförandet stoppats för åtta

indikatorer med anledning av att den tidigare strategiska planen för IT-utveckling och digitalisering ersatts av handlingsplan för digital transformation. För tre indikatorer löper arbetet på enligt plan och för resterande indikatorer har arbetet inte påbörjats ännu.

Under inriktningsmål 8 "Uppsalas invånare, organisationer och näringsliv ska vara delaktiga i att utforma samhället" så framgår det att indikatorn "revidera strategisk plan för IT-utveckling och digitalisering" är genomförd då både policy och handlingsplan för digital transformation är antagen.

Det framgår även av kommunstyrelsens årsredovisning att pandemin i många avseenden gav digitaliseringens en skjuts framåt under 2020, men bromsade också annat digitaliseringsarbete. Vid intervju med kommunstyrelsens presidium lyfts även att det under år 2020 genomförts upphandlingar vilka utgjort en del av digitaliseringsarbetet, där bland annat digitalisering av kommunens arbetsprocesser skett.

Vid intervjun lyfts det även fram att då digital transformation ständigt är levande i organisationen innebär det även att det löpande sker uppföljningar av vad status på arbetet är. Exempel på detta är de strategiska möten som hålls inom kommunen där nytta, behov och budget diskuteras. Det lyfts vidare att efterfrågan på de extra medel som är avsatta för att höja kommunens förmåga och kompetens inom digitalisering bidrar till en insyn hur förvaltningarna arbetar med digital transformation.

Vidare granskning har gjorts på kommunstyrelsens protokoll för perioden 2020-08-26 - 2021-05-26. Av 13 granskade protokoll så tycks ingen explicit uppföljning av arbetet med digital transformation ha skett, varken som ordinarie ärende eller som informationsärende. Genom förvaltningarnas intresseanmälningar avseende medel för kompetensutveckling lyfter kommunstyrelsens presidium att det sker en indirekt uppföljning av hur aktiva och lång verksamheterna kommit i kompetensutveckling inom digital transformation.

Verksamheternas uppföljning sker inom ramen för de mål varje förvaltning sätter i sina digitala färdplaner. Vid intervjuer med förvaltningsrepresentanter framkommer att det råder viss osäkerhet kring hur återrapportering ska ske.

Vid intervju med kommunstyrelsens presidium lyfts att de extra budgetmedel som anslagits till verksamheterna för att öka sin förmåga inom digitalisering anses dock hittills ha gett önskad effekt.

Bedömning

Revisionsfråga: *Följer kommunstyrelsen upp arbetet kontinuerligt?*

Bedömning: *Ja.*

Bedömningen grundar sig på att det sker en kontinuerlig uppföljning av arbetet med digital transformation av kommunstyrelsen inom ramen för befintlig uppföljningsprocess. Vi noterar dock att kommunstyrelsen under perioden augusti 2020 till maj 2021 inte särskilt berört arbetet med digital transformation under sina möten utöver befintlig uppföljningsprocess.

2.6 Åtgärder

Revisionsfråga 6: Vidtar kommunstyrelsen åtgärder om man identifierar att arbetet inte utvecklas enligt policyn?

lakttagelser

Då policy och handlingsplan för digital transformation antogs år 2020 och ännu inte har hunnits utvärderas är det svårt för kommunstyrelsen att identifiera om arbetet utvecklas enligt policy och handlingsplan. Vi noterar dock att det enligt intervju finns en plan att genomföra internrevision/ uppföljning av att policy och handlingsplan för digital transformation ger önskad effekt och verkningskraft. Handlingsplanen är enligt uppgift från kommunledningskontoret integrerad i kommunstyrelsens verksamhetsplan och följs således upp inom ramen för ordinarie uppföljning, vilket är tre gånger per år.

Av intervju med stadsdirektören framgår att i den händelse initiativ identifieras som anses gå långsamt kan beslut fattas om att ändra fokus. Det framgår dock att kommunen ännu inte har stött på några bakslag i arbetet med handlingsplanen. Politiken kan ställa frågor som berör enskilda initiativ och då sker uppföljningar i form av statusrapportering. Denna typ av uppföljning dokumenteras i Hypergene, och sedan i varje enskild nämndsärende för uppföljning.

För att inte tappa fart i arbetet har löpande åtgärder av mindre karaktär vidtagits på verksamhetsnivå, som exempelvis att justera tidplan och budget.

Kommunstyrelsen är ansvarig för handlingsplanens genomförande. Av granskningen framgår (i kommunstyrelsens årsredovisning 2020) att av de 15 indikatorerna har genomförandet stoppats för åtta indikatorer med anledning av att den tidigare strategiska planen för IT-utveckling och digitalisering ersatts av handlingsplan för digital transformation. För tre indikatorer löper arbetet på enligt plan och för resterande indikatorer har arbetet inte påbörjats ännu. Det framgår dock inte tydligt vilka åtgärder kommunstyrelsen valt att vidta med anledning av de indikatorer som inte påbörjats eller pausats.

Vidare har kommunstyrelsen inte särskilt behandlat frågan om arbetet med digital transformation på de möten vars protokoll granskats, eftersom denna fråga följs upp inom ramen för ordinarie verksamhetsuppföljning, och inte utgör ett eget ärende.

