



Granskning av digitalisering

Enköpings kommun

December 2025



Sammanfattning

PwC har på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Enköpings kommun genomfört en granskning av kommunstyrelsens och vård- och omsorgsnämndens arbete med digitalisering. Granskningens syfte är att bedöma om kommunstyrelsen och vård- och omsorgsnämnden säkerställer att det bedrivs ett ändamålsenligt digitaliseringsarbete.

Utifrån genomförd granskning är vår samlade bedömning att kommunstyrelsen och vård- och omsorgsnämnden **inte helt** säkerställer att det bedrivs ett ändamålsenligt digitaliseringsarbete.

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

| Revisionsfrågor | KS | VON |
|--|---|---|
| 1. Säkerställer kommunstyrelsen och vård- och omsorgsnämnden en tillräcklig styrning av digitaliseringsarbetet? |  |  |
| 2. Finns en tydlig ansvarsfördelning avseende arbetet? |  |  |
| 3. Genomförs kompetenshöjande insatser som bidrar till kunskap om digitaliseringens möjligheter? |  |  |
| 4. Säkerställer kommunstyrelsen och vård- och omsorgsnämnden en tillräcklig uppföljning av digitaliseringsarbetet? |  |  |
| 5. Vidtar kommunstyrelsen och vård- och omsorgsnämnden åtgärder vid brister? |  |  |

Rekommendationer

Med utgångspunkt från de iakttagelser och bedömningar som har framkommit i granskningen vill vi särskilt lyfta följande rekommendationer.

Rekommendationer till kommunstyrelsen:

- Revidera den IT-strategiska planen.
- Säkerställ att det tas fram ett kommunövergripande styrdokument, i enlighet med ambitionerna i förslaget till Policy för digital omställning.

- Säkerställ att den kommunövergripande handlingsplanen med tillhörande åtgärder utifrån Dimios-mätningen konkretiseras, implementeras i hela kommunen och genomförs. Kommunstyrelsen bör också återkommande följa upp hur arbetet med de olika åtgärderna utvecklas.
- Säkerställ att Pejl-modellens portföljstyrning följs fullt ut, så att slutrapporter inhämtas och kan utgöra grund för lärande och vidare utveckling av kommunens verksamheter. Kommunstyrelsen bör också följa upp projektens utveckling mer frekvent.
- Säkerställ att samtliga chefer och medarbetare ges utbildning i vilka möjligheter digitalisering kan bidra till i verksamhetsutvecklingen.
- Kommunstyrelsen bör även beakta att, inom ramen för sin uppsiktsplikt, följa upp övriga nämnders arbete kopplat till kommunfullmäktiges fokusområde ”verksamhetsutveckling genom digitalisering”.

Rekommendationer till vård- och omsorgsnämnden:

- Säkerställ att Lärcentrum implementeras och att berörd personal ges tillräcklig utbildning gällande den nya digitala tekniken som införs i verksamheterna.

Rekommendationer till kommunstyrelsen samt vård- och omsorgsnämnden:

- Gör en behovsanalys och en kartläggning av befintliga processer, inkluderat roller, ansvar och mandat för samverkan mellan kommunledningsförvaltningen och vård- och omsorgsförvaltningen.
- Säkerställ att nämndens egna arbete med den digitala omställningen, inkluderat eventuella digitaliseringsinitiativ, följs upp på ett tydligare sätt för att möjliggöra en bättre kunskap om utvecklingen samt som grund till att nämnderna ska kunna ta ansvar för att den utvecklas i enlighet med kommunfullmäktiges målsättning.

