

2020-11-24



Revisorerna

Kommunstyrelsen
Kommunfullmäktige för kännedom
IT kommuner i Skåne AB för kännedom

Granskning av IT/ digitalisering

Deloitte har på uppdrag av revisorerna i Höörs kommun genomfört en granskning av IT/ digitalisering. Syftet med granskningen har varit att bedöma om kommunstyrelsen säkerställer att arbetet med IT/digitalisering sker på ett ändamålsenligt sätt.

Utifrån genomförd granskning är bedömningen att kommunstyrelsen till viss del säkerställer att arbetet med IT/ digitalisering sker på ett ändamålsenligt sätt. Utifrån de brister som identifierats i granskningen lämnas några rekommendationer till kommunstyrelsen i rapporten:

- upprätta en strategisk plan för digitaliseringsarbetet i kommunen och tillse att denna implementeras i verksamheterna.
- tydliggöra roller gällande IT/digitaliseringsarbetet inom Höörs kommun.
- tillse att IT-bolagets roll blir känd i verksamheten.
- tillse att IT-bolaget kan verka mer stödjande direkt ut i verksamheten.
- förbättra uppföljningen av bolaget och dess affärsplan.
- utveckla uppföljning av den egna verksamheten (exempelvis via uppföljning av egen intern kontrollplan och sektors eget digitaliseringsarbete).

Då digitalisering till stor del handlar om verksamhetsutveckling och är en strategisk fråga ser vi det som viktigt att denna fråga lyfts upp och behandlas på ledningsnivå. Detta är något som även SKR lyfter fram som viktigt i sina skrifter om digitalisering. Vi vill lyfta vikten av att en strategi för digitalisering tas fram i syfte att säkerställa att organisationen arbetar mot samma mål. Det arbetssätt som finns idag utan uppföljning på central nivå bedöms inte utgöra ett fungerande sätt att nå en effektiv resursanvändning. Vidare vill vi lyfta vikten av digitalisering utifrån de utmaningar som finns inom kommunala verksamheter framgent.

Revisorerna önskar svar från kommunstyrelsen över vidtagna åtgärder senast 2020-01-30. Som ett led i revisionens uppföljning av granskningen ska kommunstyrelsen i ett kompletterande yttrande även redovisa vilka åtgärder som vidtagits och redogöra för vilken effekt dessa haft i verksamheten. Dessa yttranden ska vara revisionen tillhanda senast 2021-06-30.

Christer Ekelund

Ordförande Höörs kommun



IT/digitalisering verksamheten utifrån ett ägarperspektiv i Höörskommun

Revsul Dedic och Jimmy Lindberg

November 2020

Innehåll

Innehåll	1
Sammanfattning	2
1. Inledning	4
2. Granskningsresultat	6
3. Bilagor	17

Sammanfattning

Deloitte AB har av de förtroendevalda revisorerna i Höörs kommun fått uppdraget att genomföra en granskning avseende IT/digitaliseringsverksamheten utifrån ett ägarperspektiv.

Revisionsfråga

Säkerställer kommunstyrelsen att arbetet med IT/digitalisering sker på ett ändamålsenligt sätt?

Svar på revisionsfråga

Vår sammanfattande bedömning är att kommunstyrelsen till viss del säkerställer att arbetet med IT/digitalisering sker på ett ändamålsenligt sätt.

Iakttagelser

- Enligt ägardirektiv som gäller för 2019 – 2023 ska en affärsplan upprättas av styrelsen för IT-bolaget. Det finns ingen affärsplan upprättad och det finns i ägardirektivet inget krav på att en sådan årligen ska upprättas.
- IT kommuner i Skåne Aktiebolag (omnämnt IT-bolaget i vår granskning) har för 2019 en verksamhetsplan som bolaget anser vara en affärsplan. Det finns ingen uppdaterad verksamhetsplan för 2020, planen för 2019 anses därför gälla. Ägardirektivet ställer inga krav på årlig uppdatering för verksamhetsplan.
- Ett antal digitaliseringsprojekt pågår som drivs av verksamheten. IT-bolaget är inte aktivt i implementeringen. IT-bolagets ansvar för stöd i vid digitalisering gäller först från år 2020. Ett arbete pågår om vilken roll IT-bolaget ska ha i verksamheten och att det ska bli mer verksamhetsnära. Det är vid granskningens genomförande oklart hur det ska operationaliseras.

- Det finns i Höörs kommun ingen övergripande strategisk plan framtagen för digitaliseringsarbetet. Avsaknad av strategiskt styrdokument kopplat till digitalisering förklaras av kommunstyrelsen med att digitaliseringen är en integrerad del av verksamheterna.
- Barn- och utbildningssektorn har en egen digitaliseringsstrategi som utgår från en nationell digitaliseringsstrategi. Sociala sektorn har även de en egen antagen strategi som rör deras verksamhet.
- Det är enligt kommunstyrelsen verksamheten som ansvarar för att driva verksamhetsutvecklingen genom digitalisering. Det finns en viss osäkerhet i vad olika roller har för ansvar och uppdrag bland tjänstepersoner. Kommunstyrelsen menar att de följer arbetet genom sin uppsiktsplikt.
- Det finns en viss samverkan internt i kommunen och externt med övriga ägare till bolaget som syftar till kompetenshöjande åtgärder. Däremot saknas systematiserad och heltäckande kompetenshöjningsutveckling för medarbetarna i stort inom IT/digitalisering.
- I vår granskning av protokoll eller i intervjuer har vi inte kunnat bekräfta hur kommunen följer upp sitt eget arbete med digitalisering på samlad nivå. För bolaget framgår i ägardirektivet att uppföljning ska ske 3 gånger per år, en gång utöver delår och årsredovisning.
- I kommunstyrelsens interna kontrollplan finns en risk kopplad till verksamhetens kännedom om IT-bolagets roll. Denna har dock inte följts upp av kommunstyrelsen. Ansvaret att genomföra en uppföljning ligger på kommunkansliet, men de har inte kännedom om detta.

Rekommendationer

Kommunstyrelsen rekommenderas att:

- upprätta en strategisk plan för digitaliseringsarbetet i kommunen och tillse att denna implementeras i verksamheterna.
- tydliggöra roller gällande IT/digitaliseringsarbetet inom Höörs kommun.

- tillse att IT-bolagets roll blir känd i verksamheten.
- tillse att IT-bolaget kan verka mer stödjande direkt ut i verksamheten.
- förbättra uppföljningen av bolaget och dess affärsplan.
- utveckla uppföljning av den egna verksamheten (exempelvis via uppföljning av egen intern kontrollplan och sektorers eget digitaliseringsarbete).

Jönköping den 2020-11-17

DELOITTE AB

Revsul Dedic

Projektledare

Jimmy Lindberg

Projektmedarbetare

Torbjörn Bengtsson

Kvalitetsgranskare

1. Inledning

Bakgrund

Hörs kommun är delägare i ett IT bolag som ansvarar för drift av kommunens IT verksamhet.