Bedömning

Revisionsfråga: *Vidtar kommunstyrelsen åtgärder om man identifierar att arbetet inte utvecklas enligt policyn?*

Bedömning: *Går ej att bedöma*

Bedömningen grundas på att det inte genomförts någon utvärdering av policy eller handlingsplan för digital transformation i kommunen ännu, vilket innebär att kommunstyrelsen inte har något underlag för att bilda sig en uppfattning om huruvida arbetet utvecklas i enlighet med policy och handlingsplan. I det tänkta uppföljningsarbetet finns mekanismer för att vidta åtgärder om önskad framdrift enligt policy och handlingsplan inte infinner sig. Åtgärder planeras att genomföras år 2021 varför frågan ännu inte går att bedöma.

3. Samlad bedömning

Granskningens syfte har varit att bedöma om kommunstyrelsens arbete med digitalisering sker på ett ändamålsenligt sätt. Den sammanfattande bedömningen är att kommunstyrelsens arbete sker på ett ändamålsenligt sätt.

Den sammanfattande bedömningen baseras på bedömningen av granskningens sex revisionsfrågor.

3.1 Rekommendationer

Utifrån genomförd granskning rekommenderar vi kommunstyrelsen att

- vidta åtgärder vid indikationer på att arbetet med digital transformation inte löper enligt plan.

3.2 Sammanfattande bedömningar utifrån revisionsfrågor

Nedan ses bedömning för varje revisionsfråga. För fullständiga bedömningar se respektive revisionsfråga i rapporten eller det avslutande avsnittet "Sammanfattande bedömningar utifrån revisionsfrågor".

Revisionsfrågor	Bedömning
<i>Revisionsfråga 1: Har den av kommunfullmäktige fastställda policyn brutits ned i en konkret handlingsplan som omfattar kommunkoncernen som helhet?</i>	Ja Bedömningen grundar sig på att kommunstyrelsen beslutat om en handlingsplan för år 2020-2025 vilken omfattar hela kommunkoncernen. Policy för digital transformation samt handlingsplan är integrerade i det ordinarie målarbetet. Det finns möjligheter för förvaltningarna och bolagen att ta fram digitala färdplaner i syfte att säkerställa att hela koncernen rör sig mot samma mål.
<i>Revisionsfråga 2: Är handlingsplanen känd i verksamheterna som ska genomföra förändringen?</i>	Ja Bedömningen grundar sig på att handlingsplanen, utifrån intervjuer är känd i kommunledningsförvaltningen. Vidare finns det även en process inom kommunstyrelsens verksamhetsuppföljning i syfte att säkerställa att handlingsplanen även är känd utanför den egna förvaltningen. Utifrån genomförda intervjuer med representanter från förvaltningarna bedöms handlings-

planen i stort vara kända även där, då den utgör grund för förvaltningarnas digitala färdplaner.

Revisionsfråga 3: Finns det en tydlig och dokumenterad ansvarsfördelning avseende arbetet?

Ja
Bedömningen grundar sig på att det finns en tydlig och dokumenterad ansvarsfördelning i både policy och handlingsplan för digital transformation. Från kommunledningskontoret är det framtaget en dokumenterad ansvarsfördelning för de digitala färdplanerna.



Revisionsfråga 4: Säkerställs det att ansvariga chefer för verksamhetsutveckling har tillräcklig kompetens om digitaliseringens möjligheter?

Ja
Bedömningen grundar sig på att det pågår ett aktivt arbete med olika informations- och utbildningsinsatser kopplat till digitaliseringens möjligheter, både centralt och ute i förvaltningarna.



Revisionsfråga 5: Följer kommunstyrelsen upp arbetet kontinuerligt?

Ja
Bedömningen grundar sig på att det sker en kontinuerlig uppföljning av arbetet med digital transformation av kommunstyrelsen inom ramen för befintlig uppföljningsprocess.



Revisionsfråga 6: Vidtar kommunstyrelsen åtgärder om man identifierar att arbetet inte utvecklas enligt policyn?

Går ej att bedöma - Bedömningen grundar sig på att det finns mekanismer för att vidta åtgärder om önskad framdrift enligt policy och handlingsplan inte infinner sig. Åtgärder planeras att genomföras år 2021 varför frågan ännu inte går att bedöma.