Innehållsförteckning

| | |
|--|----|
| Inledning | 5 |
| Bakgrund | 5 |
| Syfte och revisionsfrågor | 6 |
| Revisionskriterier | 6 |
| Avgränsning | 6 |
| Metod | 6 |
| | |
| Granskningsresultat | 8 |
| Styrning av digitaliseringsarbetet | 8 |
| Iakttagelser | 8 |
| Bedömning | 14 |
| Ansvarsfördelning | 15 |
| Iakttagelser | 15 |
| Bedömning | 18 |
| Kompetenshöjande insatser | 18 |
| Iakttagelser | 18 |
| Bedömning | 20 |
| Uppföljning av digitaliseringsarbetet | 21 |
| Iakttagelser | 21 |
| Bedömning | 24 |
| Åtgärder vid brister | 25 |
| Iakttagelser | 25 |
| Bedömning | 26 |
| | |
| Samlad bedömning | 28 |
| Rekommendationer | 28 |
| Sammanfattande bedömningar utifrån revisionsfrågor | 29 |
| | |
| Bilagor | 32 |

Inledning

Bakgrund

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

Av kommunens delårsrapport 2024 framgår att digitalisering är en prioriterad fråga för vård- och omsorgsnämnden. Flera stora utvecklingsarbeten inom vård- och omsorgsnämnden kopplat till omställningsarbetet och digitalisering pågår enligt rapporten, såsom insatser med digitala möten inom boendestöd.

Välfärdsteknik är digital teknik som syftar till att bibehålla eller öka trygghet, aktivitet, delaktighet eller självständighet för den enskilde. Tekniken kan användas av personen själv, en anhörig, personal eller någon annan i personens närhet och innefattar exempelvis läkemedels-automater och digital post. En välfärdsteknisk produkt kan vara ett hjälpmedel enligt hälso- och sjukvårdslagen (HSL) och en insats enligt socialtjänstlagen (SoL).

Det är i kommuner som den största insatsen behöver ske för att kunna utveckla verksamheter och arbetsätt med stöd av digitaliseringen. Staten har en central roll för att ge kommuner förutsättningar i digitaliseringsarbete och behöver skapa de grundläggande förutsättningarna vad gäller en nationell digital infrastruktur. Socialstyrelsen har i uppdrag att bidra till att välfärdsteknik införs samt används enligt regelverket och utifrån de kriterier som ingår i begreppet god vård och omsorg.

Som ett led i att accelerera kommunernas digitalisering och underlätta socialtjänstens prioritering har Sveriges kommuner och regioner (SKR), i dialog med kommunerna, sammanställt en basnivå med 12 digitala tjänster som kommunerna behöver ha. SKR refererar till tjänsterna som socialtjänstens digitala basnivå och dessa innefattar både tjänster kopplade till den digitala infrastrukturen och till verksamhets-specifika tjänster. SKR menar att socialtjänstens ledning behöver säkerställa att dessa tjänster redan finns eller planeras in i kommande utvecklingsplaner, såtillvida det inte finns särskilda skäl att för stunden välja bort någon av dessa.

Av kommunfullmäktiges budget 2025 med plan 2026-2027 framgår att verksamhetsutveckling genom digitalisering är viktig för att nå det övergripande målet Självständighet. Digitaliseringsresan fortsätter och den ska kopplas till verksamhetsutveckling i kommunkoncernen.

Revisorerna har utifrån sin bedömning av risk och väsentlighet beslutat att genomföra en granskning avseende kommunstyrelsens och vård- och omsorgsnämndens arbete med digitalisering.

Syfte och revisionsfrågor

Granskningens syfte är att bedöma om kommunstyrelsen och vård- och omsorgsnämnden säkerställer att det bedrivs ett ändamålsenligt digitaliseringsarbete.

Revisionsfrågor:

1. Säkerställer kommunstyrelsen och vård- och omsorgsnämnden en tillräcklig styrning av digitaliseringsarbetet?
2. Finns en tydlig ansvarsfördelning avseende arbetet?
3. Genomförs kompetenshöjande insatser som bidrar till kunskap om digitaliseringens möjligheter?
4. Säkerställer kommunstyrelsen och vård- och omsorgsnämnden en tillräcklig uppföljning av digitaliseringsarbetet?
5. Vidtar kommunstyrelsen och vård- och omsorgsnämnden åtgärder vid brister?