Begreppet Informationsteknik, IT, definieras i en bred bemärkelse för att inkludera teknik såsom artificiell intelligens, samt medicinsk teknik, fastighetsteknik och andra liknande områden i den mån de används för att samla in, bearbeta eller sprida in-formation. Ett närliggande och delvis överlappande begrepp är digitalisering kan förstås och användas på många sätt. I denna strategi definieras digitalisering i första hand som verksamhetsutveckling med hjälp av informationsteknik

Från kommunens perspektiv är målet att användarnas vardag ska bli enklare, lättare och tidsbesparande det kan innebära förnyelse av arbetssätt och organisation. Användarna ska ha bra utrustning, den ska vara funktionell och till rimliga priser. En väl fungerande IT verksamhet är en förutsättning för att den kommunala verksamheten ska fungera på ett effektivt och säkert sätt. Det är därför väsentligt att det finns ändamålsenliga rutiner och tillräcklig intern kontroll.

Revisionen är särskilt intresserad av hur kommunen i praktiken får till samverkan mellan politisk och operativ nivå inom kommunen samt hur gränssnittet mot bolaget fungerar.

Syfte och avgränsning

Granskningens syfte är hur kommunstyrelsen säkerställer att arbetet IT/digitalisering sker på ett ändamålsenligt sätt. Granskningen har begränsats

till kommunstyrelsen, men även barn- och utbildning- och social sektorns arbete.

Revisionsfråga

Säkerställer kommunstyrelsen att arbetet med IT/digitalisering sker på ett ändamålsenligt sätt?

Underliggande frågeställningar

- Är årligen upprättas av det delägda bolaget en affärsplan som presenteras för KS. Hur implementeras denna i organisationen?
- Finns det i kommunstyrelsen fastställda mål samt strategi/styrdokument för kommunens arbete med IT/digitalisering? Efterlevs dessa?
- Hur är verksamheten mellan politisk och operativ nivå organiserad?
- Hur säkerställs det att ansvariga chefer för verksamhetsutveckling har tillräcklig kompetens om IT/digitaliseringens möjligheter?
- Sker det en ändamålsenlig uppföljning och utvärdering av kommunens digitaliseringsarbete?
- Finns det tillfredsställande rutiner för att säkra den interna kontrollen?

Metod och granskningsinriktning

Granskningen har genomförts genom *dokumentstudier*, *statiska analyser* samt genom intervjuer med följande befattningshavare:

- Kommunstyrelsens presidium
- Kommundirektör
- Styrelseordförande i Unikom
- VD Unikom
- It-strateg i Höör kommun
- IKT-pedagog barn- och utbildningssektor.

Granskningen har delats in i följande sju faser:

- Planering av intervjuer.
- Samla fakta/underlag genom intervjuer och dokumentgranskning.
- Genomgång, sammanställning och analys av insamlat material. Vid behov komplettering med mer material.
- Framtagning av viktiga iakttagelser och rekommendationer samt svar på revisionsfråga.
- Rapportskrivning inkl. sakavstämning.
- Presentation av granskning till revisorer.
- Godkänd rapport skickas till berörda nämnder & revisorer.

Kvalitetssäkring

Kvalitetssäkring har skett genom Deloitte's interna kvalitetssäkringssystem. Rapporten har även kvalitetssäkrats av de intervjuade personerna.

2. Granskningsresultat

Utifrån genomförda intervjuer och granskat material har en övergripande beskrivning av IT/digitaliseringsarbetet gjorts nedan. De iakttagelser som framkommit till följd av intervjuer och dokumentstudier redogörs under den rubrik som ansetts mest lämplig.

Årligen upprättas av det delägda bolaget en affärsplan som presenteras för KS. Hur implementeras denna i organisationen?

Affärsplan

Hörs kommun är delägare (tillsammans med 3 andra kommuner) i IT kommuner i Skåne Aktiebolag (omnämnt IT-bolaget i vår granskning). IT-bolaget ansvarar för drift av kommunernas IT-verksamhet. IT-bolagets uppdrag har utökats från och med 2020 och bolaget ska numer stötta verksamheterna i resp. kommun med tjänster kopplade till digitaliseringsprojekt.

Nuvarande ägardirektiv för 2019–2023 för det delägda bolaget beslutades och godkändes av fullmäktige i Hörs kommun i november 2019.

I ägardirektivet beskrivs/anges ägarnas förväntningar på bolaget samt vilka uppgifter kommunstyrelsen ska lämna över till sina ägare.

Nuvarande ägardirektiv beskriver också IT-bolagets inriktning fram till 2023:

- Att tillgång till informations- och kommunikationsteknik ökar till 2023.
- Att säkerställa att informations- och kommunikationstekniken är tillgänglig, hanteras säkert och är robust mot inre som yttre påverkan.
- Att energianvändning i bolaget och i ägarnas verksamheter är effektiv.

- Att utveckla samverkan och verksamhetsutveckling inom ägarkoncernerna.

IT-bolagets affärsplan beskrivs som ett av huvuddokumenterna för bolagets styrning. Enligt nuvarande ägardirektiv ska bolagsstyrelsen med utgångspunkt från ägarnas strategiska planer upprätta en affärsplan. Ägardirektivet anger dock inte för hur lång tid upprättad affärsplan ska gälla samt hur ofta den ska upprättas. Inte heller i bolagsordningen framgår vad som gäller.

Enligt tidigare ägardirektiv som gällde fram till 2019 skulle IT-bolaget årligen upprätta en verksamhetsplan för de närmsta tre verksamhetsåren varav det första året skulle detaljplaneras och budgeteras. Planen skulle senast i januari anmälas till kommunstyrelsen i respektive kommun. Genomgång av kommunstyrelsens protokoll visar att så inte skett för verksamhetsplan 2019.

Enligt IT-bolagets VD kan verksamhetsplan jämföras med affärsplan, och verksamhetsplanen ska därför betraktas som en affärsplan. Av intervjuer och dokumentgranskning framgår att IT-bolaget upprättat en verksamhetsplan för 2019, men inte 2020. Verksamhetsplan för 2019 gäller även för 2020 enligt IT-bolagets VD.

Både IT-bolagets styrelse och kommunstyrelse uppger i samband med intervjuer att innehållet i det nya ägardirektivet inte är helt tydligt. Det är oklart vad de delar som lyfts upp i direktivet innebär i praktiken, hur genomförandegraden ska mätas och bedömas, hur aktiviteter ska genomföras samt vem som ansvarar för vad.

Vi har i intervjuer informerats att kommunen tillsammans med bolaget i oktober 2020 ska samlas för att diskutera nuvarande ägardirektiv,

upprättande av affärsplan och bolagets funktion ytterligare. Vid granskningens färdigställande har vi inte tagit del av resultatet av detta.

Implementering av affärsplan

Oklarheter vad som gäller för affärsplanen och It-bolagets roll gör det svårt granska om fastställd affärsplan implementeras i tillfällig utsträckning och på ett ändamålsenligt sätt i kommunens verksamheter samt om verkställandet är tillfredställande.

