

# Granskning av digitalisering

Malmö stad

December 2020

*Projektledare: Malin Odby, Certifierad kommunal revisor*

*Projektmedarbetare: David Nilsson*

*Kvalitetssäkrare: Lena Salomon, Certifierad kommunal revisor*



# Innehållsförteckning

<b>Sammanfattning</b>	<b>2</b>
<b>Inledning</b>	<b>5</b>
<b>Bakgrund</b>	<b>5</b>
<b>Syfte och revisionsfrågor</b>	<b>5</b>
<b>Revisionskriterier</b>	<b>5</b>
<b>Metod och avgränsning</b>	<b>6</b>
<b>Inledning om digitalisering</b>	<b>9</b>
<b>Iakttagelser och bedömningar</b>	<b>10</b>
<b>Revisionell bedömning</b>	<b>29</b>
<b>Rekommendationer</b>	<b>33</b>

# Sammanfattning

Syftet med granskningen har varit att bedöma om kommunstyrelsen, servicenämnden, miljönämnden och stadsbyggnadsnämnden säkerställer att det finns en ändamålsenlig styrning, hantering och uppföljning av digitaliseringsåtgärder/ digitaliseringsprojekt som syftar till effektivisering. Granskningen har också syftat till att bedöma kommunstyrelsens uppsikt när det gäller digitaliseringsarbetet i Malmö stad. Utifrån genomförd granskning är vår sammanfattande revisionella bedömning att kommunstyrelsen inte säkerställer att det finns en ändamålsenlig styrning, hantering och uppföljning av digitaliseringsåtgärder/ digitaliseringsprojekt som syftar till effektivisering. Vidare bedöms kommunstyrelsen inte ha en tillräcklig uppsikt när det gäller digitaliseringsarbetet i Malmö stad.

Vår sammanfattande revisionella bedömning är att servicenämnden, miljönämnden och stadsbyggnadsnämnden säkerställer att det finns en ändamålsenlig styrning, hantering och uppföljning av digitaliseringsåtgärder/ digitaliseringsprojekt som syftar till effektivisering.

Bedömningarna grundar sig på redogörelserna nedan:

## **Kommunstyrelsen**

Utifrån genomförd granskning konstaterar vi att det inte skett någon återrapportering till kommunstyrelsen avseende digitaliseringsarbetet i Malmö stad samt "Det digitala Malmö" vilket vi ser som en brist. Uppföljning av årliga handlingsplaner har dock skett på tjänstemannanivå. Vår bedömning är att det arbetsätt kring digitalisering som idag finns i Malmö stad utan en formell samordning från stadskontoret eller ett helhetsperspektiv över vilka satsningar inom digitalisering som sker inom staden kan innebära att stadens resurser inte används på ett effektivt sätt. Detta bedöms inte heller gynna det gränsöverskridande samarbetet och medskapandet som "Det digitala Malmö" eftersträvar. 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. Vidare ser vi att styrning och uppföljning från kommunstyrelsen sker i låg utsträckning vilket inte utgör ett fördelaktigt sätt i syfte att nå målen i "Det digitala Malmö".

## **Servicenämnden, stadsbyggnadsnämnden och miljönämnden**

I vår granskning av projekten har vi noterat att genom användandet av Malmö stads metodik för projekt, projektstegen, säkerställs en tydlig struktur och ansvarsfördelning i projekten. Både servicenämnden och miljönämnden har använt sig av projektstegen vilket skapat en bra struktur på styrningen av projekten. Vi konstaterar även att projekten i varierande utsträckning har en tydlig koppling till "Det digitala Malmö" och ser det som viktigt att nämnderna framåt säkerställer att de nämndspecifika satsningarna går i linje med "Det digitala Malmö". Vi konstaterar vidare att nämnderna kommit olika långt avseende framtagandet av en nämnds/ förvaltnings-specifik agenda för

digitalisering. För att säkerställa att nämndens arbete med digitalisering harmoniserar med "Det digitala Malmö" bedömer vi det som viktigt att detta tas fram.

Nedan följer en sammanfattande bedömning per revisionsfråga och revisionsobjekt utifrån angiven bedömningsskala. Revisionsfråga 1-7 bedöms endast för servicenämnden, miljönämnden och stadsbyggnadsnämnden. Revisionsfråga 8 omfattar endast kommunstyrelsen.



Revisionsfråga	Servicenämnden	Miljönämnden	Stadsbyggnadsnämnden	Kommunstyrelsen
1. Beslutsunderlag	●	●	●	
2. Ansvarsfördelning	●	●	●	
3. Beslut	●	●	●	
4. Risker	●	●	●	
5. Uppföljning av projektet	●	●	●	
6. Återrapportering av projektet	●	●	●	
7. Effekter	●	●	●	
8. Uppföljning av "Det digitala Malmö"				●

## Rekommendationer

Utifrån genomförd granskning rekommenderar vi kommunstyrelsen att

- säkerställa att det finns en tydlig och dokumenterad ansvarsfördelning för arbetet med digitalisering i Malmö stad,
- säkerställa att årligen erhålla information och uppföljning av digitaliseringsarbetet i Malmö stad samt "Det digitala Malmö",
- säkerställa att digitaliseringsfrågan får en given plats i ledningsforum,
- säkerställa att det sker ytterligare kommunövergripande samarbete kring digitalisering i syfte att öka samverkan mellan förvaltningarna.

Utifrån genomförd granskning rekommenderar vi nämnderna att

- säkerställa att de nämndspecifika satsningarna går i linje med “Det digitala Malmö” och de årliga handlingsplaner som stadskontoret tar fram. Exempelvis genom att koppla projektmål och nyttoanalys till de övergripande målen i “Det digitala Malmö”,
- följa Malmö stads projektstegen i digitaliseringsåtgångarna då det skapar en bra grundstruktur för projektet.

Vi rekommenderar även servicenämnden och miljönämnden att

- ta fram en digitaliseringsstrategi/ agenda vilken harmoniserar med “Det digitala Malmö”.

# Inledning

## Bakgrund

Malmö stad står inför ett svårare ekonomiskt läge de kommande åren och det finns därmed behov av både effektiviserings- och besparingsåtgärder. I Malmö stads budget för år 2020 framhålls det att samtliga nämnder behöver arbeta med tydliga prioriteringar och sträva efter att effektivisera verksamheten med hjälp av exempelvis digitalisering. Kommunstyrelsen, i samarbete med samtliga nämnder, ges i budgeten uppdraget att ta fram en åtgärdsplan för hur digitalisering och automatisering bidrar till effektivisering, ökad kvalitet i verksamheterna och en bättre arbetsmiljö för medarbetarna.

Grunden för allt digitaliseringsarbete i Malmö stad slås fast i dokumentet "Det digitala Malmö. Program för Malmö stads digitalisering 2017–2022" ("Det digitala Malmö"). Utifrån genomförd riskanalys har de förtroendevalda revisorerna beslutat att granska tre digitaliseringssatsningar/digitaliseringsprojekt som syftar till effektivisering.

## Syfte och revisionsfrågor

Syftet med granskningen har varit att bedöma om kommunstyrelsen, servicenämnden, miljönämnden och stadsbyggnadsnämnden säkerställer att det finns en ändamålsenlig styrning, hantering och uppföljning av digitaliseringssatsningar/ digitaliseringsprojekt som syftar till effektivisering. Granskningen har även syftat till att bedöma kommunstyrelsens uppsikt när det gäller digitaliseringsarbetet i Malmö stad.

Syftet har brutits ned i följande revisionsfrågor:

1. Innehåller digitaliseringssatsningens/digitaliseringsprojektets beslutsunderlag tillräcklig information?
2. Finns det en tydlig ansvars- och resursfördelning inom digitaliseringssatsningen/digitaliseringsprojektet?
3. Har beslut med betydelse för digitaliseringssatsningen/digitaliseringsprojektet fattats på ett korrekt sätt?
4. Har risker identifierats i tillräcklig utsträckning inom digitaliseringssatsningen/digitaliseringsprojektet och har åtgärder vidtagits för att motverka riskerna?
5. Finns det en tillräcklig uppföljning av digitaliseringssatsningen/digitaliseringsprojektet?
6. Finns det en tillräcklig återrapportering av digitaliseringssatsningen/digitaliseringsprojektet?
7. Uppnår digitaliseringssatsningen/digitaliseringsprojektet sitt syfte och är målnöjningen tillräcklig? Leder digitaliseringssatsningen/digitaliseringsprojektet till effektivisering och besparingar?
8. Finns det en tillräcklig uppföljning och återrapportering av digitaliseringsarbetet i Malmö stad och dokumentet "Det digitala Malmö. Program för Malmö stads digitalisering 2017–2022"?

## Revisionskriterier

- 6 kap. 1 § kommunallagen (2017:725)
- 6 kap. 4 § kommunallagen (2017:725)
- 6 kap. 6 § kommunallagen (2017:725)
- Malmö stads budget 2020
- "Det digitala Malmö" Program för Malmö stads digitalisering 2017–2022
- SKRs strategi för eSamhället (2011) och strategi för digital utveckling (2019)

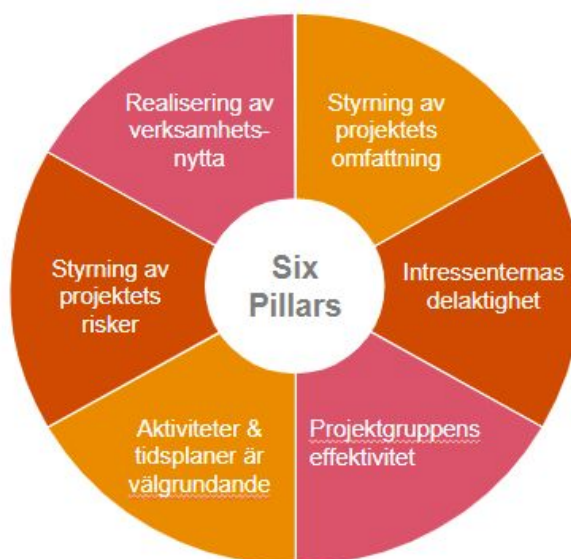
## Metod och avgränsning

Granskningen avgränsas till kommunstyrelsen, servicenämnden, miljönämnden och stadsbyggnadsnämnden. För att svara på granskningens syfte och revisionsfrågor har dokumentstudier och intervjuer genomförts. Revisionsfråga 8 besvaras för kommunstyrelsen.

Revisionsfråga 1-7 besvaras genom en projektgenomgång av ett projekt per nämnd (servicenämnden, miljönämnden och stadsbyggnadsnämnden). Projektgranskningen har genomförts genom en gruppintervju per projekt bestående av nyckelpersoner samt dokumentstudier. Relevant dokumentation kopplat till projekten består exempelvis av projektplaner, rapporter, nyttoberäkningar, budget och protokoll.