Revisionskriterier

Med revisionskriterier avses de bedömningsgrunder som bildar underlag för revisionens analyser och bedömningar.

- Kommunallag (2017:725) 6 kap. 6 §.
- Reglemente för kommunstyrelsen och vård- och omsorgsnämnden.
- Kommunfullmäktiges budget 2025 med plan 2026-2027.
- Andra av kommunfullmäktige, eller av annan instans, fastställda styrande dokument med koppling till digitalisering.

Avgränsning

Granskningen avgränsas till kommunstyrelsen (för det kommunövergripande och samordnande perspektivet) samt vård- och omsorgsnämnden och inriktas i huvudsak på år 2025.

Granskningen avser kommunens arbete med digitalisering, avseende att med hjälp av digital teknik, kunna utveckla kommunens arbetssätt, processer och verksamheter för att bland annat kunna nå en högre effektivitet, kvalitet och måluppfyllelse. Granskningen avgränsas till ovanstående revisionsfrågor.

Granskningen avser inte kommunens styrning och förvaltning av informationsteknik (IT). Det berörs dock i den mån det, inom ramen för granskningen, har lyfts fram av intervjupersoner eller i de styrdokument vi granskat, som en del av arbetet med digitalisering.

Metod

Granskningen har omfattat genomgång av verksamhetsplaner, dokumenterade rutiner och ansvarsfördelningar, dokumenterade uppföljningar samt kommunstyrelsens och vård- och omsorgsnämndens protokoll för perioden januari – oktober 2025. Granskade styrdokument berörs löpande i rapporten och presenteras i samlad form under bilaga 2, Dokumentförteckning styrdokument.

Intervjuer har genomförts med kommunstyrelsens presidium och vård- och omsorgsnämndens ordförande. Vård- och omsorgsnämndens övriga presidieledamöter har även beretts möjligheter

att inkomma med information till granskningen. Utöver dessa även tjänstepersoner med ansvar för utvecklingsarbete och digitalisering. Följande funktioner på förvaltningsnivå har intervjuats inom ramen för granskningen:

- Digitaliseringschef (intervju) och E-strateg kommunledningsförvaltningen (via mejl)
- Tf förvaltningschef vård- och omsorgsförvaltningen
- Utvecklare vård- och omsorgsförvaltningen

Rapporten har kvalitetssäkrats i enlighet med PwC:s interna rutiner och checklistor för kvalitetssäkring. De intervjuade har beretts möjlighet att sakgranska rapporten.

Granskningsresultat

Styrning av digitaliseringsarbetet

Revisionsfråga 1: Säkerställer kommunstyrelsen och vård- och omsorgsnämnden en tillräcklig styrning av digitaliseringsarbetet?

Iakttagelser

Kommunstyrelsens och vård- och omsorgsnämndens styrningsansvar

Bestämmelserna i 6 kap. 1 § kommunallagen (SFS 2017:725) tydliggör att styrelsen ska leda och samordna förvaltningen av kommunens angelägenheter. Kommunstyrelsen styrs vidare genom *Reglemente för kommunstyrelsen i Enköpings kommun*¹ där det av 1 § framgår att kommunstyrelsen har ett helhetsansvar för kommunens verksamheter, utveckling och ekonomiska ställning och ska följa de frågor som kan inverka på kommunens utveckling. Vidare ska kommunstyrelsen leda och samordna förvaltningen av kommunens angelägenheter och ha uppsikt över övriga nämnders och eventuella gemensamma nämnders verksamheter. Styrelsen ska utöva en samordnad styrning och leda arbetet med att ta fram styrdokument för kommunen och övervaka att kommunens verksamheter bedrivs i enlighet med lag, förordningar, föreskrifter samt enligt kommunens egna mål, riktlinjer och andra styrdokument. I reglementet finns inte någon särskild skrivning angående styrelsens ansvar för digitalisering men av 3 § framgår styrelsens ansvar för kommunens IT-system och kommunikationssystem, vilket kan täcka aspekter av digitalisering.