I syfte att få en uppfattning om i vilken uträkning IT-bolaget stöttar/hjälper de kommunala verksamheterna vid digitalisering har vi begärt in en förteckning av alla digitaliseringsprojekt som genomförs eller har genomförts under 2019 och 2020. Detta gäller både projekt som IT-bolaget har varit delaktig och projekt som helt hanteras och/eller har hanterats av kommunen själva. Med projekt menas här sådant som inte ingår i det löpande arbetet, tex reparation av en skärm. En lista med digitaliseringsprojekt har erhållits av tjänstemän från barn- och utbildnings- och sociala sektorn samt IT-strateg. I bilaga 1 redovisas den lista med digitaliseringsprojekt vi tagit del av från sektorerna för perioden 2019 – till dags datum. Vi vill dock understryka att vi inte haft möjlighet att verifiera riktigheten i erhållen information.

Av erhållen lista kan vi se att ett stort antal projekt drivs eller har drivits av sektorerna själva utan It-bolagets inblandning. Framförallt projekt på kommunövergripande nivå och sociala sektorn. Notera dock att IT-bolagets utvidgade ansvar avseende stöd vid digitaliseringen börjat gälla först år 2020.

En av de större satsningar 2020 som IT-bolaget involveras i är införande av RPA (RPA, Robotic Process Automation). RPA är automatisering av handlägningsprocessen för ekonomiskt bistånd. Delägarkommunerna har gemensamt identifierat ett behov och bolaget står för den tekniska lösningen.

Bedömning

I detta avsnitt har frågeställningen (första revisionsfråga enligt projektplanen) "Är implementeringen av affärsplanen tillfredställande?" behandlats. För att bedöma om implementeringen av affärsplanen är tillfredställande har vi bland

annat tittat på hur många planerade projekt/aktiviteter som genomförs/har genomförts i enlighet med affärsplanen under 2019 - 2020. Vidare har vi försökt få en uppfattning över hur IT -bolaget och verksamheterna går tillväga vid implementering av affärsplanen.

Då det finns oklarhet och otydlighet kring innehåll och innebörd av fastställd affärsplan, att IT - bolaget inte upprättat verksamhetsplan 2020 samt att IT-bolagets utökade ansvar börjat gälla fr o m 2020 har vi inte möjlighet att uttala oss om implementeringen av affärsplanen är tillfredställande eller inte.

Vår granskning har mynnat ut i ett antal andra väsentliga noteringar kopplat till ovanstående frågeställning. Dessa är;

- Att en affärsplan ej tagits fram för 2020, vilket borde funnits enligt direktivet som gällde fram till november 2019.
- Att i nuvarande ägardirektiv har kravet om att en affärsplan och därefter en verksamhetsplan årligen ska upprättas av bolagsstyrelsen tagits bort. Det innebär att en affärsplan kan i praktiken gälla för hela perioden som ägardirektivet är beslutat att gälla dvs. 2019 – 2023. För att ägarna ska få underlag till styrning bör uppföljning av kommunstyrelsen ske årligen.
- Att nuvarande ägardirektiv tydligare beskriver vilka uppgifter bolagsstyrelsen ska lämna över till sina ägare.
- Att Höörs kommun saknar en tydlig struktur för implementering av affärsplanen och för kännedom om den i verksamheten.
- Att uppföljningen av bolagets verksamhetsmål kopplad mot ägarnas viljeriktning inte fungerat tillräckligt bra. Det förefaller som att återrapportering från bolagets styrelse till kommunstyrelsen varit bristande, men också att kommunstyrelsen inte i tillräcklig utsträckning efterfrågat informationen från bolaget och dess styrelse.
- Att det finns olika uppfattning bland intervjuade tjänstemän inom Höörs kommun om i hur stor utsträckning IT - bolaget varit involverat i

digitaliseringsarbetet senaste åren. Det pågår en del digitaliseringsprojekt men de flesta hanteras av verksamheten och IT-bolaget inte är involverat. RPA-projektet är ett pågående projekt som IT-bolaget deltar i.

- Att Höörs kommun tillsammans med IT-bolaget och övriga kommuner är inne i ett pågående arbete att förändra sitt arbete med IT/digitalisering internt och tillsammans med bolaget.

Finns det i kommunstyrelsen fastställda mål samt strategi/styrdokument för kommunens arbete med IT/digitalisering? Efterlevs dessa?

Genomgång av styrdokument visar att det inte finns några kommunövergripande strategiska dokument som gäller IT/digitaliseringsarbete i Höörs kommun. Vid intervju med kommunstyrelsens (ks) presidium framgår att ks ser digitaliseringsarbetet som en integrerad del av sektorernas arbete och att det därför inte finns ett övergripande styrdokument eller specifika fokusområden framtagna. Kommunstyrelsen hänvisar även till att IT-bolagets ägardirektiv som Höörs kommun varit med att besluta i sig är en viljeinriktning för kommunen inom detta område.

Fullmäktige i Höörs kommun har för 2020 antagit fyra övergripande mål. Inget av de fyra målen är kopplat till IT/digitalisering. Av budget 2020 framgår dock att digitalisering och innovation är ett av sex fokusområden för att nå budget i balans. Det framgår inte hur det ska implementeras i verksamheten.

Vi har av intervjuer och även årsredovisning 2019 sett att arbete med digitalisering pågår i sektorerna. Ett antal mål och aktiviteter i årsredovisningen vittnar om detta. Det är dock verksamheterna som själva driver digitaliseringsarbetet utifrån egna strategier.

Vi noterar att barn- och utbildningssektorn antagit en digitaliseringsstrategi som bygger på nationell strategin om digitalisering i skolan. Strategin bygger på 3 fokusområden. Sektorn har i dokumentet beskrivit hur Höör ska arbeta

för att nå målen kopplade till fokusområdena. Strategin gäller år 2019 - 2022 och det framgår att den ska följas upp senast 2022.

Den sociala sektorn arbetar även de utifrån en egen digitaliseringsstrategi. Bland annat framgår här att deras mål är att digitala tjänster alltid ska vara förstahandsval i kontakt med medborgare. Digitaliseringsarbetet ska även bidra till effektivare och mer lätthanterlig kontakt för brukaren.

Av intervju med kommunstyrelsens presidium framgår att ett arbete pågår och att bland annat en övergripande strategisk plan kommer tas fram i närtid.

Bedömning

I detta avsnitt har frågeställningen (andra revisionsfrågan enligt projektplanen) *"Har kommunstyrelsen i Höörs kommun fastställt ändamålsenliga styrdokument för kommunens arbete med IT/digitalisering?"* behandlats. Med styrdokument menas policy, mål, riktlinjer och strategier kopplade till kommunens arbete med IT/digitalisering. För att besvara denna frågeställning har relevanta styrdokument granskats.

Baserat på intervjuer och dokumentgranskning är vår bedömning att kommunstyrelsen inte fastställt tydliga mål, riktlinjer och strategier för kommunens arbete med IT/digitalisering.