Bilaga 1 - Pågående digitaliseringsprojekt Uppsala kommun

Uppsala kommun

Projektnamn	Beskrivning	Fas	Start (/Planerad start)	Slut
Projekt- och portföljverktyg	Projekt- och portföljverktyg som i första steget ska implementeras för samhällsbyggnadsprojekt, men senare även för andra projekttyper inom Uppsala Kommun. Effektmålet: Ökad förmåga till ekonomisk planering, uppföljning och kontroll.	Genomförande	201901	202012 (Fas 1)
HR-lön	Syfte: Att förenkla och kvalitetssäkra personalprocesser inom Uppsala kommun och på så sätt frigöra tid för chefer och medarbetare samt öka informationssäkerheten och spårbarheten i personaldata. Vad: Upphandling genomförd och införande planeras för bolagen bolagen är oktober 2021 och för förvaltningarna januari 2022.	Genomförande	201806	202203 (Fas 1)
Föreningsbidrag och bokning av lokaler	Syfte: Ska vara lätt att komma i kontakt med kommunen, få information och ansöka om föreningsbidrag samt att verka för ökat nyttjande av kommunens lokaler för föreningslivet. Vad: Upphandling genomförd och projektet är i startfasen för införande av systemlösning. (Bidrag kommer att ligga kvar inom Uppsala kommun och Bokning kommer att gå över till UKAF)	Genomförande	2020	2022
Nytt fastighetssystem	Effektmål: Effektivare och mer samordnat arbetssätt inom och mellan intressenterna Kortare svars- och ledtider i dialog med intressenter Förbättrad kommunikation och tydligare beslutsunderlag till kunderna Enhetlig och robust förvaltning av systemet Upphandling av ett verksamhetsstöd för administrativa och teknisk förvaltning som skapar förutsättningar för ett effektivare och mer samordnat arbetssätt.	Genomförande	201901	202109
SocSys	Syfte: För att kunna möta kommande krav på service och resurser krävs en effektivisering av verksamheten inom hälsa, vård och omsorg med hjälp av en modern IT-lösning. Vad: Upphandling genomförd och införande pågår. Arbetsmarknad och socialförvaltningarna har infört Lifecare. Äldrevård och Omsorgsförvaltningarna har gjort sina första migreringar av data från Siebel till Lifecare med lyckat resultat.	Genomförande	201904	202211
Skoladministrativt system	Upphandling och införande av stöd för elevadministration.	Genomförande	2019	202105
e-tjänsteportal	Etablering av teknik och organisation för utveckling av digitala tjänster (e-tjänsteplattform) inkl 3-4 pilotprojekt	Genomförande	2020	2021

RPA-plattform	Etablering av teknik, ramverk och organisation för robot processautomation inkl två piloter som idag är produktionssatta.	Avveckling	2020	2021
Etablering av UKAF	För att kunna möta ett växande Uppsala och kommande investeringsbehov beslutade kommunfullmäktige i november 2020 att bilda ett bolag för arenor/arena och fastighetsförvaltning. Målet med sammanslagningen är att ge utvecklad service till allmänheten och föreningar. (Digitaliseringsperspektivet inom detta projekt är att etablera en fungerande IT-miljö för det nya bolaget)	Genomförande	2020	2021
Digital utbildningsplattform (LMS)	En digital utbildningsplattform (LMS) med verktyg för att producera utbildningar och stöd för administration och uppföljning av utbildning och kompetensutveckling i kommunen.	Genomförande	202002	202110
Digital akt	Förvaltningarnas (VOF, SCF, AMF) medarbetare och chefer har fortfarande mycket papper att hantera. Särskilt myndighetsutövande delar har en hög andel pappersadministration. Målet är på sikt en helt digital handläggning.	Genomförande	2020	2022
Digital lärmiljö	Nuvarande avtal går ut och en ny upphandling måste genomföras. Syftet är upphandla en leverantör som kan säkerställa tillgång till och öka kvaliteten för de nödvändiga funktioner som idag används. En leverantör som också tillsammans med Uppsala kommun kan driva utveckling och innovation inom området. Idag pågår arbete med att ta fram omfattar för morgondagens lärplattform och elevdokumentation.	Planering	2021	2024
CRM	Att utreda behovsbilden förutsättningar för ett eventuellt införande av ett gemensamt kundrelationssystem i kommunen för att möjliggöra ett gott bemötande, hög tillgänglighet och förbättrad service till företag, medborgare och organisationer.	Genomförande	2020	2021 (Förstudie)
Nytt intranät	Under 2021 är ambitionen att formera ett nytt intranätsprojekt. Under våren 2021 har kommunikationsstaben tagit hjälp av en extern konsult för att sätta den strategiska riktningen (syfte och effektmål) för intranätet och ta fram första rekommendationer för koncept och design.	Planering	2021	
Säkra meddelanden och e-underskrifter	Projektet ska dels leverera en lösning för avancerad elektronisk underskrift och för säkra meddelanden. Projektet arbetar vidare med målet att Uppsala kommun ska kunna ansluta till nationella lösningar för säkra meddelanden vilket betyder funktionalitet för Mina meddelanden och Säker digital kommunikation (SDK) inklusive adressbok. Kommunledningskontoret har beslutat att upphandla en koncerngemensam lösning för avancerad elektronisk underskrift. Det som upphandlas är en fristående underskriftslösning som ska kunna användas oavsett i vilken process eller i vilket verksamhetssystem som arbetet utförs.	Genomförande	202002	202206
Den digitala fyrklövern	Den digitala fyrklövern syftar till att öka kommunens förmåga till data- och informationshantering genom utveckling av den systematiska informationsförvaltningen, analys- och beslutsstöd, öppna data och sakernas internet.	Initiering	2021	2021