Genomgången av projekten har till stor del skett i enlighet med PwC:s granskningsmetod Six Pillars of Delivery Excellence vilket är en metod för att granska projekt och program. Det är en så kallad best practice metod som bygger på erfarenheter från PwC:s globala nätverk för att granska och kvalitetssäkra projekt och program.

### *Six Pillars of Delivery Excellence*



Nedan följer en kortfattad beskrivning av vad som förväntas av projektet under respektive pelare:

- *Styrning av projektets omfattning* - Syfte och mål med ett projekt ska definieras tidigt i projektet alternativt innan uppstart. Målbilden bör kommuniceras löpande. Vidare bör målbilden löpande verifieras och eventuellt revideras genom beslut i t ex styrgruppen. Projektorganisationen ansvarar även i sin tur för att upprätta ett antal dokument som avgränsar projektets omfattning, bland dessa återfinns t ex projektplanen.
- *Intressenternas delaktighet* - Anger till vilken grad projektet har omhändertagit och beaktat dem som berörs av projektet. I ju högre grad detta har skett desto större är sannolikheten att projektets mål kommer att bidra till att de antagna effektmålen uppnås.
- *Projektgruppens effektivitet* - Framgångsrika projekt etablerar en effektiv projektorganisation där resursallokering, kunskapshantering och intern kommunikation inom projektet hanteras. Effektivitet handlar om att skapa tydliga och väl fungerande processer och arbetssätt som är accepterade inom projektgruppen.
- *Aktiviteter och tidsplaner är välgrundade* - Ett projekt ska ha adekvata tidplaner som löpande följs upp mot förväntat resultat. Planerade aktiviteter bör ha bäring mot de beslutade projektmålen och tidplaner bör vara väl kopplade till aktiviteter och olika aktivitetens beroendeförhållanden till varandra.
- *Styrning av projektets risker* - Riskanalys ska inom projektet behandla hur identifikation, värdering, analys och uppföljning av risker beaktats.
- *Realisering av verksamhetsnytta* - Ett projekts syfte bör vara förankrat i verksamheten och verksamhetsnyttan bör vara tydligt definierad. Det bör finnas en plan för både hur nyttorna ska realiseras och hur de ska mätas och följas upp.

Revisionsfråga 1 och 3 besvaras med hjälp av området *Styrning av projektets omfattning* som innefattar dels beslut om omfattning innan projektet påbörjas, men dels också hur omfattning av projektet följs upp under projektets gång. Med hjälp av områdena *Intressenternas delaktighet* och *Projektgruppens effektivitet* så har vi besvarat revisionsfråga 2. Med hjälp av området *Realisering av verksamhetsnytta* så har vi besvarat revisionsfråga 3 och revisionsfråga 7. Med hjälp av området *Styrning av projektets risker* så besvaras revisionsfråga 4. Med hjälp av flera områden men främst området *Aktiviteter & tidsplaner är välgrundade* så besvaras revisionsfråga 5 och 6.

Följande nyckelpersoner har intervjuats i granskningen:

- **Projekt Movdit (Servicenämnden)**

Stygruppsordförande, projektledare och biträdande projektledare.

- **Projekt EDP Vision (Miljönämnden)**

Beställarombud, Projektledare

- **Öppna Data (Stadsbyggnadsnämnden)**

Digitaliseringsledare och avdelningschef för stadsmätning



Intervju har även genomförts med stadens digitaliseringschef, IT-chef och informationssäkerhetssamordnare. Titeln digitaliseringschef används inom staden för extern förståelse, i stadskontorets organisation utgörs denna befattning av enhetschefen för enheten för digitalisering. I denna revisionsrapport används titeln digitaliseringschef.

Samtliga intervjuade har givits möjligheten att sakgranska rapporten.

# Inledning om digitalisering

Enligt SKRs skrift automatisering av arbete är det en utmanade demografisk utveckling i Sverige då befolkningen ökar snabbt. Det innebär krav på kommuner och landsting att tillhandahålla ett ökande utbud av sjukvård, skola, äldreomsorg, bostäder, kollektivtrafik, individ- och familjeomsorg, vatten, vägar med mera – det som ibland brukar benämnas välfärd. Sammanvägt nämns det att behovet av välfärdstjänster beräknas öka med drygt en procent årligen under kommande tioårsperiod och om vi fortsätter att arbeta på samma sätt som idag innebär det att också antalet anställda skulle behöva öka med drygt en procent per år. En rad åtgärder måste till för att kommuner och regioner ska klara de ökade volymer som väntar utan att kvaliteten försämras. Högt prioriterat är att klara kompetensförsörjningen. SKR pekar i en rapport på en rad åtgärder som behöver vidtas. Å ena sidan måste kommuner och regioner uppfattas som attraktiva arbetsgivare, för att underlätta nyrekrytering och för att behålla befintlig kompetens. Å andra sidan måste behovet av rekryteringar minskas. SKR har formulerat nio strategier för att uppnå dessa båda mål, med bland annat förlängt arbetsliv och ökad medelarbetstid, möjligheter till löne- och karriärutveckling över tid samt god arbetsmiljö. Därutöver krävs förändringar i arbetssätt och arbetsorganisation samt ökat utnyttjande av ny teknik. Det framgår vidare att en förutsättning för att ändra dagens arbetssätt är att det finns en medvetenhet om att förändringar är nödvändiga. Det är inte rimligt att tro att vi ska klara att bygga ut välfärden på samma sätt som tidigare, genom olika reformer som förutsätter samma eller till och med ökad personaltäthet. Däremot finns en potential att höja kvaliteten i välfärden med hjälp av ny teknik och med nya arbetssätt som kräver lägre grad av bemanning.

År 2011 tog SKR fram en strategi för eSamhället vilken har kopplingar till bland annat regeringens handlingsplan för eFörvaltning. Av strategin framgår att utvecklingen av e-samhället erbjuder stora möjligheter för att klara kommande samhällsutmaningar. Genom att utnyttja IT och information på ett smart sätt kan servicen förbättras, kvaliteten och effektiviteten höjas, innovationskraften och delaktigheten stödjas. Vidare framgår det av strategin att eftersom kommuner och regioner tillsammans står för cirka 70 procent av medborgarkontakterna i offentlig sektor och åtta av tio företagare har kontakter med kommunen är utvecklingen av e-samhället något som i allra högsta grad påverkar och påverkas av kommunal sektor.

SKR:s strategi för eSamhället lyfter även fram att om IT ska användas som möjliggörare för att uppnå verksamhetens mål är det inte sällan som tekniken blir styrande. Frågor kring e-förvaltning behöver därför vara väl förankrade i respektive verksamhet för att kunna besvara hur IT ska användas för att nå uppsatta mål, hur organisation och arbetssätt kan förbättras samt för att avgöra hur stor nytta och kostnaderna är. Eftersom e-förvaltning just rör strategiska ställningstaganden lyfts det fram att det är en given ledningsfråga. Det lyfts även fram att verksameters och ledningars kompetens kring IT som strategisk utvecklingsresurs i många fall behöver stärkas.

# Iakttagelser och bedömningar

Revisionsfråga 1-7 besvaras genom en genomgång av tre projekt vars syfte kortfattat beskrivs nedan.

## Beskrivning om utvalda projekt

### Serviceenämnden och projektet MOVDIT

Serviceförvaltningen inom Malmö stad har för avsikt att genomföra en upphandling av systemstöd för hantering av fastighetsförvaltning och allmän platsmark kopplat till fastighetsinformation. Detta då de befintliga systemstöd inom förvaltningen inte svarar upp mot dagens krav och behov samt att det finns avtal som löpt ut eller kommer att löpa ut inom snar framtid. Projektet MOVDIT handlar om att utreda vilken den mest optimala systemlösningen för förvaltningen är och ska till slut mynna ut i en upphandling av ett verksamhetssystem. Bakgrunden för detta projekt var enligt intervjun i första hand inte att digitalisera processer, men däremot så ser intervjudeltagarna att detta blir en naturlig del då en stor vinning med en ny systemlösning är att hela förvaltningen kommer arbeta i samma systemstöd och därmed dela information mer effektivt mellan avdelningar.

### Miljönämnden - EDP Vision

Projektet EDP Vision handlar om implementeringen av ett nytt systemstöd och de processförändringar som därmed blir aktuella att genomföra. Bakgrunden till systemskiftet var enligt intervjun att det fanns ett behov av att byta till ett system som även kan fungera som en plattform för digitalisering. Plattformen kan stötta förvaltningens arbete med digitalisering genom att befintliga processer kan utvecklas och digitaliseras, exempelvis genom införande av e-tjänster. Det gamla systemet hade inte denna möjlighet och leverantören hade även meddelat förvaltningen att systemet inte längre skulle fortsätta utvecklas. Nämnden har tidigare genomfört en systemupphandling men då leverantören som valdes vid detta tillfälle inte kunde svara upp till kraven, genomfördes en ny upphandling där nuvarande leverantör EDP valdes.

### Stadsbyggnadsnämnden - Öppna Data

Det lyfts fram vid intervjun att kravet på öppna geodata kommer att öka i allmänhet. I ett nyligen omarbetat EU-direktiv gällande vidareutnyttjande av offentliga data (PSI-direktivet) slår EU fast att öppenhet ska vara en huvudprincip gällande värdefulla datamängder. Enligt uppgift från förvaltningen är tillgång till öppna geodata för medborgare, kommunala bolag och privata aktörer en viktig del för att skapa en effektiv samhällsbyggnadsprocess. Med öppna geodata menas "data som vem som helst fritt får använda, återanvända och distribuera". Det finns stora potentiella vinster i öppna och lättillgängliga geodata, exempelvis ökat medborgarinflytande, stärkt demokrati och bättre beslutsunderlag för klimatanpassning samt krishantering. Inom staden innebär öppna geodata att alla förvaltningar fritt kan använda informationen utan kostnad

(kommungemensamma data), vilket exempelvis kan gynna sociala och pedagogiska verksamheter. Enligt intervjun har idag endast öppna geodata implementerats inom Malmö stads interna organisation, men att det finns en plan att göra detta även för externa aktörer, vilket även framgår av stadsbyggnadskontorets digitala agenda.

## Revisionsfrågor

Nedan redogörs för granskningens iakttagelser och bedömningar under respektive revisionsfråga. Viktigt för förståelse av svaren är att projekten befinner sig i olika faser varför alla revisionsfrågor inte kan besvaras för samtliga projekt. Genomgången av projekten har gjorts med stöd av granskningsmetoden Six pillars. Det framgår under respektive revisionsfråga vilken del av Six pillars som varit till grund för genomgången.