Vår granskning har mynnat ut i ett antal väsentliga iakttagelser/noteringar kopplat till ovanstående frågeställning. Dessa är;

- Avsaknad av tydliga mål, riktlinjer och strategier för kommunens arbete med IT/digitalisering fastställda av kommunstyrelsen gör att frågorna; *Vilka fokusområden för kommunens verksamhetsutveckling med stöd av digitalisering har fastställts av kommunstyrelsen? Om dessa ligger dessa i linje med kommunens politiska ambitioner, ekonomiska förutsättningar och verksamheternas behov samt om IT-bolagets affärsplan ligger i linje med fastställda fokusområdena och mål* inte kan besvaras i denna granskning.

- Att bolagets styrelse enligt det nya ägardirektivet ska upprätta en affärsplan baserat på delägande kommunens strategiska plan. Avsaknad av strategiskt styrdokument kopplat till digitalisering förklaras av kommunstyrelsen med att digitaliseringen är en integrerad del av verksamheterna och kan därför inte lyftas ut på ett enkelt sätt. Vi delar bilden att digitaliseringen bör vara en integrerad del och inte vid sidan av ordinarie verksamhet, men en tydlig strategi visar vilken prioritering och ambitionsnivå för digitaliseringsarbetet. Prioritering och ambitionsnivå kan påverka tilldelning av resurser till respektive verksamhet.

Det finns en risk att kommunens framtida och långsiktiga behov på ett övergripande plan inte tydligt kommer fram i bolagets styrelsens affärsplan. Det finns risk att strategiska planer från övriga kommuner kan ta överhanden vid upprättande av nya affärsplaner då de med större tydlighet kan beskriva sina övergripande behov. Det är dock viktigt att ha i åtanke att ett dokumenterad strategisk plan i sig inte behöver innebära att strategin uppnås eller att en strategi saknas. Däremot gör en dokumenterad strategisk plan att digitaliseringen och kommunens vision om verksamhetsutveckling blir synlig för både politiker, verksamhet, bolaget och andra intressenter.

- IT-bolagets ägardirektiv innehåller fyra inriktningpunkter. Dessa får i vår tolkning sägas bli mål även för Höörs kommun då bolaget agerar utifrån ägarnas strategiska behov. Då målen delas med 3 övriga kommuner är det inte säkert att dessa går att koppla mot Höörs kommun. Då kommunen saknar en övergripande strategi går det inte att bedöma om nuvarande verksamhetsplan eller bolagets inriktning stämmer överens med denna.
- Ett arbete kring strategi pågår. Vi uppmanar kommunstyrelsen att arbeta aktivt för att en sådan implementeras och blir känd ner i verksamheten.
- Barn- och utbildningssektorn har en digitaliseringsstrategi som direkt kopplas mot nationella mål, men vi kan inte se att denna ska redovisas

eller följas upp av någon annan än barn- och utbildningssektorn och då senast 2022. Då barn- och utbildning är en så stor del av kommunens verksamhet bedömer vi att en tätare och tydligare uppföljning till kommunstyrelsen kan bidra till att sektorn får hjälp vid utökade behov. Det talas även om samordningsvinster inom kommunen, vilket försvåras om sektorns strategi inte är känd i övriga delar av kommunen.

Hur är verksamheten mellan politisk och operativ nivå organiserad?

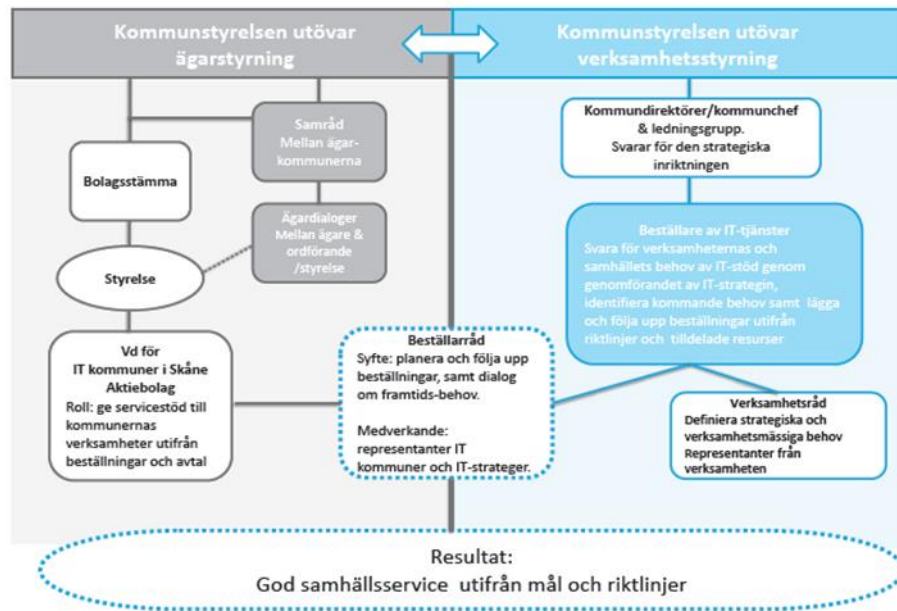
Av kommunstyrelsens reglemente framgår att kommunstyrelsen har ett övergripande ansvar att leda, utveckla, styra och samordna kommunkoncernen. I ansvaret ingår bland annat att *”leda arbetet med att samordna utformningen av övergripande mål, riktlinjer och ramar för styrningen av den hela kommunala verksamheten...”*.

Vidare *”ska kommunstyrelsen ha uppsikt över verksamheten i de företag, stiftelser och kommunalförbund som kommunen helt eller delvis äger eller annars har intresse i, främst vad gäller ändamål, ekonomi och efterlevnad av uppställda direktiv, men också i avseende på övriga förhållanden av betydelse för kommunen”*.

Det finns inget i reglementet kring IT och digitalisering förutom att styrelsen ansvarar för kommunövergripande IT-system och liknande arbetsredskap samt för avtal och IT-system inom sitt verksamhetsområde. I övriga nämnders reglemente finns en uttalad uppgift att arbeta med digitalisering. Nämnderna ska arbeta med det som innefattas av deras verksamhetsområde, vilket inte tydligt är definierat.

Ansvarsfördelning

I verksamhetsplan 2019 för IT-bolaget finns en organisationsskiss som beskriver förhållandet mellan kommunernas ägarstyrning och verksamhetsstyrning (se nedan).



Som organisationsschemat visar ska kommunstyrelsen utöva verksamhetsstyrning via tre funktioner;

- Kommundirektören ska ansvara för den strategiska inriktningen.
- Beställare av IT-tjänster ska svara för verksamheternas och samhällets behov av IT-stöd både i nutid och kommande behov.
- Verksamhetsråd (i Höörs kommun IT-råd) ska definiera strategiska och verksamhetsmässiga behov från verksamheten.

Vi kan i organisationsskissen se att IT-strategen i egenskap av beställare av IT-tjänster tillskrivs en central roll för att verkställa kommunstyrelsens verksamhetsutövning.

När vi intervjuat kommundirektör och It-strateg framgår att kännedom om denna organisationsuppdelning och deras egen roll kopplat mot bolaget är låg.