Destination Uppsala

Projektnamn	Beskrivning	Start (/Planerad start)	Slut
Antura	Enheten Möten & Evenemang inom Destination Uppsala implementerar projektledningssystemet Antura med mål om att digitalisera hanteringen av de projekt som projektleds på uppdrag av Uppsala kommun samt ordinarie verksamhet.	Apr-21	Apr-22
Processverktyg webb	Enheten Möten & Evenemang inom Destination Uppsala har under de senaste åren arbetat med att öka tillgängligheten för evenemangs- och mötesarrangörer. Ett webbaserat verktyg är framtaget för att tillhandahålla underlag för arrangörer som vill vara verksamma i Uppsala - oaktat vilken tid på dygnet/arbetsveckan dessa inkommer	pågående utveckling	
Chat-bot (Chatfuel)	Automatiserad chat-bot med kundservicefunktion. Hjälper besökare med enklare, återkommande frågor om upplevelser och aktiviteter i Uppsala. Digitaliserar personlig turistinformation.	2019	Fas 1 avslutad. Fas 2 pågår löpande framöver.
Learning Uppsala	Digitalisering av kortare utbildningar till Uppsalas besöksmottagare.	2019	Pågående
Lime CRM privatresande	Digitalisering av kontakter med nationella och internationella reseagenter för löpande uppföljning och dokumentation, oberoende person.	2021	2022
DHS	Vi har ansökt om att få tillgång till Uppsala kommuns dokumenthanteringsystem DHS,	Om vi får tillgång till systemet så är planerat införande jan 2022	

Uppsala Stadsteater AB

Projektnamn	Beskrivning	Start (/Planerad start)	Slut
Hemsida	Ett projekt pågår för att förbättra vår hemsida.		2021
Biljettsystem	Våra kunder har blivit hårt drabbade av Covid genom att vi återköpt biljetter. Tillsammans med leverantören tittar vi på olika möjligheter att säkert göra återköp utan att behöva e-posta personuppgifter.		2021
Digitala föreställningar	Nya möjligheter och ökad efterfrågan på digitala föreställningar. Skapar möjligheter men även nya utmaningar som rättighetsfrågor mm.		
DHS	Vi förbereder oss för att gå in i DHS. Ett led i att arkivera digitalt.		2021
Tillgänglighetsanpassa	Hemsida, protokoll mm måste tillgänglighetsanpassas i takt med den digitala utvecklingen.		2021
Systembyten	Flera av våra administrativa system måste bytas ut eller uppdatera. Det finns moderna digitala system som underlättar vardagen för användare och undviker dubbelarbete.		2021
Digital signering			
Kunskapslyftet	Som för många andra har Covid skyndat på processen. Ett steg för teatern har varit att gå in i kommunens IT miljö. Nu måste vi lyfta oss både med kunskap och utrustning. Nedan kommer exempel på vad som ingår i projektet.		
	Teams - Hur skall det användas och alla måste få utbildning.		
	Officepaketet generellt - låg kunskapsnivå		

	Policyer - Med utvecklingen av IT följer krav på dokumentation, regler och riktlinjer		
	Uppdatera utrustning		

Uppsala Vatten och Avfall AB

Projektnamn	Beskrivning	Start (/Planerad start)	Slut
Införande av plattformen Public360 - grundinstallation samt Diaremodul	Första delleveransen av plattformen Public360 är installation och konfiguration av Diarie-modulen. Denna modul är först ut, sedan ska Public360 utvecklas vidare hos oss under 1-2 år framöver.	1-Jun-21	
Public360 Styrande dokument modul	Modul för styrande dokument. Ska kopplas ihop med bolagets Ledningssystem (se även punkt nedan)	Hösten 2021	2022
Public360 Mötesmodul med app.	Modulen ska underlätta möteshantering i bolaget. Den app. som används idag finns i en gammal SharePoint-miljö som inte längre kan förnyas. Därför viktigt att vi kommer igång med den lösning som finns i Public360	Vinter 2022	2022
Public360 e-tjänster för medborgare	Det finns färdiga tjänster i Public360 för webblösningar med BankID-inloggning. Då kan medborgare logga in och följa sina ärenden direkt i Public360, t ex klagomål, frågor. Förstudie ska göras om processen "Anslut ny VA-kund" ska flyttas över till Public360 för att diarieföring ska förenklas. (Digitalt först i samverkan med invånare)	Våren 2022	2022
I samband med bolagets kvalitetscertifiering under 2021 ska ett nytt Ledningssystem tas fram	Ledningssystemet kommer sättas upp på Intranätet (som precis flyttats till M365-miljön) och kopplas ihop med dokumenthantering i Public360	Hösten 2021	2022
Införande av Projektverktyg Antura	Ett Projektverktyg för hantering av stora Investeringsprojekt är upphandlat och installerat under 2021. Verktyget ska nu implementeras ute i verksamheten. På sikt är tanken att verktyget ska användas för alla former av Projekt inom bolaget	2021	2022
Införande av Systemförvaltningsobjekt enl. PM3-modellen under 2021	Under 2020 beslutade Uppsala Vatten om System-förvaltningsorganisation för IT-systemen. Under detta år ska minst 4 st. nya förvaltningsobjekt etableras. Detta är en process som påbörjas under 2021 och kommer fortsätta under 1-2 år framåt eftersom bolaget har många IT-system som ska förvaltas	Helår 2021	2023
Segementering datanät för dricksvattenproduktion	IT-sektionen har tillsammans med en upphandlad leverantör sedan årsskiftet installerat en parallell central nätverksmiljö. Under maj och framöver 2021 ska bit för bit fasas in i den nya nätverksmiljön. Detta arbete utförs med personal från Dricksvatten, Automation, IT och konsulter då arbetet kräver många kompetensområden. Vi har haft ett gemensamt uppstartsmöte och genomfört riskbedömning med åtgärder samt kommunicerat med berörda. Detta görs utifrån krav från NIS-direktivet, där Livsmedelsverket är tillsynsmyndighet (teknisk basförmåga och IT-säkerhet)	Helår 2021	Dec-21