### 1. Innehåller digitaliseringssatsningens/ digitaliseringsprojektets beslutsunderlag tillräcklig information?

*(Ref Six pillars, Styrning av projektets omfattning)*

#### Serviceämnden

Enligt intervjun initierades arbetet av förvaltningschefen då det fanns ett behov att modernisera nuvarande system samt att få ett helhetsgrepp över systemen inom förvaltningen. I syfte att erhålla ett tillräckligt beslutsunderlag för detta inleddes projektet med en förstudie under hösten år 2019 kring vilket alternativ som skulle vara mest fördelaktigt utifrån förvaltningens behov. Förstudien innehåller bland annat en nyttoanalys och intressentanalys samt en tydligt formulerad beskrivning utifrån förvaltningens behov. Vidare har det även gjorts en kartläggning över befintliga systemavtal inom förvaltningen. Utifrån utfallet av förstudien har en projektplan för projektet MOVDIT tagits fram och beslutats 2020-03-30 av styrgruppen. Projektplanen innehåller avsnitt om bland annat effektmål, projektmål, tidplaner, leveransplan, projektorganisation och ansvarsfördelning.

Beslutsunderlaget saknar dock en tydlig koppling till "Det digitala Malmö". En anledning till detta är att det enligt intervjun inte finns tydliga riktlinjer inom förvaltningen kring att den här typen av satsningar bör kopplas till "Det digitala Malmö". Vid intervjun lyfts också att även om det inte är direkt uttalat i beslutsunderlaget så finns det kopplingar till "Det digitala Malmö" då "Ökat och bättre vidareutnyttjande av information" lyfts som viktigt under det övergripande målet "Ökad verkan i samhällsservicen" i programmet "Det digitala Malmö".

#### Miljönämnden

Enligt intervjun så fattades beslut om att genomföra projektet år 2016. Vi har i granskningen tagit del av den föredragning för miljönämnden där beslut att byta verksamhetssystem togs. Vi har också tagit del av den presentation och projektplan som låg till grund för styrgruppens beslut, 2017-01-30, att genomföra projektet. Styrgruppen beslutade att genomföra projektet utifrån framtagna projektplan, inom ramen för befintlig budget och tilldelade därmed resurser till projektet. Beslutsunderlaget för styrgruppen är

tydligt formulerat kring målet med projektet samt hur det ska finansieras. Under intervjun har vi även tagit del av information kring beslutet att göra en andra upphandling då leverantören som vann första upphandlingen visade sig inte kunde leverera enligt de krav de svarat på.

Vi har i granskningen inte tagit del av en förstudie eller motsvarande underlag som ligger till grund för beslutsunderlaget och de iakttagelser som framgår där. Dock så är detta projekt inte lika omfattande som exempelvis serviceförvaltningens systemskifte och syftet med projektet är tydligt utifrån att skapa en plattform för digitalisering av verksamhetens processer. Vi kan inte heller i beslutsunderlaget se någon direkt hänvisning till "Det digitala Malmö".

### **Stadsbyggnadsnämnden**

Vid intervjun lyfts att det är en samhällstrend att gå mot öppna data där EU är drivande i frågan genom framtagande av EU-direktiv. Utöver detta har även Lantmäteriet genomfört studier i frågan. Stadsbyggnadskontoret har från år 2017 lyft fram öppna data som en viktig fråga i nämndens budgetskrivelse för att betona att frågan om öppna data framöver kan påverka nuvarande affärsmodeller vad gäller intäkter. I budgetskrivelsen år 2018 och 2019 framförde stadsbyggnadskontoret ett förslag på ny finansieringsmodell där geodatan görs om till kommungemensam data för att effektivisera hanteringen internt i staden. Det framgår även att öppna geodata pekats ut som en av byggstenarna inom ramen för arbetet med "Det digitala Malmö". Vidare framgår att tillgången till öppna geodata är en viktig del i ett framgångsrikt genomförande av programmet "Det digitala Malmö" och för att profilera Malmö som en innovativ, hållbar och öppen stad.

I Malmö stads budget 2020 (beslut av kommunfullmäktige 2019-11-20) framgick information om att en omfördelning av kommunbidrag ska göras mellan nämnderna. Som beslutsunderlag fanns även en bilaga om förslag av omfördelning av kommunbidrag. Av bilagan framgår att frågan initialt väcktes i ekonomichefsgruppen av stadsbyggnadskontorets ekonomichef men att detta är förankrat i samtliga förvaltningar. Samtliga förvaltningar som det berör är enligt bilagan överens om att det är ett positivt beslut för både den egna förvaltningen och för staden i stort.

### *Bedömning*

#### **Servicenämnden**

Vi konstaterar att projektet handlar om ett systemskifte snarare än en digitaliseringssatsning som skall bidra till effektivitet även om detta på sikt blir en positiv effekt av systembytet. Förvaltningen genomförde en förstudie innan beslut om projektets inriktning togs, vilket vi ser som positivt. Förstudien som vi tagit del av bedöms utgöra ett tillräckligt beslutsunderlag för projektets inriktning då det innehåller en utförlig redogörelse av valmöjligheterna samt en nyttoanalys och en intressentanalys. Vidare innehåller upprättad projektplan även utförlig information om bland annat projektets

syfte, mål och ansvarsfördelning. Vi konstaterar dock att beslutsunderlagen saknar en tydlig koppling till "Det digitala Malmö".

Utifrån den fas som projektet befinner sig är vår bedömning att digitaliseringssatsningens/ digitaliseringsprojektets beslutsunderlag innehåller tillräcklig information. Bedömningen grundar sig på att målbilden med projektet definierats i ett tidigt stadie och att förstudien legat till grund för vidare beslut vilket bedöms vara i linje med Six pillars *Styrning av projektets omfattning*.

### **Miljönämnden**

Vi har i granskningen tagit del av presentationsmaterialet till nämnden samt den information som legat till grund för styrgruppens beslut om projektet. Beslutsunderlaget för styrgruppen är tydligt formulerat kring målet med projektet samt hur det ska finansieras. Vi konstaterar dock att beslutsunderlagen saknar en tydlig koppling till "Det digitala Malmö".

Utifrån det material vi tagit del av och utifrån projektets omfattning är vår bedömning att digitaliseringssatsningens/ digitaliseringsprojektets beslutsunderlag innehåller tillräcklig information. Bedömningen grundar sig på att syfte och mål med projektet beslutats i ett tidigt skede samt att det finns en beslutad projektplan som grund för vidare beslut. Detta bedöms som tillräcklig information utifrån Six pillars *Styrning av projektets omfattning*.

### **Stadsbyggnadsnämnden**

Vi konstaterar att stadsbyggnadskontoret från år 2017 lyft utvecklingen av geodata och således öppna data som en viktig fråga i nämndens budgetskrivelse. Som grund för sina skrivelser har stadsbyggnadskontoret bland annat använt sig av EU-direktiv och en studie som Lantmäteriet gjort. Vi ser det som positivt att informationen lyfts redan år 2017 i nämndens budgetskrivelse vilket innebär att nämnden delgivit informationen. I budgetskrivelserna för år 2019 och 2020 lyfter stadsbyggnadskontoret fram förslaget om ändrad finansieringsform för geodata inom staden. Vi konstaterar att beslutsunderlagen har en tydlig koppling till "Det digitala Malmö" och kopplar an till några av målen i programmet.

Utifrån projektets karaktär och att det bedrivs inom ramen för ordinarie verksamhet är vår bedömning att digitaliseringssatsningens/ digitaliseringsprojektets beslutsunderlag innehåller tillräcklig information. Då det finns ett tydligt mål och syfte med Öppna Data bedöms detta vara i linje med Six Pillars *Styrning av projektets omfattning*.

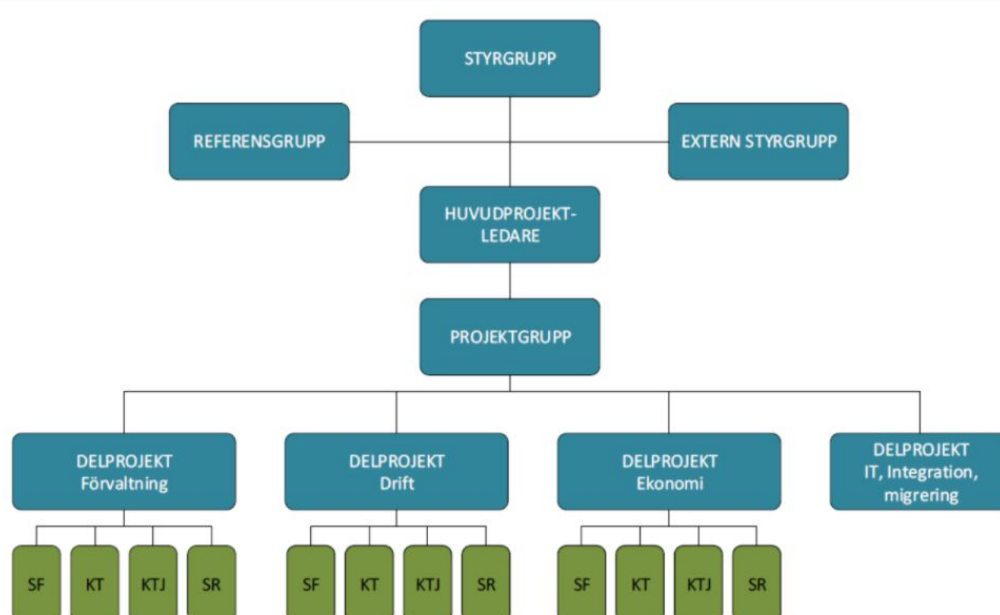
## 2. Finns det en tydlig ansvars- och resursfördelning inom digitaliseringsatsningen/ digitaliseringsprojektet?

(Ref Six pillars, Intressenternas delaktighet och Projektgruppens effektivitet)

### Servicenämnden

Enligt intervjun så följer projektet Malmö stads projektmetodik projektstegen och projektledaren har även gått en utbildning i detta. Våra dokumentstudier visar att det i ett tidigt stadie tagits fram en projektorganisation med tydlig ansvars- och resursfördelning i projektet. Av upprättad projektplan framgår ett avsnitt om organisation och bemanning. Här framgår även att projektorganisationen för införandefasen av projektet föreslås sättas upp så samverkan mellan avdelningarna styrs och underlättas.

Bild 1. Projektorganisation enligt projektplan



Av projektplanen framgår vidare att det finns en styrgrupp med representanter från samtliga avdelningar, en referensgrupp med representanter från samtliga avdelningar samt både projektledare och biträdande projektledare. Vidare framgår det även en arbetsbeskrivning för respektive funktion samt vilka tjänstepersoner som tillhör vilken funktion.