Internt inom Höörs kommun

I intervjun anger kommunstyrelsens presidium att styrelsen inte ska vara involverade i verksamhetsutövning och styrelsen inte har något utpekat ansvar att driva digitaliseringsfrågor. Ansvaret för driva digitalisering inom Höörs kommun ligger på kommundirektör och därefter på sektorerna. Kommunstyrelsen lyfter dock att styrelsen genom sin uppsiktsplikt följer upp arbetet inom verksamheten.

Kommunstyrelsen menar även att ägardirektivet mot IT-bolaget är det som indirekt styr ansvarsfördelningen. För Höörs kommun är det kommundirektören som har utsetts att representera kommunen och förmedla det behov som finns hos ägarna. I kommundirektörens roll ligger förutom att leda det interna utvecklingsarbetet även att föra ägardialog med bolaget tillsammans med övriga kommuners kommundirektörer.

I Höörs kommun finns en samordnande IT-strateg. Enligt intervju med strategen finns det ingen tydlig beskrivning om vad som är strategens roll. Istället lutar hen sig tillbaka på egen erfarenhet. Strategen lyfter dock att drivandet av digitalisering är huvuduppgiften och att det i rollen ingår att vara beställare gentemot IT-bolaget. IT-strateg saknar budget centralt avsatt pott för bekostandet av övergripande digitaliseringsprojekt. Budgeten för de projekt som strateg involveras i finansieras på olika sätt från fall till fall.

Av intervju med strategen framgår att det är i större projekt som strategen involveras. Mindre projekt och beställningar sköts av sektorerna själva och dessa kan därför beställas utan strategens vetskap.

IT-strategen är även ansvarig för IT-rådet som består av strateg samt representanter för sektorernas olika verksamheter. Det är i detta råd utbyte ska genomföras inom kommunen och diskussioner föras om verksamheternas behov, men även prioriteringar av projekt om budget inte räcker.

Sektorerna delar uppfattningen att det är chefer och medarbetare som har ansvaret att driva digitalisering och uppger att stödet kommer framförallt från internt håll.

Bolagets ansvar enligt ägardirektiv

Enligt intervjuer framgår att bolaget ska vara en aktiv part i förhållande till kommunerna. Hur bolaget ska vara en aktiv part och hur det ska operationaliseras är för närvarande oklart och detta är en av de punkter som skulle tas upp i ägarmötet oktober 2020.

Bolaget är enligt direktivet *”ägarnas medaktör för att tillhandahålla informations- och kommunikationsteknik för ägarnas verksamheter och på så sätt öka tillgången till denna teknik i samhället.”*

I IT-bolagets ansvar ingår bland annat

- att samordna inköp och ägande av informations- och kommunikationsteknik.
- att vara en resurs för ägarna i samverkan.
- att bistå i förändringsledning inom de områden som kräver stöd av informations- och kommunikationsteknik.

Av tidigare nämnda principer framgår att bolaget ska stödja god samverkan i verksamhetsutveckling mellan ägarna samt mellan ägarna och bolaget. Det framgår inte att de ska driva verksamhetsutveckling åt kommunen.

Enligt intervju med It-strateg upplevs påverkansmöjligheten på bolaget från kommunens sida i dagsläget inte som god trots att kommunerna äger bolaget.

Kostnad för Höörs kommun

Utifrån nuvarande upplägg ska bolaget genomföra inköp eller projekt om alla kommuner är överens att göra så. Det innebär att om Höörs kommun vill driva ett projekt men övriga säger nej så får Höör avvakta tills ett behov uppstår hos övriga kommuner.

Det kan även innebära att en initial kostnad uppstår för Höörs kommun om övriga driver igenom ett projekt som Höör ej har råd eller vill genomföra för tillfället. För själva användandet av licenser eller hårdvara betalar dock kommunen endast det de nyttjar.

Enligt kommunstyrelsen är detta inget problem då det finns stor samsyn mellan kommunerna i vilka behov som, vilket bedöms vara snarlikt. Bolagets VD säger vid intervjutillfället att detta är ett problem som kvarstår att lösa.

Bedömning

I detta avsnitt har frågeställningen (tredje revisionsfråga enligt projektplan) *”Är organisering och ansvarsfördelning avseende digitaliseringsarbete i kommunen som tydlig och ändamålsenlig?”* behandlats. Med *tydlig* menas att styrning och ansvarsfördelning mellan politisk och operativ nivå är klar och känd och med *ändamålsenlig* menas att beslut fattas på lämplig beslutsnivå.

Baserat på intervjuer och dokumentgranskning är vår bedömning att organisering och ansvarsfördelning mellan politisk och operativ nivå avseende digitaliseringsarbete är delvis tydlig och ändamålsenlig.

Vår bedömning grundar sig i att ansvarsfördelningen avseende kommunens IT/digitaliseringsarbete inte är tillräckligt dokumenterat, tydligt och känt/förankrat i hela organisationen, att beslut av strategisk karaktär fattas på lägre beslutsnivå samt att kommunfullmäktige inte ges möjlighet att ta ställning till frågan (av större dignitet) om kommunens digitala utveckling.

Vår granskning har mynnat ut ett antal väsentliga noteringar/iakttagelser kopplat till ovanstående frågeställning;

- Att kommunstyrelsen anser att de inte är ansvariga att driva digitalisering i Höörs kommun. Ansvaret ligger på kommundirektör och övrig verksamhet med stöd av IT-bolaget. Av reglementet för ks framgår att nämnden ansvarar för att bistå övrig verksamhet genom att arbeta fram riktlinjer och ramar de har att förhålla sig till. Som tidigare framgått saknas en övergripande strategi för digitaliseringsarbetet. Det bör ligga i kommunstyrelsens ansvar att arbeta fram en sådan. Vidare menar ks att de följer arbetet inom kommunala verksamheter via sin uppsiktsplikt. Vi anser att uppsikt försvåras om det inte finns något att ställa arbetet i verksamheterna mot och göra en bedömning av hur det arbetet fortgår.

- Att arbetet leds av kommundirektör och utvecklas i verksamheterna är bra och rimligt då de känner sina behov bäst. För att verksamheterna ska ha en tydlig ledning bör det finnas en uttalad strategi som pekar ut en riktning och ambitionsnivå.
- Att det finns en viss osäkerhet i vad olika roller har för ansvar och uppdrag bland tjänstepersoner. För att det ska finnas möjlighet till samordning på övergripande nivå måste roller och ansvar vara tydliga i hela organisationen, från politisk nivå och ner i sektorerna. Vi bedömer att ett arbete med att se över detta bör göras.

Hur säkerställs det att ansvariga chefer för verksamhetsutveckling har tillräcklig kompetens om IT/digitaliseringens möjligheter?

Det finns, enligt uppgifter vi tagit del av, ingen övergripande kompetenssatsning på digitalisering inom Hörs kommun. Om kompetensutveckling ska ske så är det i så fall på beslut av respektive chef på sektorsnivå.

Som tidigare nämnts träffas funktioner som arbetar med IT och digitalisering i ett IT-råd. Syftet är att samordna beställningar mot bolaget, men även erfarenhetsutbyte kring digitalisering.

