

Handläggare

Kim Hedlund

Utvecklare

Vård- och omsorgsförvaltningen

Svar på revisionsrapport "Granskning digitalisering"

Förslag till beslut

Vård- och omsorgsnämnden beslutar att:

1. anta tjänsteskrivelse med yttrande, daterat 30 juli 2026, som svar på revisionsrapporten "Granskning digitalisering"
2. överlämna yttrandet till kommunstyrelsen som underlag för fortsatt gemensam hantering av de rekommendationer som riktats till kommunstyrelsen och vård- och omsorgsnämnden
3. uppdra åt vård- och omsorgsförvaltningen att, inom ramen för den pågående organisatoriska omställningen, skapa grundläggande förutsättningar för styrning, ansvar, prioritering och uppföljning av verksamhetsutveckling
4. uppdra åt vård och omsorgsförvaltningen att redovisa status och förslag på fortsatt hantering inom ramen för nämndens verksamhetsberättelse för 2026.

Beskrivning av ärendet

PwC har på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna granskat kommunstyrelsens och vård- och omsorgsnämndens arbete med

digitalisering. Syftet med granskningen har varit att bedöma om kommunstyrelsen och vård- och omsorgsnämnden säkerställer att digitaliseringsarbetet bedrivs på ett ändamålsenligt sätt.

Revisionens samlade bedömning är att kommunstyrelsen och vård- och omsorgsnämnden inte helt säkerställer ett ändamålsenligt digitaliseringsarbete. Vård- och omsorgsnämnden bedöms ha en tillräcklig styrning, medan ansvarsfördelning, kompetenshöjande insatser och uppföljning endast delvis bedöms vara tillräckliga. Nämnden bedöms inte heller ha fattat tillräckligt tydliga beslut om åtgärder vid konstaterade brister.

Revisorerna har begärt att vård- och omsorgsnämnden yttrar sig över revisionsrapporten och redovisar hur nämnden avser att hantera de rekommendationer som lämnats. Nämnden behöver därför ta ställning till förvaltningens förslag till svar och ange inriktningen för den fortsatta hanteringen.

Vård- och omsorgsförvaltningen befinner sig samtidigt i en omfattande organisatorisk omställning. Ordinarie bemanning saknas för närvarande i flera ledande funktioner med ansvar för styrning, kvalitet och verksamhetsutveckling. Mot bakgrund av förvaltningens pågående organisatoriska omställning föreslås åtgärdsarbetet i första hand inriktas på att återetablera grundläggande ledningsstruktur, ansvarsfördelning, processer och former för uppföljning innan ett mer långsiktigt och sammanhållet digitaliseringsarbete kan bedrivas.

Ärendets beredning

Ärendet har beretts inom vård- och omsorgsförvaltningen med utgångspunkt i revisorernas missiv och PwC:s revisionsrapport.

De delar av svaret som avser kommunstyrelsens och vård- och omsorgsnämndens gemensamma ansvar har samordning skett med kommunledningsförvaltningen.

Vård- och omsorgsförvaltningens bedömning

Nämnden delar i huvudsak revisionens bedömning och ser granskningen som ett viktigt underlag för att tydliggöra styrning, ansvar, samverkan och uppföljning av digitaliseringsarbetet.

Vård- och omsorgsförvaltningen befinner sig i en omfattande organisatorisk omställning. För närvarande saknas ordinarie bemanning i flera ledande funktioner med ansvar för styrning, kvalitet och verksamhetsutveckling. En ny chef för stab, kvalitet och utveckling planeras tillträda under hösten 2026. Den nya ledningsfunktionen behöver ges möjlighet till introduktion och till att, tillsammans med övrig förvaltningsledning, kartlägga förvaltningens grundläggande processer och strukturer. Därav är fokus att etablera de organisatoriska förutsättningar som krävs för att frågor om digitalisering ska kunna initieras, prioriteras, genomföras och följas upp på ett ändamålsenligt sätt. Det omfattar framför allt tydligare ansvar, mandat, processer, prioriteringsordning och former för uppföljning.

Nödvändig systemförvaltning, informationssäkerhet, lagkrav, patientsäkerhet och redan beslutade införanden behöver fortsatt hanteras.

Ställningstaganden till nya eller utökade digitaliseringsinsatser behöver däremot göras separat utifrån verksamhetens samlade behov, prioriteringar och ekonomiska förutsättningar.