Förnya teknisk plattform/teknisk infrastruktur i bolagets Datacenter	Bolagets tekniska plattform är föråldrad och ska bytas ut. Den nya lösningen kommer att designas om för att optimera prestanda, säkerhet och kommunikation. IT-infrastrukturen är verksamhetskritisk och måste kunna hantera ökande antal volymer i alla IT-system, samt även nya applikationer. Bolaget lyder under Säkerhetsskyddslagstiftning vilket innebär att det ställs höga krav på robusthet i IT-lösningarna. Upphandling genomförs under 2021 och införande i början av 2022 (teknisk basförmåga)	2021	2022
Utbyggnad av Fiber för datakommunikation pågår tillsammans med kommunen och kommunens upphandlade leverantör	En plan har tagits fram angående vilka punkter vi ska börja dra ut Fiber till. Vi har nästan 300 anläggningar där vi har aktiv utrustning som kräver kommunikation. En prioriteringsordning är gjord där vi börjar med de mest strategiska platserna. Förfrågningsunderlag är skickat till Uppsala kommun för att få pris och förväntad installationstid.	2021	2023
Implementering av bolagets Klassningsmodell för information pågår	Bolaget har beslutat om en klassificeringsmodell för information. Denna modell ska implementeras bland annat i M365-plattformen mha funktionen Etiketter. Diskussion pågår med kommunens IT hur detta ska genomföras på bästa sätt. Hänger ihop med hur bolaget ska använda Teams/OneDrive framöver.	2021	2022
Tillsammans med kommunens IT införa central hantering av bolagets mobila enheter	Projekt för central hantering av bolagets mobila enheter är påbörjat tillsammans med kommunens IT. Det beräknas vara klart under hösten 2021. En viktig pusselbit för att vi ska ha en säker IT-miljö	2021	2022
Utreda och ta fram strategi för Fjärravlästa mätare i ledningsnäten (IoT)	Bolaget har ett övergripande mål att minska läckor i ledningsnäten och förenkla för hushållen att läsa av sina vattenmätare. Detta kan genomföras med IoT-utrustning. Hur detta ska gå till utreds, och det är ett projekt som kommer pågå under flera år, där samarbete mellan IT och Verksamheten krävs	2021	
Vidareutveckling av GIS-lösningar	Plattformen för Geosecma implementerades under 2020. Nu ska en plan för framtida GIS-lösningar internt och externt tas fram för 2021 och framåt.	2021	
Inköp och införande av säker digital mötesplattform Skiffer	Skiffer är en säker videokonferens/mötesplattform för samhällsviktig verksamhet som levereras av företaget Tutus och Teracom. Det är en videokonferenslösning med ökad säkerhet. Ska fungera som ett komplement till Teams som vi redan har idag. Produkten är testad och beställd så alla chefer inom bolaget har fått en inloggning. Utvärdering av plattformen kommer ske under året.	Mar-21	Dec-21
Digital lösning för företag som lämnar av avfall på ÅVC utreds	Idag används ett pappersbaserat system för att fakturera Företag som besöker bolagets ÅVC-er. Nu utreds en digital lösning där handenheter används för att scanna kundernas plastkort. Kunden måste ansöka om ett kort först. Med hjälp av handenheter kan då kundens besök registreras direkt i vårt kundsystem, och sedan faktureras därifrån. Lösningen är inte klar, just nu pågår diskussion med kommunens IT ang. kommunikationslänkar för de digitala handenheter. Det ska även göras en integration mot vårt affärssystem.	Helår 2021	2022
Förstudie tidrapportering, för en bättre digital arbetsmiljö	Våra medarbetare rapporterar idag tid via en mall i Excel som manuellt förs över till ekonomi-systemet. Det är tidsödande och kan lätt bli fel. En förstudie ska genomföras där verksamheten definierar vilket data som medarbetarna behöver rapportera in, och vilket IT-system som ska ha vilken information. (Tidrapportering kommer ske antingen i Ekonomisystemet Agresso eller HR-systemet Hogia)	2021	2022