Det finns även ett IT-råd mellan de fyra ägarkommunerna där respektive IT-strateg, eller motsvarande funktion, träffas för liknande utbyte. Rådet är i dagsläget vilande, men dess funktion kommer lyftas upp under hösten 2020.

IT-bolaget utför i dagsläget inte aktivt några kompetenshöjande åtgärder och menar att det är verksamheterna som själva ska driva sin utveckling. Det är genom den de ska hitta vägar att digitalisera och det är först i det läget bolaget kommer in och hjälper till.

Det finns även diskussioner om att bolaget ska formera sig på ett mer verksamhetsnära sätt. Tanken som lyfts i intervjuer är att bolaget ska ha rätt kompetens för att kunna bistå sektorerna på en mer detaljerad nivå.

Bedömning

I detta avsnitt har frågan (fjärde revisionsfrågan enligt projektplanen) "Erbjuds ansvariga för verksamhetsutveckling möjlighet till kompetensutveckling kopplat till IT/ digitalisering och dess möjligheter?" hanterats. Här avses kompetensutveckling inom säkerhet, juridik, teknik, arkitektur, ekonomi och användarnytta kopplad till IT/digitalisering.

Baserat på intervjuer och dokumentgranskning är vår bedömning att ansvariga för verksamhetsutveckling erbjuds till viss del möjlighet till kompetensutveckling kopplat till IT/ digitalisering.

Vår bedömning grundar sig i framförallt på att det är otydligt och oklart hur kompetensbehovet (inkl. beställarkompetens) identifieras och säkerställs.

Det finns viss samverkan internt i kommunen och externt med övriga ägare till bolaget som syftar till kompetenshöjande åtgärder, bland annat genom IT-råd. Däremot har vi inte tagit del av något som visar på att det finns en systematiserad och heltäckande kompetenshöjningsutveckling bland medarbetarna. Att kunskapshöjande åtgärder blir aktuella när nya projekt ska genomföras och då till funktioner projektet berör är naturligt. Det kan dock finnas vinster i att implementera tankar och kunskaper om digitaliseringen bredare ut i verksamheten. Om digitalisering ska likställas med verksamhetsutveckling och verksamheten ska ta initiativ till projekt kan det finnas en vinst i att medvetenheten om digitaliseringsmöjligheter ökar.

En verksamhetsutveckling kopplat till att verksamheten blir effektivare via modern teknik kan bidra till att minska kostnader eller till bättre arbetsmiljö. Vi anser att en satsning på medarbetarnas kunskaper inom IT och digitalisering därför bör göras från en övergripande nivå och inte drivas av sektorerna själva.

Sker det en ändamålsenlig uppföljning och utvärdering av kommunens digitaliseringsarbete?

Vi har tidigare redogjort för avsaknaden av övergripande strategi och konkreta mål för digitaliseringsarbetet. Inte heller anger nämndernas reglemente något om ansvar kopplad till digitalisering.

Vi har i granskningen gått igenom ks protokoll och inte funnit att styrelsen särskilt följer upp och utvärderar digitaliseringsarbetet. Då styrelsen menar att ansvaret ligger på sektorerna att driva digitalisering genom verksamhetsutveckling sker i så fall uppföljningen på sektorsnivå.

Det finns ett par centrala funktioner i kommundirektör och IT-strateg som blir en samlande länk mellan sektorerna och kommunstyrelsen. Vi kan inte se om och i så fall hur kommunen aktivt arbetat med att följa upp större digitaliseringsprojekt på politisk nivå.

Kommunstyrelsen hänvisar till uppsiktspflicht över nämnderna och att styrelsen därigenom indirekt får den information de ska ha. Verksamheten å sin sida hävdar att det är svårt för kommunstyrelsen att fullfölja sin uppsiktspflicht då verksamheten fullt ut ansvarar för digitaliseringsutvecklingen.

Uppföljning och utvärdering av IT-bolaget

Enligt IT-bolagets ägardirektiv ska kommunerna debiteras enligt självkostnadsprincipen för tjänster/produkter de erhåller från IT-bolaget. IT-bolaget debiterar ägarnas förvaltningar och bolag enligt fastställd prislista månadsvis.

Enligt nuvarande ägardirektiv är fokus på resurseffektivitet och undvikande av suboptimering utgångspunkten för bolaget. I ägardirektiv finns dock inget konkret incitament/krav på att bolaget ska arbeta med effektivisering. Enligt bolagets VD är det dock en självklarhet att bolaget medverkar till att kommunerna sparar pengar.

En rapport om verksamhet och ekonomi ska lämnas till kommunstyrelse tre gånger per år och ska harmoniera med delår- och helårsredovisning. Det

framgår även att kommunstyrelsen och fullmäktige kan kalla till sig bolagsstyrelsens ordförande och vd för att rapportera om särskilt viktiga händelser och planer.

Utifrån verksamhetsplan 2019 framgår ett antal mål, som går att tolka som en SLA (Service Level Agreement, dvs servicenivåavtal som bestämts mellan bolag och ägarkommunerna) som bolaget mäts på. Dessa var;

- Tillgänglighet till den centrala miljön ska vara 98%,
- Tillgängligheten till Servicedesk via telefon ska understiga 180 sekunder.

Dessa mål har följts upp av bolaget. Information om måluppfyllelsen har lämnats till bolagets styrelse den 5 maj 2020. Det är svårt att se om och hur information om måluppfyllelsen förmedlats till ks och fullmäktige i Höörs kommun. Av IT-bolagets årsredovisning 2019 som kommit ks och fullmäktige till del fanns inte denna information.

IT-strategen i Höörs kommun hävdar att hen ett flertal gånger efterfrågat information kring måluppfyllelsen från bolaget utan att ha fått något svar. Vi kan inte heller med tydlighet se ur verksamhetsplanen eller andra dokument varför just dessa verksamhetsmål mäts.

Bedömning

I detta avsnitt har frågan (femte revisionsfrågan enligt projektplanen) "Är kommunstyrelsens uppföljning och utvärdering av kommunens digitaliseringsarbete tillfredställande" behandlats. Här avses kontroll av styrdokumentets efterlevnad, att digitaliseringsprojekt genomförs enligt plan, att digitaliseringsprojekt leder till önskade effekter.

Baserat på intervjuer och dokumentgranskning är vår bedömning att kommunstyrelsens uppföljning och utvärdering av kommunens digitaliseringsarbete delvis är tillfredställande.

Vår bedömning grundar sig i att vi i granskningen inte kunnat bekräfta hur kommunen följer upp sitt arbete med digitalisering på samlad nivå. Det hävdas att ett aktivt arbete finns i verksamheterna. Som vi tidigare varit inne

på kan det finnas stora vinster i att samordna digitalisering och ökad kunskap kring området. En viktig del av detta blir uppföljningen. För att kommunstyrelsen ska ha möjlighet att samordna och leda arbetet krävs att de har god kännedom om hur kommunens digitaliseringsstatus är.