Lärcentrum och utbildning vid införande av digital teknik

Revisionen rekommenderar att vård- och omsorgsnämnden säkerställer att Lärcentrum implementeras och att berörd personal ges tillräcklig utbildning när ny digital teknik införs.

Förvaltningen delar den bakomliggande bedömningen att det behövs en mer sammanhållen struktur för kompetensutveckling. Ambitionen är att Lärcentrum ska vara vård- och omsorgsförvaltningens samlade nav för utbildningar som skapar förutsättningar för verksamheterna att kompetensförsörja sina medarbetare. Lärcentrum ska komplettera, och inte ersätta, verksamheternas ansvar för egna kompetensutvecklingsplaner och verksamhetsnära introduktion.

I nuläget är Lärcentrum inte en etablerad organisatorisk funktion utan ett samlande begrepp för denna ambition. Det är inte fullt ut beslutat vilket uppdrag, innehåll eller vilken ambitionsnivå Lärcentrum ska ha. En möjlig första nivå kan vara en samlad och kvalitetssäkrad ingång till förvaltningens utbildningsutbud. En mer utvecklad funktion med egna lokaler eller särskilt avdelade personalresurser kräver en separat behovsanalys, kostnadsbedömning och prioritering.

Förvaltningen bedömer därför att Lärcentrums syfte, målgrupper, innehåll, ansvar och organisatoriska förutsättningar behöver definieras innan nämnden kan ta ställning till ett införande. Detta behöver hanteras inom ramen för det kommande arbetet med förvaltningens grundprocesser och ledningsstruktur.

Till dess att en långsiktig struktur har beslutats ansvarar respektive verksamhets- och projektledning för att utbildningsbehov identifieras och hanteras vid införande av nya digitala arbetssätt eller tekniska lösningar.

Behovs- och processkartläggning tillsammans med kommunledningsförvaltningen

Revisionen rekommenderar kommunstyrelsen och vård- och omsorgsnämnden att gemensamt genomföra en behovsanalys och kartläggning av befintliga processer, inklusive roller, ansvar och mandat för samverkan mellan förvaltningarna.

Förvaltningen delar kommunledningsförvaltningens beskrivning att varje nämnd och förvaltning äger och driver sin egen verksamhetsutveckling, medan ansvaret för att skapa kommungemensamma förutsättningar ligger hos kommunstyrelsen genom kommunledningsförvaltningen. Den formella ansvarsfördelningen är förhållandevis tydlig, men kartläggningen behöver konkretisera hur processer, mandat och kommungemensamma stödresurser ska vara tillgängliga och kunna användas i praktiken genom hela kedjan från verksamhetsbehov till förvaltning och uppföljning.

Vård- och omsorgsförvaltningen upphandlar, inför och förvaltar ett stort antal verksamhetskritiska system som hanterar känsliga personuppgifter.

Förvaltningen identifierade under 2025 återkommande behov av mer verksamhetsnära tekniskt stöd vid upphandling, kravställning, integration, informationssäkerhet och anpassning av servicenivåavtal. Behoven kvarstår vid tiden för detta svar.

Ett konkret exempel är att det saknas en utsedd objektledare IT för vård- och omsorgsförvaltningens IT-objekt inom kommunens objektförvaltningsmodell Em3. Det innebär att verksamhetens objektledning saknar en tydligt utpekad motpart på IT-sidan för löpande systemförvaltning, incidenthantering, tekniska beroenden och utvecklingsbehov. En formellt beskriven ansvarsfördelning är därför inte tillräcklig om rollerna inte är bemannade och tillgängliga.

Den gemensamma kartläggningen behöver ur vård- och omsorgsnämndens perspektiv särskilt tydliggöra:

- kontaktvägar, roller, mandat och bemanning, inklusive ansvarig objektledare IT för vård- och omsorgsobjektet,
- hur verksamhetsbehov tas emot, bedöms och prioriteras samt vilket stöd som kan ges till initiativ både inom och utanför den centrala utvecklingsportföljen,
- när och hur IT-arkitektur, informationssäkerhet, integration, teknisk kravställning och servicenivåer ska hanteras inför upphandling och systeminförande,
- hur överlämning från projekt till ordinarie drift och systemförvaltning ska ske samt hur incidenter, livscykelhantering och förändringsbehov ska hanteras,
- hur kommunens utvecklingsinitiativ och lösningar görs kända, bedöms för återanvändning och vid behov kan skalas till fler förvaltningar.