### Miljönämnden

Projektet har arbetat utifrån Malmö stads projektmetodik projektstegen. Av erhållen projektplan är projektorganisationen tydligt beskriven. Styrgruppen bestod av förvaltningens ledningsgrupp vilket enligt intervjun var till stor fördel då beslutsvägarna var korta samt att ledningsgruppen redan hade en fungerande mötesstruktur där projektet blev en naturlig del. Varje del i organisationen har enligt projektplanen beskrivna ansvarsområden. Projektgruppen hade exempelvis ansvaret för "Att bistå

projektledare i framtagandet av relevanta och realistiska beslutsunderlag och kommunikation till projektets intressenter.”

Vi har även tagit del av underlag avseende äskande av interna resurser för genomförande av utbildning till det nya systemet. Underlaget beskriver de resurser som krävs för att ta fram en grupp med interna utbildare. En anledning till detta var för att sprida kompetensen inom organisationen och minska beroendet av leverantör.

### **Stadsbyggnadsnämnden**

Vid intervjun lyfts att då Öppna Data drivs inom den ordinarie verksamheten och inte i ett särskilt projekt finns det ingen särskild ansvarig tjänsteperson för just denna satsning. Däremot arbetar stadsbyggnadskontoret enligt sin Digitala agenda och ansvaret ligger på cheferna inom förvaltningen att se till att agendan genomförs. Varje mål i den digitala agenda bryts ned i mål för förvaltning, enheter, chefer och medarbetare. Det finns inom förvaltningen en digitaliseringsledare som arbetar med att stötta de olika enheterna i arbetet att genomföra den digitala agendan.

### **Bedömning**

#### **Serviceämnden**

Vi ser det som positivt att projektet följer Malmö stads projektmetodik projektstegen. Genom att följa projektstegen blir en tydlig ansvars- och resursfördelning en naturlig del inom projektorganisationen vilket synliggörs i projektplanen. Vi ser det vidare som fördelaktigt att styrgruppen innehåller representanter från alla avdelningar då detta möjliggör att information om projektet kan nå hela verksamheten och implementeras på ett fördelaktigt sätt. Något som också är beaktat i projektplanen.

Utifrån den fas som projektet befinner sig är vår bedömning att det finns en tydlig ansvars- och resursfördelning inom digitaliseringssatsningen/ digitaliseringsprojektet. Bedömningen grundar sig på styrgruppens delaktighet i projektet samt att styrgruppen består av representanter från alla avdelningar vilket ger tydliga och effektiva besluts och kommunikationsvägar. Detta bedöms vara i linje med de krav som ställs av Six pillars *Intressenternas delaktighet* och *Projektgruppens effektivitet*.

#### **Miljönämnden**

Det bedöms som fördelaktigt att projektet följer Malmö stads projektmetodik projektstegen vilket bidrar till att en tydlig ansvars- och resursfördelning blir en naturlig del inom projektorganisationen. Vi ser också det som fördelaktigt att projektets styrgrupp bestod av miljöförvaltningens ledningsgrupp vilket gav korta beslutsvägar och säkerställa att information gavs till ledningsgruppen.

Vår bedömning är att det har funnits en tydlig ansvars- och resursfördelning inom digitaliseringssatsningen/ digitaliseringsprojektet. Vi grundar bedömningen på att det fanns en styrgrupp med tydligt definierat uppdrag samt att styrgruppen bestod av



förvaltningens ledningsgrupp. Detta bedöms skapa korta informations och beslutsvägar och således vara i enlighet med Six pillars *Intressenternas delaktighet* och *Projektgruppens effektivitet*.

### **Stadsbyggnadsnämnden**

Vi konstaterar att Öppna Data drivs inom den ordinarie verksamheten och avser i detta inledande skede en ändrad finansiering inom staden. Öppna Data har således inte samma projektorganisation som projekten på servicenämnden och miljönämnden. Vi ser det som positivt att stadsbyggnadskontoret har en digital agenda att för att styra mål ner på medarbetarnivå. Vi ser det också som positivt att förvaltningen har en digitaliseringsledare som styr förvaltningens arbete kring digitalisering mot samma mål.

Utifrån att Öppna Data i detta skede avsett en förändring av den ekonomiska modellen för att dela data så har vi inte möjlighet att göra en bedömning huruvida det finns en tydlig ansvars- och resursfördelning inom digitaliseringssatsningen.

### **3. Har beslut med betydelse för digitaliseringssatsningen/digitaliseringsprojektet fattats på ett korrekt sätt?**

*(Ref Six pillars, Styrning av projektets omfattning och Realisering av verksamhetsnytta)*

### **Servicenämnden**

Enligt intervjun initierades arbetet av förvaltningsdirektör då det fanns ett behov att få ett helhetsgrepp över förvaltningens system. Utifrån det stadie där projektet befinner sig nu, med genomgången förstudie och påbörjat projekt, har besluten tagits av förvaltningsdirektör genom delegation. Den 13 januari år 2020 informerade arbetsgruppen som genomfört förstudien ledningsgruppen om förstudien och dess resultat. Ledningsgruppen tog vid detta tillfälle beslut om att gå vidare med ett av alternativen samt utse styrgrupp för projektet.

Enligt projektplanen är det styrgruppen för projektet som fattar övergripande beslut om framdriften av projektet. Styrgruppen skall också verka för att projektet genomförs på ett effektivt sätt i enlighet med projektets intentioner. Det framgår även att styrgruppen godkänner projektets faser, milstolpar och leveranser samt föreslår avvikelser inom projektet och förankrar till rätt beslutsnivå. Enligt intervjun har det under de första månaderna som projektet drivits inte varit några avvikelser som behöver förankras hos förvaltningsdirektör. Vi har tagit del av exempel på anteckningar från ett styrgruppsmöte i september år 2020 där bland annat status på leveranser, eventuella avvikelser, tidplan, budget, risker och beslutspunkter behandlades.

2019-11-26, § 113, erhöll servicenämnden information om nämndens upphandlingsplan där det framgick att systembyte skall upphandlas år 2021. När förfrågningsunderlaget är framtaget kommer detta, enligt intervjun, att tas upp i nämnden för beslut om

upphandling. Enligt intervjun har nämnden även erhållit information om förstudien då förvaltningschefen rapporterar vilka beslut som har fattats på delegation till nämnden.

### **Miljönämnden**

Styrgruppen beslutade 2017-01-30 att genomföra projektet utifrån föreslagen projektplan. Beslut under projektets gång har tagits av styrgruppen i enlighet med modellen för projektorganisationen samt modellen för förändringshantering som beskrivs i projektplanen. Vi har även tagit del av det presentationsunderlag till styrgruppen för ändringar som uppkommit under projektets gång. Ett av materialen berörde "Digital godkännandedekja". I underlaget beskrivs exempelvis konsekvenser av förändringen samt eventuella risker.

Vi har även tagit del av ett signerat leveransgodkännande från miljödirektören som tydligt specificerar vilka leveranser som godkänns samt vad som kvarstod för leverantören att leverera.

### **Stadsbyggnadsnämnden**

Som konstaterades under revisionsfråga ett har information om öppna data funnits med i nämndens budgetskrivelse sedan år 2017 och således är nämnden informerade om området och vilka utmaningar som finns bland annat kring framtida finansiering.

Beslut om en ändrad finansieringsform vilken innebär en omfördelning av kommunbidrag istället för att stadsbyggnadskontoret fakturerar förvaltningarna togs av kommunfullmäktige i budget 2020.

Enligt intervjun införde Malmö stad år 2020 kommungemensam geodata. Införandet innebär att interna avgifter inom staden inte längre internfaktureras från stadsbyggnadskontoret utan att respektive förvaltnings kommunbidrag omfördelas till stadsbyggnadskontoret.

### **Bedömning**

#### **Servicenämnden**

Vid tidpunkten för granskningen har en förstudie genomförts samt har projektet startats upp. Förstudien initierades av förvaltningsdirektören på delegation och beslut om vilken riktning projektet sedan skulle ta fattades i ledningsgruppen vilket är protokollfört. Projektbeslut som inte omfattar avvikelser enligt plan tas löpande av projektets styrgrupp vars möten protokollförs. Vidare har nämnden även informerats om att upphandling kommer att ske under år 2021.

Utifrån den fas som projektet befinner sig är vår bedömning att beslut med betydelse för digitaliseringssatsningen/ digitaliseringsprojektet fattats på ett korrekt sätt. Bedömningen grundar sig på att projektet är förankrat i ledningsgruppen vilken även beslutat om fortsatt riktning. Vidare fattas beslut under projektets gång av styrgruppen i enlighet med projektplanen. Detta bedöms vara i linje med Six pillars *Realisering av verksamhetsnytt*

och *Styrning av projektets omfattning* där projektets syfte ska vara förankrat i verksamheten och projektplanen definierar beslutsvägarna inom projektet.

### **Miljönämnden**

Vi konstaterar att styrgruppen, tillika ledningsgruppen, beslutade att genomföra projektet enligt framtagen projektplan 2017-01-30. Beslut kopplat till projektet har löpande tagits av styrgruppen utifrån ansvarsfördelningen i projektplanen. Vi konstaterar även att förvaltningsdirektören signerat leveransgodkännandet från leverantören där det tydligt specificeras vilka leveranser som godkänns samt vad som kvarstår.

Utifrån den fas som projektet befinner sig är vår bedömning att beslut med betydelse för digitaliseringssatsningen/digitaliseringsprojektet fattats på ett korrekt sätt. Vi grundar vår bedömning på att styrgruppen vilken består av förvaltningens ledningsgrupp fattat beslut om projektplanen. Således är projektets syfte väl förankrat i verksamheten och bedöms uppfylla kraven enligt Six pillars *Realisering av verksamhetsnytta*. Vidare bedöms Six pillars *Styrning av projektets omfattning* även uppfyllas då beslut inom projektet fattas i enlighet med projektplanen.

### **Stadsbyggnadsnämnden**

Vi konstaterar att öppna data nämnts i nämndens budgetskrivelse sedan år 2017 och således lyfts till budgetberedningen.

Utifrån projektets karaktär och att det bedrivs inom ramen för ordinarie verksamhet är vår bedömning att beslut med betydelse för digitaliseringssatsningen/digitaliseringsprojektets beslutsunderlag fattats på ett korrekt sätt. Bedömningen grundar sig på att nämnden lyft fram öppna data i sin budgetskrivelse vilket uppfyller kraven enligt Six pillars *Realisering av verksamhetsnytta*. Six pillars *Styrning av projektets omfattning* bedöms inte vara relevant för bedömningen då detta inte bedrivs som ett projekt.

## **4. Har risker identifierats i tillräcklig utsträckning inom digitaliseringssatsningen/ digitaliseringsprojektet och har åtgärder vidtagits för att motverka riskerna?**

*(Ref Six pillars, Styrning av projektets risker)*

### **Servicenämnden**

I enlighet med Malmö stads metodik projektstegen har en riskanalys genomförts vilken vi tagit del av i granskningen. Riskerna värderas utifrån sannolikhet och konsekvens där varje risk får ett initialt värde och utifrån detta har riskvärdena reviderats vid två tillfällen, 2020-05-27 och 2020-09-29. Av riskanalysen framgår även om det finns en handlingsplan framtagen för aktuell risk. Enligt intervjun kommer riskanalysen att följas

upp vid varje styrgruppsmöte under projektets gång. Erhållna styrgruppsprotokoll bekräftar att risker behandlas vid styrgruppsmöten.