Det kan finnas vinster i att tydligare systematisera uppföljning och utvärderingsarbetet genom att tydliggöra hur framförallt stora digitaliseringsprojekt bör följas upp. Exempelvis hur IT-strateg och kommundirektören ska redovisa respektive ansvarsområden som ålagts dem för att underlätta stöd och ledning av det övergripande arbetet.

Kommunstyrelsen hänvisar i sina intervjuer till sin uppsiktsplikt. För att ha möjlighet att utöva relevant uppsiktsplikt över digitaliseringsarbetet bör kommunstyrelse se över hur och vilken information som lämnas till dem. I ägardirektivet anges att uppföljning från bolaget ska ske 3 gånger per år, en gång utöver delår och årsredovisning. Det bedömer vi är bra, om det efterlevs.

Enligt ägardirektivet ska kommunala verksamheter debiteras utifrån självkostnadsprincipen. En kommunal verksamhet har idag vanligen effektiviseringskrav, vilket vi inte kan se att bolaget har. Bolagets utgångspunkt (enligt bolagets VD) är visserligen resurseffektivitet, men då kopplat till icke-suboptimering och energianvändning.

IT-bolaget finansieras av kommunerna. Det bör därför ligga i bolagets intresse att alltid ha fokus på effektivisering för att få bättre produkter till en lägre kostnad. Ett tydligare krav/incitament på bolaget kan därför stärka effektiviseringsarbetet.

Kommunen har i dagsläget inte genomfört någon kostnads- eller nyttokalkyl i samband med digitaliseringsprojekt. Det finns ingen samlad uppföljning av de förväntade nyttor som digitalisering kan föra med sig.

I våra intervjuer framgår att ingen strukturerad uppföljning gjorts om det blir billigare att kommunens IT-avdelning ligger inom bolaget eller om man driver

det i egen regi. Åsikterna som lyfts är dock att det blir både billigare och bättre i nuvarande upplägg än hur det var tidigare.

Finns det tillfredsställande rutiner för att säkra den interna kontrollen?

Av kommunstyrelsens internkontrollplan för 2020 (se bilaga 2) framgår att kommunstyrelsen har identifierat en risk kopplad till samverkan mellan IT-bolaget och kommunens verksamheter avseende verksamhetsutveckling med stöd av IT. Risken är att verksamhetsansvariga inte har insikt i IT-bolagets nya uppdrag samt att verksamhetsansvariga inom i de olika kommunerna inte känner varandra vilket försvårar en naturlig samverkan.

Två kontrollpunkter kopplat till ovanstående risk (risker) fastställdes;

- Att en projektplan finns som möjliggör samverkan mellan kommunerna (ett nytt ärende- och dokumenthanteringssystem).
- Att genom en chefsenkät bedöma i vilken grad chefer har förståelse för IT-kommuner i Skånes uppdrag.

Kansliet (kommundirektören) ansvar för genomförande av första och IT-strateg för andra kontrollpunkt. Båda två punkter skulle rapporteras till kommunstyrelsen i juni 2020.

Av intervjuer med berörda tjänstemän framgår att ovan punkter inte genomförts och därmed inte rapporterats till ks. Både IT-strateg och kommundirektör hävdar att de inte informerats om sitt ansvar för detta. Av underlaget vi tagit del av har vi inte sett att ks efterfrågat information.

Utöver ovanstående innehåller ks internkontrollplan inte fler risker/kontrollpunkter kopplade till verksamhetsutveckling med stöd av IT/Digitalisering. Vi har vi inte tagit del av någon dokumentation som visar på att en systematisk riskanalys genomförs i samband med digitaliseringsprojekt.

Enligt intervjuer fungerar IT-strategen som kontrollfunktion vid stora beställningar. För att samordna beställningar internt och minska onödiga inköp är tanken att samtliga beställningar ska gå via IT-strateg.

I nuvarande delegationsordningar finns delegation på inköp av bland annat investeringar. Vi noterar att beloppen skiljer sig något åt för vad verksamhet i socialnämnd och barn- och utbildningsnämnd får upphandla för:

Delegationsordning - Barn och utbildningsnämnd:

Beslut: Upphandling och försäljning av lös egendom, investeringar och externa tjänster utan beloppsgräns	Delegation till: Arbetsutskott
Beslut: Upphandling och försäljning av lös egendom, investeringar och externa tjänster till ett belopp om högst 10 basbelopp i varje enskilt fall inom budgetram	Delegation till: Barn- och utbildningschef / Biträdande barn- och utbildningschef
Beslut: Upphandling och försäljning av lös egendom, investeringar och externa tjänster till ett belopp om högst 5 basbelopp i varje enskilt fall inom budgetram	Delegation till: Rektor/ Förskolechef/ Måltidschef

Delegationsordning - Socialnämnd:

Beslut: Ingår avtal efter direktupphandling enligt LOU.	Delegation till: Verksamhetschef	Enligt kommunens gräns för direktupphandling. Vid upphandlingar över gränsvärdet beslutar socialnämnden.
---	--	--

Bedömning

I detta avsnitt har frågan (sjätte revisionsfrågan enligt projektplanen) "Har kommunstyrelse säkerställt att den interna kontrollen kopplat till verksamhetsutveckling med stöd av digitalisering är tillfredställande?" behandlats. Med tillfredställande menas att ks säkerställt att det framförallt genomförs riskanalys vid digitaliseringsprojekt, att identifierade risker hanteras på korrekt sätt samt att de följs upp och utvärderas.

Baserat på intervjuer och dokumentgranskning är vår bedömning att kommunstyrelsen har till viss del säkerställt att den interna kontrollen kopplat till verksamhetsutveckling med stöd av digitalisering är tillfredställande.

Vår bedömning grundar sig i att vi i vår granskning av kommunstyrelsens interna kontroll inte funnit att kommunstyrelsen genomför riskanalys eller har någon kontrollpunkt i internkontrollplan kopplat till IT/digitalisering.

Kommunstyrelsen har i sin riskanalys för 2020 lyft att det finns en risk för bristande samverkan mellan IT-bolaget och verksamhetsansvariga efter att IT-bolaget fått ett utökad uppdrag. Bristande kännedom kan enligt internkontrollplanen påverka samverkan mellan bolaget och verksamheterna och på sikt leda till ökade kostnader. Ansvar för hantering och uppföljning av kontrollpunkten kopplat till denna risk ligger på kommunkansliet (kommundirektör) och IT-strateg. Granskningen visar att varken kommundirektör eller IT-strateg har haft kännedom om detta ansvar. Kontrollpunkten har därför inte följts upp och kommunstyrelsen kan inte göra en bedömning om arbetet.

Ovanstående tyder på att det kan finnas kommunikationsbrist inom kommunen. Fungerar flödet hela vägen och de ansvariga är medvetna om sina roller bedömer vi punkten som en bra förutsättning för en kostnadseffektiv och snabb samverkan mellan kommun och bolag.

Som nuvarande struktur ser ut är det enligt uppgift budgeten som ska förhindra att sektorerna genomför egna dyra köp. IT-strateg menar att strategen får kännedom om större inköp.