Digital utbildningsplattform, förstudie	Tanken var att Uppsala Vatten skulle medverka i kommunens upphandling av utbildningsplattform, men tyvärr försvann detta i hanteringen. Eftersom vi är ett bolag kan vi nu inte avropa från det avtal kommunen har skrivit. Vi kommer troligen behöva upphandla en egen utbildningsplattform under 2021/2022. En förstudie ang. digital utbildningsplattform ska startas upp under hösten 2021. Vi ser stora behov med e-utbildning inom alla bolagets området, allt från regelverk och lagstiftning som krävs i verksamheten till IT-säkerhet och GDPR.	2021	2022
Beslut om införande av Säkerhetsskydd enl. säkerhetsskyddslagen	Vid införande av säkerhetsskydd enligt säkerhetsskyddsanalys kommer ett antal krav på säkerhetsskyddsåtgärder att bli tillämpliga utgående från befintlig författning för säkerhetsskydd. Det kommer bland annat beröra IT där informationssystem som berör säkerhetskänslig verksamhet måste ges ett starkare skydd. Utredning av hur säkerhetsskydd påverkar bolagets verksamhet kommer påbörjas under året.	2021	Oklart när detta kommer vara klart. Kommer pågå under flera år framöver
Införande av E-underskrifter när kommunen är klar med sin upphandling	Uppsala Vatten bör installera en "egen" instans av tjänsten så vi har full kontroll på systemet. Detta ska diskuteras med kommunen när tjänsten finns på plats.	Möjligen slutet av 2021	2022

Uppsalahem AB

Projektnamn	Beskrivning	Start (/Planerad start)	Slut
Utveckla ny boendeapp	Utveckling, driftsättning och marknadsföring av boendeapp	8/1/2020	6/30/2021
Felanmälan och kundärenden	Se över viktiga serviceögonblick och förbättra bakomliggande processer och e-tjänst	2/1/2021	12/31/2022
Förbättrade e-tjänster för felanmälan & kundärenden	Förändra formulär för att skapa bättre datakvalité - något som leder till snabbare hantering	12/1/2021	2/1/2022
Intern kunskapsbank	Sätta upp en kunskapsbank där medarbetare kan söka svar på vanligt återkommande frågor från kunder	9/1/2021	12/31/2021
Chatt på hemsidan	En ny kanal för kunderna att kontakta oss på	10/1/2021	1/31/2022
Automatiskt fördelning av arbetsordrar	Kundärenden fördelas automatiskt till rätt avdelning/resurs	2/1/2021	12/31/2021
Ruttoptimering	Färdväg kan optimeras - förarbete för att titta närmare på nyttor	10/31/2021	4/1/2022
Digital kundtjänstmedarbetare	Uppsalahem är med i initiativ från Sveriges Allmännyttas kring frågan	9/1/2021	3/1/2022
Implementation av månadsvis kundundersökning via hemsida/app	1400 hyresgäster väljs varje månad ut att delta i en automatisk kundundersökning. Kunden får en länk via Mina Sidor och i app.	1/3/2021	3/1/2021
E-tjänst för studiekontroll	Alla studerande hyresgäster får två gånger per år en studiekontroll där de skickar in registrerings- och studieintyg till oss - de kontrolleras sedan automatiskt mot LADOK.	8/1/2020	10/30/2021
E-tjänst för studieuppehåll	Ny e-tjänst där studerande hyresgäster kan anmäla uppehåll i studier till oss	8/1/2020	10/30/2021
Ny service för uppladdning av dokument på uppsalahem.se	Förbättrad e-tjänst för uppladdning av dokument och bilder, framtidssäkra för kommande e-tjänster	1/1/2021	3/1/2021
Sammanlagning av Studentstaden och Uppsalahem	Två hemsidor blev en	2/1/2021	3/15/2021