Vidare har även en riskanalys tagits fram för arbetsmiljöåtgärder.

### **Miljönämnden**

Det togs fram en riskanalys för projektet 2016-05-09 samt gjordes det en kompletterande riskbedömning 2018-09-18. Riskanalysen innehåller både risker kopplat till projektet och arbetsmiljön. Riskanalysen har dock inte i full utsträckning tagit hänsyn till övergripande risker kopplat till själva projektet, som exempelvis risken att systemleverantören inte kan leverera de krav som har sammanställts. Specifika risker har enligt intervjun följs upp löpande med styrgruppen under styrgruppsmöten. Vi har tagit del av ett exempel på styrgruppsprotokoll när detta behandlats.

### **Stadsbyggnadsnämnden**

I nämndens budgetskrivelse 2020 framgår att de tekniska förvaltningarna utvecklat en förvaltningsövergripande webbkarta för tillgång till geodata kallad mMap. Det lyftes fram att den dåvarande finansieringsmodellen riskerade att hindra användningen av tjänsten och möjliga nyttor med mMap kunde därmed inte hämtas hem.

Enligt uppgift från stadsbyggnadskontoret finansieras geodataverksamheten 65 % via kommunbidrag och 35 % via avgifter från externa aktörer. De intervjuade lyfter att en av utmaningarna framåt är att hitta en långsiktig och hållbar finansieringslösning för den del som finansieras av externa aktörer då det börjar komma nya aktörer på marknaden som kan erbjuda motsvarande tjänster.

I budgetskrivelsen 2020 föreslås det även att det i nästa steg genomförs öppna geodata för medborgare, kommunala bolag och privata aktörer. Detta innebär att nuvarande avgiftsfinansiering från kommunala bolag och externa aktörer skulle ersättas med ett ökat kommunbidrag till stadsbyggnadsnämnden.

I budgetskrivelsen lyfts det även fram att om endast kommungemensam geodata införs 2020 och inte öppnas upp för aktörer utanför Malmö stad behöver förvaltningarnas användning regleras så att en fortsatt avgiftsfinansiering inte äventyras. Det innebär att förvaltningarna endast kan använda informationen i den egna verksamheten och inte tillhandahålla informationen till samarbetspartners, akademien och externa aktörer. Motsvarande information förs även fram som bilaga till Malmö stads budget 2020 där en omfördelning av 2 mnkr i kommunbidrag görs.

### *Bedömning*

### **Servicenämnden**

Som tidigare nämnts följer projektet Malmö stads projektmetodik projektstegen vilket innebär att riskhantering blir en naturlig del av projektet då en riskanalys skall upprättas. Vi konstaterar att en riskanalys är framtagen och reviderad vid två tillfällen. Vi

konstaterar vidare att det av riskanalysen även framgår om en handlingsplan är framtagen för aktuell risk samt när detta behandlats på styrgruppsmöten. Vi ser det som positivt att riskanalysen är ett levande dokument då detta bidrar till att fokusera på, för projektet, relevanta risker.

Utifrån den fas som projektet befinner sig i är vår bedömning att risker identifierats i tillräcklig utsträckning inom digitaliseringssatsningen/ digitaliseringsprojektet och att åtgärder vidtagits för att motverka riskerna i form av framtagna handlingsplaner. Bedömningen grundar sig på att en riskanalys tagits fram samt att revidering av risker skett vid två tillfällen vilket bedöms uppfylla kraven enligt Six pillars *Styrning av projektets risker*.

### **Miljönämnden**

Vi konstaterar att det finns en riskanalys för projektet men bedömer att riskanalysen bör ha innefattat fler risker kopplat till projektet, exempelvis risken att systemleverantören inte kan leverera de krav som har sammanställts, samt att riskanalysen i sin helhet borde följts upp kontinuerligt som en del av styrgruppens arbete.

Utifrån den fas som projektet befinner sig i är vår bedömning att risker delvis identifierats i tillräcklig utsträckning inom digitaliseringssatsningen/ digitaliseringsprojektet och att åtgärder delvis vidtagits för att motverka riskerna i form av framtagna handlingsplaner. Bedömningen grundar sig på att riskanalysen inte beaktat projektspecifika risker i tillräcklig utsträckning samt att uppföljning av riskanalysen inte skett kontinuerligt. Således bedöms detta delvis uppfylla de krav som finns enligt Six pillars *Styrning av projektets risker*.

### **Stadsbyggnadsnämnden**

Vi konstaterar att stadsbyggnadskontoret lyfter konsekvenserna kring att inte övergå till öppna data i budgetskrivelserna år 2019 och 2020 samt i bilaga till Malmö stads budget 2020. Vi skulle önska en tydligare risk och konsekvensanalys kring för- och nackdelarna med att införa öppna data. Att detta saknas beror troligtvis på att detta bedrivs inom den ordinarie verksamheten och inte som enskilt projekt.

Utifrån projektets omfattning och karaktär så är vår bedömning att det har lyfts fram och identifierats risker i tillräcklig utsträckning. Att det lyfts fram i budgetskrivelser och Malmö stads budget 2020 får utifrån projektets karaktär anses vara del av en handlingsplan och i linje med Six pillars *Styrning av projektets risker*.

## 5. Finns det en tillräcklig uppföljning av digitaliseringsstrategin/ digitaliseringsprojektet?

*(Ref Six pillars, Aktiviteter och Tidsplaner är välgrundade)*

### **Servicenämnden**

Då projektet följer Malmö stads projektstegen finns det en struktur kring hur och när projektmål och effektmål i projektet skall följas upp. Vid varje delmål i projektet sker det en uppföljning som sammanställs av projektledningen och rapporteras till styrgruppen.

I projektplanen framgår det också en översiktlig milstolpeplan med datum när aktiviteten skall vara färdigställd. Vidare framgår det också en leveransplan över vilka leveranser projektet skall åstadkomma till styrgrupp/ referensgrupp som underlag till beslut alternativt för information.

Vid intervjun lyfts det fram att de inte kommer se effekterna av införandet av systemet förrän om några år varför kontinuerlig uppföljning lyfts fram som extra viktigt.

### **Miljönämnden**

Enligt intervjun har projektets status kontinuerligt följts upp av styrgruppen i enlighet med den tidplan och struktur som är beskriven i projektplanen. Vi har också tagit del av protokoll från förvaltningens ledningsgrupp 2018-05-14 och 2018-10-01 när projektledaren var föredragande kring projektets status.

Enligt intervjun har det också vid valda tillfällen skett rapportering till miljönämnden vilket vi tagit del av i granskningen. Efter projektets genomförande togs en projektrapport fram som sammanställde status på projektets leveranser samt budgetuppföljning.

### **Stadsbyggnadsnämnden**

Vi konstaterar att "Öppna Data - arbeta för finansieringslösning" finns med som delaktivitet kopplat till målstyrningen i verksamhetsplanen 2020 och således sker uppföljning i samband med delårsbokslut och årsbokslut.

## *Bedömning*

### **Servicenämnden**

Som nämnts tidigare ser vi det som fördelaktigt att Malmö stads projektstegen används vid ett digitaliseringsprojekt då detta skapar en tydlig struktur även för uppföljning av projektet. Av projektplanen framgår det en tydlig milstolpeplan samt en leveransplan för projektet och när detta skall vara styrgrupp/ referensgrupp tillhanda. Detta bedöms vara i enlighet med de krav som ställs av Six pillars *Aktiviteter och tidsplaner är välgrundade*.

Utifrån den fas som projektet befinner sig är vår bedömning att det finns en tillräcklig uppföljning, och struktur kring uppföljning, för digitaliseringssatsningen/ digitaliseringsprojektet.

### **Miljönämnden**

Genom att tillämpa Malmö stads projektstegen vid digitaliseringsprojekt skapas en tydlig struktur för uppföljning av projektet. Det framgår av projektplanen att det finns en tydlig milstolpeplan samt en leveransplan för projektet och när detta skall vara styrgrupp tillhanda. Six pillars *Aktiviteter och tidsplaner är välgrundade* anger att det ska finnas tidplaner som löpande följs upp. Vi bedömer att projektet uppfyller detta.

Utifrån den fas som projektet befinner sig är vår bedömning att det finns en tillräcklig uppföljning, och struktur kring uppföljning, för digitaliseringssatsningen/ digitaliseringsprojektet.

### **Stadsbyggnadsnämnden**

Utifrån att Öppna Data bedrivs inom den ordinarie verksamheten ser vi det som positivt att det ingår som ett delmål i verksamhetsplanen och följs upp två gånger om året i samband med delårsbokslut och årsredovisningen. Detta bedöms vara en erforderlig uppföljning enligt Six pillars *Aktiviteter och tidsplaner är välgrundade* baserat på projektets karaktär.

Utifrån projektets karaktär så är vår bedömning att det finns en tillräcklig uppföljning, och struktur kring uppföljning, för digitaliseringssatsningen/ digitaliseringsprojektet.

## **6. Finns det en tillräcklig återrapportering av digitaliseringssatsningen/ digitaliseringsprojektet?**

*(Ref Six pillars, Aktiviteter och Tidsplaner är välgrundade)*

### **Servicenämnden**

Förstudien som genomfördes rapporterades till förvaltningens ledningsgrupp där beslut togs om inriktning på projektet. Projektplanen för projektet beskriver en tydlig struktur för återrapportering inom projektorganisationen vilket omfattar rapportering till styrgrupp och referensgrupp. Det finns ingen tydlig struktur för hur återrapportering skall ske till förvaltningsdirektör. Så länge projektet håller sig inom givna budgetramar och inga avvikelser sker i planeringen så sker det enligt intervjun ingen återrapportering till förvaltningsdirektör vilket överensstämmer med ansvarsbeskrivningen för projektets styrgrupp. Som nämndes under revisionsfråga tre erhöll nämnden information om projektet 2019-11-26, § 113 i samband med information om nämndens upphandlingsplan. Återrapportering om förstudien har enligt intervjun skett till nämnden då förvaltningschefen rapporterar vilka beslut som har fattats på delegation till nämnden.

## **Miljönämnden**

I den framtagna projektplanen som vi tagit del av fanns en definierad kommunikationsplan för hur projektets mål och framsteg skulle kommuniceras inom organisationen. Då förvaltningens ledningsgrupp var likställt med projektets styrgrupp skedde en kontinuerlig återrapportering till förvaltningens ledningsgrupp. Vi har även tagit del av exempel på informationsmaterial som rapporterats till organisationen och nämnden gällande projektet.