Skalbarhet är särskilt viktig ur ett kommunkoncernperspektiv. Gemensamma arbetssätt, krav och lösningar bör utformas för återanvändning.

Kartläggningen bör beskriva hur initiativ synliggörs för samtliga förvaltningar, hur återanvändning bedöms och hur ansvar, förvaltning och finansiering hanteras vid breddinförande.

Detta preciserar, snarare än motsäger, kommunledningsförvaltningens beskrivning av befintliga stödresurser och planerade dialoger.

Dialogsamtalen under 2026 kan vara ett viktigt underlag, men behöver leda till dokumenterade processer, utpekade roller och tydliga kontaktvägar.

Vård- och omsorgsförvaltningen behöver samtidigt återetablera sina interna grundprocesser och sin ledningsstruktur. Det interna och det kommungemensamma arbetet behöver därför bedrivas samordnat och delvis parallellt. Under övergångsperioden kan förvaltningen sammanställa sina behov samtidigt som kommunledningsförvaltningens roller, ingångar och stödprocesser tydliggörs. Därefter kan arbetet förankras i förvaltningens kommande organisation.

Tydligare uppföljning av den digitala omställningen

Revisionen rekommenderar kommunstyrelsen och vård- och omsorgsnämnden att säkerställa en tydligare uppföljning av det egna arbetet med digital omställning och av eventuella digitaliseringsinitiativ.

Förvaltningen delar bedömningen att nämnden behöver få en mer sammanhållen och spårbar bild av väsentliga initiativ, risker, avvikelser och behov av ställningstaganden. En långsiktig uppföljningsmodell förutsätter dock att ansvar, processer och mandat först har tydliggjorts.

I ett första steg bör uppföljningen integreras i nämndens ordinarie verksamhetsuppföljning. Särskilda ärenden ska kunna lyftas när ett initiativ innebär väsentliga verksamhetsmässiga eller ekonomiska risker eller kräver nämndens beslut. När grundstrukturen har etablerats får förvaltningen återkomma med förslag till mer långsiktiga former och lämplig omfattning för uppföljningen. Utgångspunkten bör vara att uppföljningen ska ge nämnden ett tillräckligt beslutsunderlag utan att skapa en parallell och administrativt tung rapporteringsstruktur.

För att främja återanvändning behöver nämndernas uppföljning kompletteras av en tillgänglig kommunövergripande överblick över utvecklingsportföljen, avslutade initiativ och uppnådda effekter. Det gör det

lättare att identifiera lösningar som kan återanvändas och minskar risken för parallell utveckling.

Ekonomiska konsekvenser

Beslutet att anta yttrandet medför inte i sig några externa kostnader. Kartläggning och grundläggande styrning kräver arbetstid och behöver inledningsvis hanteras inom befintliga ramar. Förslag om nya resurser eller digitaliseringsinsatser ska redovisas i separata beslutsunderlag med finansiering och ekonomiska konsekvenser.

Sociala eller miljömässiga konsekvenser

Beslutet medför inte några omedelbara sociala eller miljömässiga konsekvenser. Tydligare ansvar, tillräcklig utbildning och förbättrad uppföljning kan på längre sikt bidra till kvalitet, trygghet, tillgänglighet och patientsäkerhet. Konsekvenser av framtida digitaliseringsinsatser ska bedömas i samband med respektive beredning och beslut.

Beslutsunderlag

Följande handlingar har legat till grund för beslutet:

- Tjänsteskrivelse med yttrande, 2026-07-30
- Missiv, Granskning av digitalisering, kommunrevisionen, 2025-12-17
- Revisionsrapport, Granskning av digitalisering, PwC, december 2025
- Protokollsutdrag, kommunfullmäktige, 2026-02-10, paragraf 17, KS2026/147

Ansvariga tjänstepersoner

Tjänsteskrivelsen är fastställd av följande:

- Tillförordnad förvaltningschef, Jonas Boman

Sändlista

Beslutet skickas till:

- Kommunrevisionen, för kännedom
- Kommunstyrelsen, för åtgärd