Enligt delegationsordningen finns möjligheter för verksamheten att göra inköp till betydande belopp på delegation. Det skulle kunna leda till att verksamheterna köper varor och tjänster utan samordning. Detta visar på vikten av att den kontrollpunkt som kommunstyrelsen lokaliserat följs upp så kännedom om det tänkta förfarandet finns hos samtliga verksamheter.

3. Bilagor

Bilaga 1 - Digitaliseringsprojekt

	Kommunövergripande	Kommunövergripande	Kommunövergripande	Barn-och utbildning	Barn-och utbildning	Barn-och utbildning	Social	Social	Social
	Avslutade projekt	Pågående projekt	I samverkan med bolag J/N	Avslutade projekt	Pågående projekt	I samverkan med bolag J/N	Avslutade projekt	Pågående projekt	I samverkan med bolag J/N
2019	Hypergene beslutsstöd		N		Chromebooks	J och N			
	EDP Vision bygg och miljö		N		iPads	J och N			
	Enkätverktyg		N	Informations-TV		J			
	Fler utvecklingar på Visma Löner		N	Smartportal		J/N			
	2C8 Processverktyg		N	Digital samarbetsyta mellan kommuner		J			
	Telefontjänster		J	förskolan		N			
	Selfpoint		N						
	Kommunikationsnät		J						
	Fler projekt på SOC och BUN		NJ						
2020		RPA	J		Chromebooks	Se 2019		RPA försörjningsstöd	J
		TEAMS	J		iPads	Se 2020		Nytt verksamhetssystem Lifecare HSL, Voo och Avgif	N
	Konferensutrustning		J	Dep av Androidtelefoner		J		Fjärrtillsyn	N
					3D-skrivare	J		Digitala inköp	N
					Klassutskrifter från Chromebooks	J		Digitala akter Försörjningsstöd	N
					Provisionering nationella prov	J		Migrationsverkets e-portal	N
				SCB-rapport		N		Digitala samtal	N
								GPS-larm	N
								E-Learning	N
								Medicinskåp	N
								QR-kod - apodosrulle	N
								Personer med demens, att lära sig ny teknik	N
								Underrättelse nyfött barn	N
								Automatisera förenklade biståndsbeslut	N
								Videobesök	N

Bilaga 2 – Utdrag ur kommunstyrelsens interna kontrollplan 2020

Granskningsområden och kontrollpunkter

Granskningsområde	Kontrollpunkter	Motiv till valet av granskningsområde	Vem	När	Rapport till	Riskvärde																				
Samverkan verksamhetsutveckling med stöd av IT	<ol style="list-style-type: none"> Nytt ärende- och dokumenthanterings-system. Att en projektplan finns som möjliggör samverkan mellan kommunerna. I vilken grad chefer har förståelse för IT kommuner i Skånes uppdrag. Genomförs genom en chefsenkät. 	<p>IT kommuner i Skåne AB har fått ett utvidgat uppdrag. För den verksamhetsutveckling som är beroende av IT ålägger aktie-ägaravtal och ägardirektiv verksamhetsansvariga ett ansvar att samverka med sina kollegor i de fyra delägarkommunerna och IT kommuner i Skåne AB. Samtidigt finns risk för att</p> <ul style="list-style-type: none"> Verksamhetsansvariga inte har insikt i bolagets nya uppdrag. Verksamhetsansvariga inte känner varandra i de olika kommunerna vilket försvårar en naturlig samverkan. <p>Om samverkan inte fungerar kan kommunens och bolagets kostnader öka. Vidare uppnås inte den kompetensdelning som är en ambition i samarbetet.</p>	Kansliet	Juni	Kommunstyrelsen.	<p>Riskvärde: 9 Sannolikhet: 3 Konsekvens: 3</p> <table border="1"> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td>X</td> </tr> <tr> <td>Sannolikhet</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Ineffektiv samverkan</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td colspan="3">Konsekvens</td> </tr> <tr> <td></td> <td colspan="3">Ineffektiv samverkan</td> </tr> </table>				X	Sannolikhet				Ineffektiv samverkan					Konsekvens				Ineffektiv samverkan		
			X																							
Sannolikhet																										
Ineffektiv samverkan																										
	Konsekvens																									
	Ineffektiv samverkan																									
Granskningsområde	Kontrollpunkter	Motiv till valet av granskningsområde	Vem	När	Rapport till	Riskvärde																				

Bilaga 3 – Bedömningsmall - svar på revisionsfråga

BEDÖMNING	KRITERIER
<p>Är ...</p> <ul style="list-style-type: none"> → ... ändamålsenlig → ... tillfredställande ur ekonomisk synpunkt → ... tillfredställande intern kontroll. 	<p>Mer än 90 % i granskningen använda revisionskriterier uppfyllda.</p>
<p>I huvudsak</p> <ul style="list-style-type: none"> → ... ändamålsenlig → ... tillfredställande ur ekonomisk synpunkt → ... tillfredställande intern kontroll 	<p>Mellan 70-90 % i granskningen använda revisionskriterier uppfyllda eller vid några få lindriga avvikelser/brister.</p>
<p>Till stor del</p> <ul style="list-style-type: none"> → ... ändamålsenlig → ... tillfredställande ur ekonomisk synpunkt → ... tillfredställande intern kontroll 	<p>Mellan 40-69 % i granskningen använda revisionskriterier uppfyllda eller vid några få kännbara avvikelser/brister.</p>
<p>Till viss del</p> <ul style="list-style-type: none"> → ... ändamålsenlig → ... tillfredställande ur ekonomisk synpunkt → ... tillfredställande intern kontroll 	<p>Mellan 20-39 % i granskningen använda revisionskriterier uppfyllda eller vid några få allvarliga avvikelser/brister.</p>
<p>Inte är ...</p> <ul style="list-style-type: none"> → ... ändamålsenlig → ... tillfredställande ur ekonomisk synpunkt → ... tillfredställande intern kontroll 	<p>Mindre än 20 % i granskningen använda revisionskriterier uppfyllda eller vid några få mycket allvarliga avvikelser/brister.</p>



Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, a UK private company limited by guarantee ("DTTL"), its network of member firms, and their related entities. DTTL and each of its member firms are legally separate and independent entities. DTTL (also referred to as "Deloitte Global") does not provide services to clients. Please see www.deloitte.com/about for a more detailed description of DTTL and its member firms.

Deloitte provides audit, consulting, financial advisory, risk management, tax and related services to public and private clients spanning multiple industries. Deloitte serves four out of five Fortune Global 500® companies through a globally connected network of member firms in more than 150 countries bringing world-class capabilities, insights, and high-quality service to address clients' most complex business challenges. To learn more about how Deloitte's approximately 225,000 professionals make an impact that matters, please connect with us on [LinkedIn](#) or [Twitter](#).

This communication contains general information only, and none of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, its member firms, or their related entities (collectively, the "Deloitte network") is, by means of this communication, rendering professional advice or services. Before making any decision or taking any action that may affect your finances or your business, you should consult a qualified professional adviser. No entity in the Deloitte network shall be responsible for any loss whatsoever sustained by any person who relies on this communication.