## **Stadsbyggnadsnämnden**

Återrapportering till ledning sker genom uppföljning av verksamhetsplanen där Öppna Data är en delaktivitet. Vidare så framgår det information om öppna data i nämndens delårsrapport per augusti 2020.

## *Bedömning*

### **Servicenämnden**

Vi konstaterar att förstudien rapporterades till ledningsgruppen när denna var färdigställd. Vi kan konstatera att återrapportering även skett inom projektorganisationen där styrgruppen erhåller information löpande om projektet. Detta bedöms vara i linje med Six pillars *Aktiviteter och tidsplaner är välgrundade* vilken anger att det ska ske löpande uppföljningar mot förväntat resultat.

Utifrån den fas som projektet befinner sig är vår bedömning att det finns en tillräcklig återrapportering av digitaliseringssatsningen/ digitaliseringsprojektet.

### **Miljönämnden**

Då förvaltningens ledningsgrupp utgör projektets styrgrupp har det skett kontinuerlig återrapportering till ledningen gällande projektet. Vidare finns det även en kommunikationsplan till verksamheten.

Utifrån genomförd granskning är vår bedömning att det finns en tillräcklig återrapportering av digitaliseringssatsningen/ digitaliseringsprojektet. Bedömningen tar stöd av Six pillars *Aktiviteter och tidsplaner är välgrundade*.

### **Stadsbyggnadsnämnden**

Då Öppna Data bedrivs ingår som delmål i verksamhetsplanen sker det två gånger om året en återrapportering till ledning och nämnd i samband med delårsbokslut och årsredovisning. Utifrån projektets karaktär så är vår bedömning att det finns en tillräcklig återrapportering för digitaliseringssatsningen/ digitaliseringsprojektet. Bedömningen grundar sig på att det skett återrapportering av projektets status till ledning och nämnd vilket bedöms vara i enlighet med Six pillars *Aktiviteter och tidsplaner är välgrundade*.



## 7. Uppnår digitaliseringsstrategin/digitaliseringsprojektet sitt syfte och är måloppfyllelsen tillräcklig? Leder digitaliseringsstrategin/digitaliseringsprojektet till effektivisering och besparingar?

(Ref Six pillars, Realisering av verksamhetsnytta)

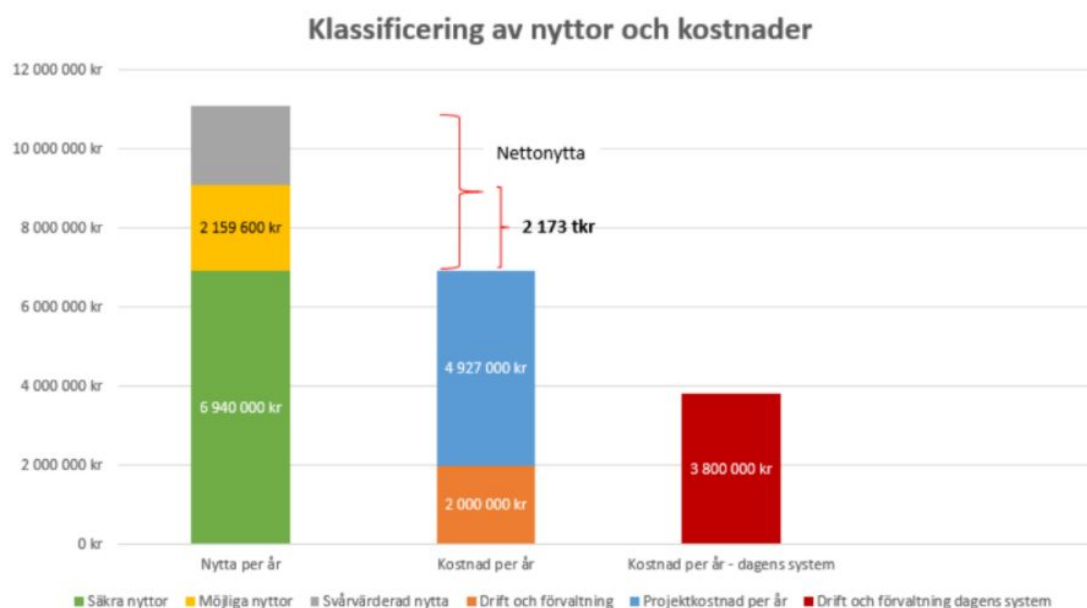
### Serviceutskottet

Som nämndes inledningsvis kring syftet med projektet så är syftet med projektet att byta ett system. Dock är digitalisering av processer och möjligheten att kunna dela information mer effektivt mellan avdelningarna något som ingår i bytet av system.

Under förstudien genomfördes en omfattande nytto- och kostnadsanalys. Identifiering av nyttor togs fram genom en workshop där representanter från verksamheten värderat nyttorna och bedömt potentialen i respektive nytta. Enligt nyttoanalysen stämde deltagarna också av nyttorna med medarbetare på sina respektive avdelningar.

Metodiken för att värdera nyttor i jämförelse med projektets estimerade kostnader utgick från PENG-modellen (Prioritering Efter Nyttogrunder) vilken hjälper till att klassificera och värdera nyttor samt jämföra de med kostnader. Detta resulterar i en årlig nettonytta. Utifrån genomförd nyttoberäkning kommer full effekt av nyttorna att nås från och med år 5. Nedanstående bild visar nyttan (till vänster) i förhållande till kostnaden per år (mitten) samt i jämförelse med nuvarande kostnad (till höger).

Bild 2. Nyttanalys



I projektplanen framgår även effektmål samt projektmål. Utvärdering av projektet finns med som en milstolpe längre fram.

## **Miljönämnden**

I den framtagna projektplanen samt i beslutsunderlag till styrgruppen kommuniceras projektmålet "*Den 1/3 2019 är ett nytt verksamhetssystem infört och används av samtliga funktioner på miljöförvaltningen. Förvaltningens processer är uppdaterade i enlighet med ett digitaliserat arbetssätt och systemets funktionalitet stödjer våra arbetsflöden.*". Detta mål har dock inte brutits ned i mer specifika kvalitativa eller kvantitativa mål som visar på effekten av implementationen. Det finns dock i projektplanen ett antal budskap som används i kommunikation med förvaltningens medarbetare, men dessa följs inte upp specifikt. Enligt intervjun har flera processer redan nu digitaliserats och sparar därmed tid för medarbetarna.

Efter projektets genomförande har det tagits fram en projektrapport som beskriver att projektet har uppnått målet med att ha ett nytt verksamhetssystem på plats i enlighet med uppsatt tidplan.

## **Stadsbyggnadsnämnden**

Målet med Öppna Data är att data skall vara öppen inom och utanför staden (kommungemensamma data). År 2020 har Öppna data införts inom Malmö stad men är fortfarande avgiftsbelagd för externa aktörer. Då detta bedrivs inom den ordinarie verksamheten har ingen separat analys genomförts kring effektiviteten med Öppna Data.

## **Bedömning**

### **Servicenämnden**

Utifrån den fas som projektet befinner sig i är det för tidigt för att bedöma om det är en tillräcklig måluppfyllelse samt om satsningen lett till effektivisering och besparingar. Vi konstaterar dock att det genomförts en väldokumenterad nyttokalkyl och att det finns framtagna effekt och projektmål. Utifrån detta är vår bedömning att det finns förutsättningar för projektet att nå effektivisering vilket kan leda till besparingar. Bedömningen tar stöd av Six pillars *Realisering av verksamhetsnytta* som anger att det bör finnas en plan för hur nyttorna ska realiseras och hur de ska mätas och följas upp.

### **Miljönämnden**

Vi konstaterar att målet med att ha ett nytt system på plats är uppfyllt men att det saknas en konkret analys kring effektivitet och besparingar.

Utifrån genomförd granskning är vår bedömning att digitaliserings-satsningen/ digitaliseringsprojektet har nått sitt syfte och måluppfyllelsen är tillräcklig. Vi kan dock inte bedöma om projektet har lett till effektivisering eller besparingar då det inte finns målvärden för detta eller en separat analys framtagen vilket bör finnas enligt Six pillars *Realisering av verksamhetsnytta*.

## **Stadsbyggnadsnämnden**

Vi har inte möjlighet att göra någon bedömning av denna revisionsfråga då satsningen anses vara en del av den ordinarie verksamheten och inte kan följas upp specifikt. Vi konstaterar dock att målet med fri data delvis är uppnått då det från år 2020 är öppen data inom staden (kommungemensamma data).

### **8. Finns det en tillräcklig uppföljning och återrapportering av digitaliseringsarbetet i Malmö stad och dokumentet ”Det digitala Malmö. Program för Malmö stads digitalisering 2017–2022”?**

#### *lakttagelser*

“Det digitala Malmö” innehåller den övergripande inriktningen för Malmö stads digitalisering och principer för att uppnå inriktningen. Av “Det digitala Malmö” framgår bland annat att allt digitaliseringsarbete i Malmö stad ska grundas på ett gränsöverskridande samarbete och medskapande där man ställer sig frågan, “*Har jag involverat andra inom Malmö stad och andra aktörer som också jobbar med dem som berörs?*”. Det framgår vidare att stadskontoret ansvarar för att koordinera arbetet mellan de fyra fokusområdena så att alla effekter tas tillvara och att dubbelarbete inte förekommer inom staden.

Av “Det digitala Malmö” framgår att fokusområdenas huvudsakliga uppdrag är att:

- *Utarbeta årliga handlingsplaner med insatser som beskriver vad Malmö stad behöver göra för att uppnå effekterna i programmet.*
- *Handlingsplanerna utgörs av kommungemensamma insatser såväl som stöd till verksamhetsspecifika initiativ. Stödet avser budgetmedel och/eller kompetensstöd. Prioritering utgår från hur väl insatserna och initiativen stöttar effekterna i programmet.*
- *Följa upp de årliga handlingsplanerna.*

I samband med att programmet för “Det digitala Malmö” togs fram rekryterades även en digitaliseringschef till stadskontoret som nu haft sin tjänst i tre år. Enligt intervjun har fokus varit på att bygga upp en organisation och kompetens kring digitalisering på stadskontoret. Vid tidpunkten när digitaliseringschefen tillträdde sin tjänst, fanns det en styrgrupp för e-samhället vilken leddes av dåvarande stadsdirektör och stadens IT- och kommunikationsdirektör. Styrgruppen bestod av några utsedda förvaltningsdirektörer. Enligt intervjun har digitaliseringschef och IT-chef regelbundet presenterat större pågående stadsövergripande projekt för styrgruppen i syfte att skapa en medvetenhet om stadens arbete kring digitalisering samt att bidra till ett samordnat arbete kring digitaliseringen. Även “Det digitala Malmö” har tagits upp på agendan.