Nyttjare får tillgång till hemsida och app	Hyresgäster som bor ett kommunavtal får tillgång till Uppsalahem.se och utvalda e-tjänster	2/1/2021	5/30/2021
Digitalisering av hyresavisering, betalning via Swish		8/1/2021	11/30/2021
Bobutiken på webben	Ny butikslösning för tillval, HLU och kringtjänster	8/1/2021	3/1/2022
E-tjänst boendeintroduktion	Nyinflyttade hyresgäster får några steg de behöver gå igenom, titta på en film, läsa en kortare text och navigera sig på hemsidan	5/1/2021	12/1/2021
Ersätta system för ventilation- och energibesiktningar	Gammalt system behöver ersättas	12/1/2021	4/1/2022
Elektroniskt medgivande	Ny e-tjänst där kunder med hjälp av bankid kan ge oss medgivande för till exempel renovering	5/31/2021	10/31/2021
Fordonspool	Kunder kan via vår app ta del av ett erbjudande om att teckna upp sig på en fordonspool i sitt bostadsområde. Lanseras under maj till boende i ett av våra områden.	12/1/2020	6/30/2021
Byta analysverktyg på uppsalahem.se	Byta från Google Analytics till Matomo	5/30/2021	6/30/2021
Digital trapphusinformation	Pilotprojekt med som digitaliserar trapphusinformation och information om till till exempel hissbesiktning / energideklaration	4/30/2021	12/31/2021
Vattenbesparing tvättstugor	Pilot för att testa en produkt för att återanvända och rena vatten i samband med tvätt	5/3/2021	12/31/2021
Smarta paketskåp och leverans till fastighet	Pilotprojekt som testar nya affärsupplägg för leveranslösningar till hyresgäster	8/20/2021	7/31/2022
Återinförande av ärendehanteringssystem för icke förvaltningsfrågor	Upphandla och etablera ett ärendehanteringssystem för icke förvaltningsfrågor för att säkerställa att vi följer lagar och förordningar, t.ex. arkivlagen, offentlighets- och sekretesslagen och dataskyddsförordningen - och möjliggöra e-arkivering i enlighet med kommunfullmäktiges beslut.		12/31/2022
Digital kompetens/arbetsätt	Arbete med att höja bolagets kompetens kring digitalt arbetsätt, med Office och Teams i första hand. Innehåller både utbildning och viss anpassning till identifierade behov	1/1/2020	12/31/2021
Datadrivet företag: * Data Governance * Systematiskt datakvalitetsarbete * Informationsarkitektur * BIM/GIS ??	Etablering av enklare plattform och proof of concepts för att öka intresset för datadrivet	1/1/2020	
Införande av ny nätleverantör	Införande av fastighetstekniskt nät och kontorsnätverk för hela vårt bestånd.	7/1/2021	12/31/2021
Förstudie kring KO2.0	Digitaliseringen i samhället ställer nya krav på oss som bostadsbolag. Trådlöst internet, 5G och IoT, Internet i hyran och nya välfärdstjänster i hemmet kräver att vi tänker om lite kring hur vi upphandlar kommunikationsoperatör. Lägga grunden för hur vi ska tänka kring er KO-upphandling.	8/1/2021	12/31/2021
Införande av webbshop för "IT-prylar"	Från kommunens ramupphandling	8/1/2021	10/31/2021
Ta fram en systemförvaltningsmodell	Tydliggöra roller inom bolaget för att vi ska kunna arbeta mer effektivt med befintliga IT-stöd.	1/1/2021	10/31/2021
Ny printleverantör	Från kommunens ramupphandling	10/1/2021	12/31/2021
Etablera en modell för systematiskt arbete med informationssäkerhet	Tillse att informationssäkerhetsarbetet blir en naturlig del av organisationen	10/1/2019	12/31/2021
Förstudie för eventuellt införande av Atea Smartphone	Enhetlig hantering av mobila enheter	3/1/2021	12/31/2021
E-arkivering och signering	Arbete med att kanalisera in behov mot rätt lösningar.	1/1/2021	12/31/2022

GIS / BIM	Arbete med att upphandla nytt ritningsarkiv, uppdatera ritningar och ta fram en plan för kontinuerligt underhåll av informationen	8/1/2021	12/31/2022
-----------	---	----------	------------

UKK

Projektnamn	Beskrivning	Start (/Planerad start)	Slut
Dynamics 365	Affärssystem för verksamhetens alla delar	2019	2021 fas 1
Business Central	Ekonomisystem	2019	2020
ExFlow	Digital fakturahantering och attestering	2020	2020
Office 365	Flytt av alla användare och funktioner till Office 365	2016	2022
Digital signering	Upphandling och implementering av system för digital signering (delaktig i kommunens upphandling)	2021	2022
Sal E	Digital arena för program och upplevelser	2021	2022
Onlinebordsbokningar	Bordsbokningar i vår restaurang online	2021	2022
HR	Digitalt HR-system som upphandlas ihop med nytt löne- och försystem	2021	2021
Utlägg	Digital lösning för utlägg och reseräkningar som upphandlas ihop med nytt löne- och försystem	2021	2021
Power BI	Analysverktyg för företagsdata	2021	2022
Projektkalkyl	Tilläggsmodul i Dynamics för projektkalkylering	2021	2021
Digital mötesteknik	Teknik för hybridmöten (online och fysiskt)	2021	2022

Uppsala Parkerings AB

Projektnamn	Beskrivning	Start (/Planerad start)	Slut
Digital parkeringsövervakning	Vakternas övervakningssystem	Klart	
Scanningbil för parkeringsövervakning	Vakternas övervakningssystem	Klart	
Personlarm	Säkerhetssystem för vakterna	Klart	
Kroppskameror	Säkerhetssystem för vakterna	Pågår	Hösten 2021
Digitaliserade betalautomater	Betalautomater på stan	Klart	
Mobila betalsystem	Betalning via mobilen	Klart	
Tillståndshanteringssystem	Betalning via internet	Pågår	Årsskiftet 21/22
System för fordonsflytt	System att använda för administrationen vid fordonsflytt	Diskuteras	
Fakturahanteringssystem	Ta emot fakturor digitalt	Klart	
Redovisningssystem	System där vi sköter bolagets redovisning	Klart	
Lönehanteringssystem	System för hantering av löner (HRM)	Pågår	Hösten 2021
Digitalt ärendehanteringssystem (DHS)	System för hantering av verksamhetens handlingar	Klart	
Parkeringsdetekteringssystem	System i anläggningar för detektering av lediga platser	Klart	
Parkeringsledningssystem			
Digitala låssystem/smarta passersystem	System för digitala lås för verksamhet och kunder	Behöver införas	?
Fastighetsdatanät	Interna datanät i anläggningar	Finns och behöver byggas	Hösten 2021
Kameraövervakning i anläggningar	Kameror och system för digital övervakning	Klart	