Enligt intervjun så avvecklades styrgruppen för e-samhället i början av år 2019 och ett nytt liknande forum på ledningsnivå har inte bildats sedan dess. Det lyfts vidare fram att

det finns en avsaknad av ett forum på ledningsnivå där övergripande och strategiska digitaliseringsfrågor kan förankras.

I dag finns det tre stadsövergripande kluster fördelat på teknisk verksamhet, social verksamhet och skolverksamheten där handlingsplanen för det "Det digitala Malmö" förankras. Deltagare i dessa kluster är representanter från förvaltningarna som arbetar med digitalisering. I samband med detta genomförs enligt intervjun även avstämningar kring projektstatus på satsningarna i handlingsplanen samt att det sker en dialog kring samverkan om digitaliseringsprojekt. Handlingsplanen är dock inget som genomsyrar förvaltningarna arbete med digitalisering. Våra intervjuer med representanterna för projekten visar att det finns en varierande kännedom om dessa kluster ute i förvaltningarna.

Som framgår av "Det digitala Malmö" ska det tas fram årliga handlingsplaner samt genomföras uppföljningar av dessa. Det framgår vid intervjun att det finns en otydlighet kring vems ansvar det är att ta fram dessa handlingsplaner men att det hamnar på digitaliseringschefen att göra det. Uppföljning av handlingsplanen sker en gång om året men det är inget som rapporteras till kommunstyrelsen.

Det framgår vidare att det finns en otydlighet kring ansvaret för att följa upp digitaliseringsarbetet i Malmö stad i stort och att det i dagsläget inte finns någon sammanställning över vilka aktiviteter som genomförs inom ramen för "Det digitala Malmö" i Malmö stad. Vidare är det i varierande utsträckning som förvaltningarna beaktar "Det digitala Malmö" i digitaliseringsprojekten då det saknas en konkret instruktion kring detta i "Det digitala Malmö".

I Malmö stads budget 2020 gavs kommunstyrelsen, i samarbete med samtliga nämnder, i uppdrag att återkomma med en åtgärdsplan för hur digitalisering och automatisering bidrar till effektivisering, ökad kvalitet i verksamheterna och skapar en bättre arbetsmiljö för medarbetarna. Enligt intervjun pågår det ett arbete på digitaliseringsenheten med att samla in åtgärdsplaner från nämnderna i syfte att sammanställa detta till kommunstyrelsen. Detta är enligt intervjun första gången det efterfrågas en uppföljning av digitaliseringsarbetet i Malmö stad.

Av genomförda intervjuer framgår att förvaltningarna arbetar på olika sätt med digitaliseringsfrågan. Stadsbyggnadskontoret har från och med våren år 2020 en digitaliseringsledare vars uppdrag är att stötta ledningsgruppen i strategiska beslut och säkerställa att satsningarna inom förvaltningen går i samma riktning. Som stöd för detta arbete har förvaltningen tagit fram en digital agenda vilken bygger på "Det digitala Malmö". Denna agenda bryts sedan ner till enhets och medarbetarnivå. Det lyfts vidare vid intervjun med representanter från stadsbyggnadskontoret att då digitalisering handlar om verksamhetsutveckling är det en given strategisk fråga och således viktigt att digitaliseringsledaren arbetar på uppdrag av ledningen.

År 2019 genomfördes en utredning av stadskontoret kring hur IT och systemförvaltning styrs, hur samarbetet med stadens förvaltningar fungerar samt hur området är

organiserat. Resultatet presenterades i en rapport där ett antal åtgärder föreslås i syfte att skapa förutsättningar för en framtidsorienterad organisation med ansvar för kommungemensam digitalisering, IT och systemhantering i Malmö stad. Stadskontoret arbetar utifrån detta med projektet DIOS<sup>1</sup> och har tagit fram ett förslag gällande styrning, finansiering och organisering av kommungemensam IT, digitalisering och systemförvaltning i Malmö stad. Stadskontoret har även tagit fram riktlinjer för IT och digitalisering vilka är på remiss hos samtliga nämnder med senaste svarsdag den 21 december år 2020.

### *Bedömning*

Vi konstaterar att det framgår i "Det digitala Malmö" att handlingsplaner ska tas fram och följas upp årligen. Vi konstaterar utifrån intervjun att det tas fram årliga handlingsplaner men att det finns en otydlighet kring vart ansvaret för uppföljningen ligger. Vi ser ett behov av att ta fram en tydlig och dokumenterad ansvarsfördelning för arbetet med digitalisering där även digitaliseringschefens roll och ansvar behöver konkretiseras. De årliga handlingsplanerna följs upp på tjänstemannanivå och rapporteras således inte till kommunstyrelsen vilket vi ser som en brist. Vi ser det vidare som en brist att kommunstyrelsen, enligt intervjuer, inte efterfrågat eller erhållit någon rapport kring status på "Det digitala Malmö" sedan programmet beslutades.

Vi konstaterar att det i dagsläget sker många aktiviteter inom digitalisering ute i förvaltningarna. För att säkerställa att stadens resurser används på ett så effektivt sätt som möjligt är vår bedömning att det krävs en årlig uppföljning av Malmö stads digitaliseringsarbete i stort. Vår bedömning är att det arbetssätt kring digitalisering som idag finns i Malmö stad utan en formell samordning från stadskontoret eller ett helhetsperspektiv över vilka satsningar inom digitalisering som sker inom staden kan innebära att stadens resurser inte används på ett effektivt sätt. Detta bedöms inte heller gynna det gränsöverskridande samarbetet och medskapandet som "Det digitala Malmö" eftersträvar.

Då "Det digitala Malmö" har ett fokus på vilket värde som digitaliseringen kan ge för medborgare och medarbetare är det viktigt att även nämnderna beaktar detta i sitt digitaliseringsarbete i syfte att säkerställa att arbetet sker i linje med "Det digitala Malmö". Vi konstaterar att det pågår ett arbete med att ta fram riktlinjer för "Det digitala Malmö".

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. Vidare ser vi att styrning och uppföljning från kommunstyrelsen sker i låg utsträckning vilket inte utgör ett fördelaktigt sätt i syfte att nå målen i "Det digitala Malmö".

Sammantaget är vår bedömning att det inte finns en tillräcklig uppföljning och återrapportering av digitaliseringsarbetet i Malmö stad och dokumentet "Det digitala Malmö". Bedömningen grundar sig i att det inte finns någon sammanställning över

---

<sup>1</sup> Kommungemensam Digital Informationsteknik Och Systemorganisation

stadens digitaliseringsarbete samt att kommunstyrelsen inte erhållit eller efterfrågat någon uppföljning av programmet eller Malmö stads digitaliseringsarbete i stort.

## Revisionell bedömning

Syftet med granskningen har varit att bedöma om kommunstyrelsen, servicenämnden, miljönämnden och stadsbyggnadsnämnden säkerställer att det finns en ändamålsenlig styrning, hantering och uppföljning av digitaliseringssatsningar/ digitaliseringsprojekt som syftar till effektivisering. Granskningen har också syftat till att bedöma kommunstyrelsens uppsikt när det gäller digitaliseringsarbetet i Malmö stad. Utifrån genomförd granskning är vår sammanfattande revisionella bedömning att kommunstyrelsen inte säkerställer att det finns en ändamålsenlig styrning, hantering och uppföljning av digitaliseringssatsningar/ digitaliseringsprojekt som syftar till effektivisering. Vidare bedöms kommunstyrelsen inte ha en tillräcklig uppsikt när det gäller digitaliseringsarbetet i Malmö stad.

Vår sammanfattande revisionella bedömning är att servicenämnden, miljönämnden och stadsbyggnadsnämnden säkerställer att det finns en ändamålsenlig styrning, hantering och uppföljning av digitaliseringssatsningar/ digitaliseringsprojekt som syftar till effektivisering. Bedömningen är gjord utifrån förutsättningarna för respektive projekt. Vi konstaterar dock att det krävs en tydligare koppling mellan förvaltningarnas projekt och "Det digitala Malmö".

Nedan följer en sammanfattande grund för bedömningen per styrelse/ nämnd. Bedömningarna i sin helhet framgår i rapporten under respektive revisionsfråga.

### **Kommunstyrelsen**

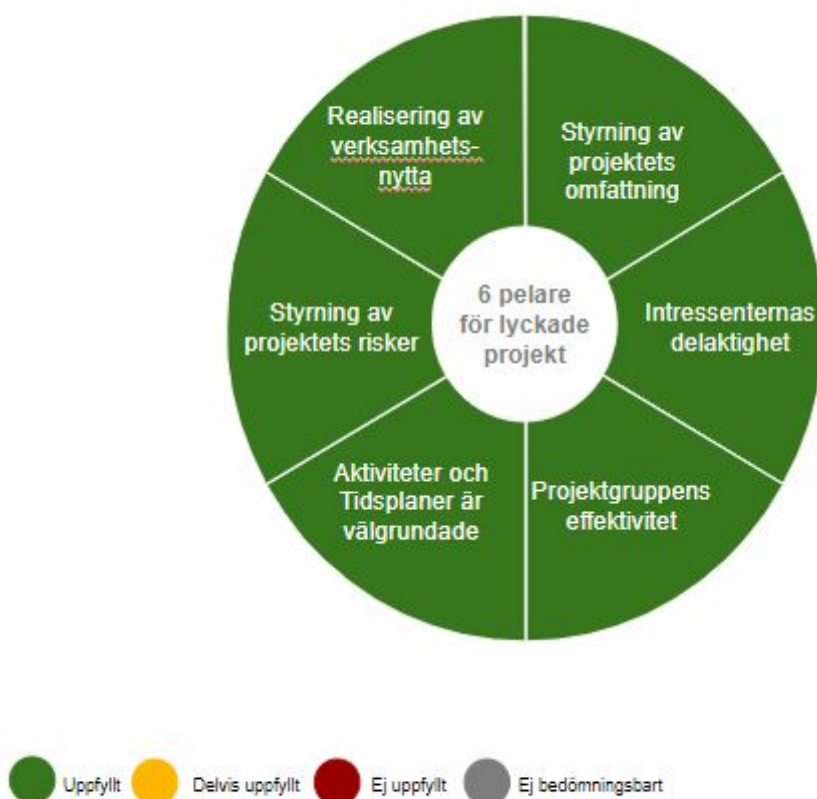
Vi konstaterar att de årliga handlingsplanerna följs upp på tjänstemannanivå. Detta redovisas dock inte till kommunstyrelsen vilket vi ser som en brist. Vi ser det vidare som en brist att kommunstyrelsen, enligt intervjuer, inte efterfrågat eller erhållit någon rapport kring status på "Det digitala Malmö" sedan programmet beslutades. Vår bedömning är att det arbetssätt kring digitalisering som idag finns i Malmö stad utan en formell samordning från stadskontoret eller ett helhetsperspektiv över vilka satsningar inom digitalisering som sker inom staden kan innebära att stadens resurser inte används på ett effektivt sätt. Detta bedöms inte heller gynna det gränsöverskridande samarbetet och medskapandet som "Det digitala Malmö" eftersträvar.

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. Vidare ser vi att styrning och uppföljning från kommunstyrelsen sker i låg utsträckning vilket inte utgör ett fördelaktigt sätt i syfte att nå målen i "Det digitala Malmö".

## Serviceförvaltningen

Utifrån genomförd granskning och baserat på vilken fas projektet befinner sig i är vår bedömning att det finns beslutsunderlag med tillräcklig information samt att beslut har fattats på rätt sätt av förvaltningschefen på delegation. Detta grundar sig på att det är gjorts en utförlig förstudie samt intressentanalys som grund för vidare beslut om upphandling vilket kommer att beslutas av nämnden längre fram. Vi ser det som positivt att projektet följer Malmö stads projektstegen vilket ger en tydlig struktur för ansvars- och resursfördelning genom att det finns en styrgrupp, referensgrupp samt projektledare och biträdande projektledare i projektet. Genom att följa projektstegen finns det även en framtagen riskanalys med tillhörande handlingsplan för hur riskerna skall hanteras. Riskanalysen kommer att följas upp vid varje styrgruppsmöte under projektets gång. Vidare finns det, utifrån den initiala fasen projektet är i, också en struktur kring när projektmål och effektmål skall följas upp. Detta skall ske per delprojekt och rapporteras till projektets styrgrupp. Utifrån var projektet står idag så bedömer vi att det finns möjlighet för projektet att nå sitt syfte och leda till effektivisering och besparingar.

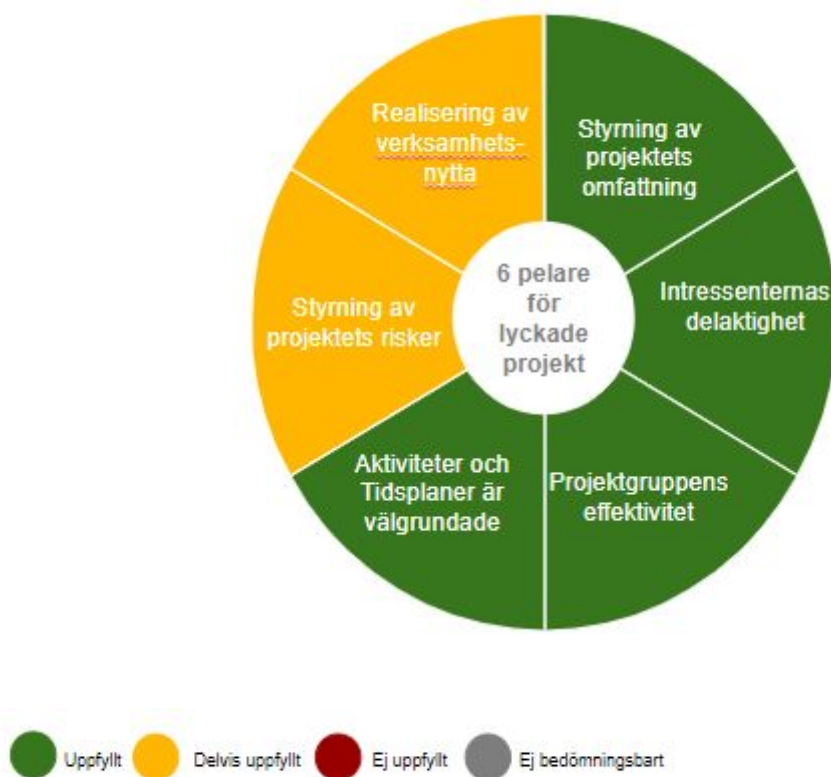
Nedan illustreras vår bedömning av revisionsfrågorna i PwCs six pillars.



## Miljönämnden

Vi ser det som fördelaktigt att Malmö stads projektstegen följts vilket ger en tydlig struktur i projektet och likaså en tydlig ansvars- och rollfördelning. Vi ser också det som fördelaktigt att projektets styrgrupp bestod av miljöförvaltningens ledningsgrupp vilket gav korta beslutsvägar och säkerställer att information gavs till ledningsgruppen. Vi bedömer att beslutsunderlagen i projektet har innehållit tillräckligt med information men saknar dock en tydlig koppling till "Det digitala Malmö". Vår bedömning är att beslut kring projektet fattats på korrekt sätt. Utifrån den fas som projektet befinner sig är vår bedömning att risker delvis identifierats i tillräcklig utsträckning inom digitaliseringssatsningen/ digitaliseringsprojektet och att åtgärder delvis vidtagits för att motverka riskerna i form av framtagna handlingsplaner. Detta grundar sig på att vi saknar fler projektspecifika risker i riskanalysen. Vi ser även att riskanalysen i sin helhet borde ha följts upp kontinuerligt som en del av styrgruppens arbete. Vi ser vidare att det finns en tydlig struktur för när uppföljning av projektet har skett till styrgruppen. Då förvaltningens ledningsgrupp utgör projektets styrgrupp har det skett kontinuerlig återrapportering till ledningen gällande projektet. Vi konstaterar att målet med att ha ett nytt system på plats är uppfyllt men att det saknas en konkret analys kring effektivitet och besparingar.

*Nedan illustreras vår bedömning av revisionsfrågorna i PwCs six pillars.*





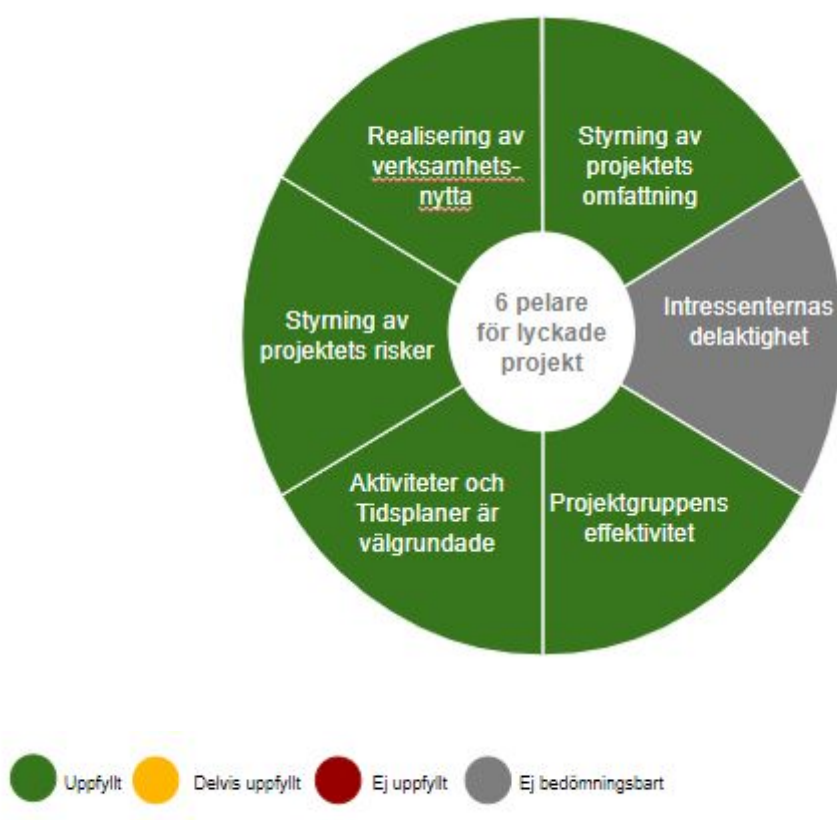
## Stadsbyggnadsnämnden

Utifrån det skede som Öppna Data befinner sig i samt att det bedrivs inom den ordinarie verksamheten är vår bedömning att beslutsunderlaget innehåller tillräcklig information. Vi ser det som positivt att Öppna Data lyfts fram i nämndens budgetskrivelsen sedan år 2017. I budgetskrivelserna år 2019 och 2020 lyfter nämnden fram förslaget om ändrad finansieringsform för geodata inom staden vilket beslutas om inför år 2020. Vi konstaterar att beslutsunderlagen har en tydlig koppling till "Det digitala Malmö" och kopplar an till några av målen i programmet. Vi konstaterar vidare att beslut om ändrad finansieringsform tagits genom fullmäktiges beslut om budget 2020.

Vi konstaterar att nämnden lyfter konsekvenserna kring att inte övergå till Öppna Data i budgetskrivelsen år 2019 och 2020. Vi saknar dock en tydlig risk och konsekvensanalys kring för- och nackdelarna med att införa öppna data. Att detta saknas beror troligtvis på att detta bedrivs inom den ordinarie verksamheten och inte som enskilt projekt.

Vid jämförelse med de andra två projekten konstaterar vi att det är fördelaktigt om Malmö stads projektstegen används vid digitaliseringsåtgärder/ projekt framåt då detta skapar en naturlig struktur i projektet, både avseende ansvarsfördelning, struktur och uppföljning.

*Nedan illustreras vår bedömning av revisionsfrågorna i PwCs six pillars.*



# Rekommendationer

Utifrån genomförd granskning rekommenderar vi kommunstyrelsens att

- säkerställa att det finns en tydlig och dokumenterad ansvarsfördelning för arbetet med digitalisering i Malmö stad,
- säkerställa att årligen erhålla information och uppföljning av digitaliseringsarbetet i Malmö stad samt "Det digitala Malmö",
- säkerställa att digitaliseringsfrågan får en given plats i ledningsforum,
- säkerställa att det sker ytterligare kommunövergripande samarbete kring digitalisering i syfte att öka samverkan mellan förvaltningarna.

Utifrån genomförd granskning rekommenderar vi nämnderna att

- säkerställa att de nämndspecifika satsningarna går i linje med "Det digitala Malmö" och de årliga handlingsplaner som stadskontoret tar fram. Exempelvis genom att koppla projektmål och nyttoanalys till de övergripande målen i "Det digitala Malmö",
- följa Malmö stads projektstegen i digitaliseringsatsningarna då det skapar en bra grundstruktur för projektet.

Vi rekommenderar även servicenämnden och miljönämnden att

- ta fram en digitaliseringsstrategi/ agenda vilken harmoniserar med "Det digitala Malmö".

2020-12-13

*Huvudansvarig revisor*  
*Lena Salomon*

*Projektledare*  
*Malin Odby*

Denna rapport har upprättats av Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB (org nr 556029-6740) (PwC) på uppdrag av stadsrevisionen i Malmö stad enligt de villkor och under de förutsättningar som framgår av avtal från 2020]. PwC ansvarar inte utan särskilt åtagande, gentemot annan som tar del av och förlitar sig på hela eller delar av denna rapport.