Brandlarm i anläggningar	Brandlarm kopplat till räddningstjänsten	Klart	
Digitala driftsystem	Styrning av el, ventilation, fjärrvärme m.m	Finns och behöver byggas	
Digitala system för laddplatser	System för styrning och betalning av ladd-el kopplat till effektutmaning		
GIS system			
Analys av information (solel, batteriladdning)			
Systemintegration	Systemintegration mellan olika system i bolaget		

Uppsala bostadsförmedling

Projektnamn	Beskrivning	Start (/Planerad start)	Slut
Dela förmedlingstjänst	Bygger om vår infrastruktur till Azure devops för bättre CI/CD samt gör mängd anpassningar för att automatisera beslutsfattande och skapa effektivare förmedlingsprocess. Vi skall dela system med Boplats Syd.	1/1/2020	12/31/2021
Ordning och reda	Förflytta oss från filhanterare/G:gemensamma till Teams och lagra arkiv i DHS	2/1/2021	12/31/2021
Nyhetsbrevsleverantör	Istället för lagra intressen för våra nyhetsbrev lokalt och flytta över personuppgifter mellan egen databas och Nyhetsbrevsleverantör skapar vi register och nyhetsbrev hos en helhetsleverantör.	6/1/2021	10/31/2021
Kartläggning av förmedlingsprocessen (inkl delprocesser) (Startade i september, inget slutdatum...)	Identifiering av hela vår förmedlingsprojekt med avsikt att dokumentera nuläget och identifiera lågt hängande frukter samt ta fram förbättringsförslag för att automatisera idag långsamma manuella processer/aktiviteter	9/1/2020	
Flytta in alla förmedlare i Enterprise	Kundservice jobbar idag i callcenterlösningen Trio medan förmedlarna sitter med samtal som går direkt till deras mobil eller direktanknytningar. Genom att lyfta in förmedlarna finns det effektivitetsvinster att hämta, vi kan integrera mot vårt verksamhetssystem så ärenden öppnas direkt samt förmedlarna kan tagga upp olika samtalsämnen och vi kan få mer statistik	6/1/2021	
Implementera nya digitala funktioner såsom chatt & co-browsing."	Erbjuda bättre service på vår hemsida för våra besökare och bostadssökare genom digital kontakt via chatt. Vi implementerar även co-browsing så vi kan ta över datorer och hjälpa sökande direkt, hjälp till självhjälp.	6/1/2021	12/31/2021
HRM	Vi går in i HRM och konsoliderar då vårt HR arbete med lönearbetet. Vi ser att vi får digitalt stöd för många manuella processer idag.	6/1/2021	12/31/2021
Ekonomisystem	Byte från Hogia till Fortnox, bygga in integration mellan verksamhetssystemets bokföringsfil till ekonomisystem och få bort manuella handpåläggningar i excelfiler. Få ett ekonomisystem bättre anpassat för oss.	6/1/2021	12/31/2021

Skolfastigheter

Projektnamn	Beskrivning	Start (/Planerad start)	Slut
Implementering av PM3	Förenklad modell som bygger på kommunens PM3-modell är under uppbyggnad.	Pågående, implementation höst -21	2021/2022
Lätt att göra rätt - Införande av intranät inklusive ledningssystem	Tekniska plattformen är Sharepoint. Första versionen av Skolfastigheters intranät är lanserad. Innehåller kontaktuppgifter till medarbetare, medarbetarhandbok, nyhetsflöde, länkar till system samt ledningssystem.	Pågående	Lanserad 1 juni
Ledningssystem	Framtagande av processer nivå 1-3 , styrande och stödjande dokument samt lagbevakningsstjänst	Pågående	
Inventering av styrsystem och arbetssätt i fastigheterna		Pågående	
Införande av nytt Fastighetssystem	Upphandling och tilldelning av ny leverantör är klar. Planering för införande pågår.	Våren 2021	Våren 2022
Teams	Utökad användning av Teams i och med Covid-19. Vägledning för Teams framtagen. Under hösten planeras framtagande av rutin för dokumenthantering som inkluderar hur Teams ska användas.	Pågående	
Planering Upphandling av nytt Ekonomisystem	Risikanalys är genomförd. Kravställning är påbörjad. Nuvarande ekonomisystem passar ej Skolfastigheters verksamhet i och med att bolaget vuxit kraftigt.	Vår -22.	
Upphandling Införande av nytt Ritningssystem	Upphandling och tilldelning av ny leverantör är genomförd. Implementation av system och nytt arbetssätt samt städning av data planerades under höst -21. Implementationen är dock framflyttad i och med inkommen överprövning.	Höst 21	Vår 22
Systematiskt energiarbete	Digitalisering av data installation av mätare, grundstrukturer av arbete i energifrågor,	Hösten 2020	Våren 2021
HRM system	Implementering av nytt HRM system	Våren 2021	Hösten 2021

2021-08-27

Lena Salomon

Linus Owman

Uppdragsledare

Projektledare

Denna rapport har upprättats av Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB (org nr 556029-6740) (PwC) på uppdrag av Uppsala kommun enligt de villkor och under de förutsättningar som framgår av projektplan från 2021. PwC ansvarar inte utan särskilt åtagande, gentemot annan som tar del av och förlitar sig på hela eller delar av denna rapport.