Bestämmelserna i 6 kap. 1 § kommunallagen (SFS 2017:725) tydliggör att vård- och omsorgsnämnden inom sitt område ska se till att verksamheten bedrivs i enlighet med de mål och riktlinjer som fullmäktige har bestämt samt de bestämmelser i lag eller annan författning som gäller för verksamheten. Nämnden styrs vidare genom *Reglemente för vård- och omsorgsnämnden i Enköpings kommun*² där det av 3 § framgår att nämnden ska följa det som fullmäktige har bestämt att nämnden ska fullgöra. Nämnden ska även verka för att fastställda mål uppnås och i övrigt följa givna uppdrag och angivna riktlinjer. Av 2 § görs gällande att nämnden kontinuerligt ska följa upp sin verksamhet och rapportera till kommunstyrelsen och kommunfullmäktige. I nämndens reglemente finns inte någon särskild skrivning angående nämndens ansvar för digitalisering.

Årsplan och nämndplaner med budget 2025 och plan 2026-2027

Av *Kommunfullmäktiges årsplan med budget 2025 och plan 2026-2027*³ framgår att kommunen styrs utifrån en övergripande målbild för kommunkoncernen. För perioden 2024-2027 har fullmäktige beslutat om tre koncerngemensamma övergripande mål varav ett utgörs av *Självständighet*. Av årsplanen går att utläsa att; utvecklad välfärdsteknik inkluderar att fler kan leva ett självständigt liv och gör mer social samvaro möjligt. Kopplat till detta mål finns ett antal fokusområden, varav ett är verksamhetsutveckling genom digitalisering. Av årsplanen framgår

¹ Beslutad av kommunfullmäktige 2024-04-23 § 61, gällande från 2025-01-01.

² Beslutad av kommunfullmäktige 2024-06-17 § 106, gällande från 2024-06-20.

³ Beslutad av kommunfullmäktige 2024-11-12 § 168.

vidare att kommunstyrelsens budgetram för 2025 har utökats med 3,5 mnkr för verksamhetsutveckling med stöd av digitalisering.

I *Nämndplan med budget 2025 och plan 2026-2027 Kommunstyrelsen*⁴ återfinns inga målsättningar eller åtgärder avseende digitalisering, utöver det som finns angivet i kommunfullmäktiges årsplan rörande övergripande mål och resursallokeringar till kommunstyrelsens arbete med digitalisering.

*Nämndplan med budget 2025 och plan 2026-2027 Vård- och omsorgsnämnden*⁵ anger att digitalisering och implementering av välfärdsteknik bidrar till ökad effektivitet och tillgänglighet. Utifrån nämndens ansträngda ekonomiska läge, anges vidare att nämnden arbetar med uppföljning och möjliga effektiviseringar, genom bland annat förändrade arbetssätt och digitalisering. I nämndplanen återfinns ett utvecklingsmål *Effektiva och ändamålsenliga arbetssätt och organisation*. Strategin för att nå målet är att fortsätta verksamhetsutveckling genom kommunens utvecklade digitaliseringssatsning. Av intervjusvar från vård- och omsorgsförvaltningen framgår att med denna digitaliseringssatsning, åsyftas den kommunövergripande digitaliseringsportföljen som innefattar ett ansökningsförfarande som beskrivs senare i denna revisionsfråga.

IT-strategisk plan

Kommunfullmäktige har år 2017 fastställt en *IT-strategisk plan för Enköpings kommun*⁶. Den strategiska planen syftar till att fastställa en övergripande riktning för hur kommunen med stöd av IT och digitalisering skapar en effektiv förvaltning med kvalitet och tillgänglighet i kommunens service. Den beskriver vidare bland annat hur kommunens IT-verksamhet ska styras och fungera för att nå de strategiska målen och visionen. Utgångspunkter är ett antal övergripande strategiska principer för styrning av IT, som bland annat bygger på att verksamheterna erbjuds standardiserade, säkra och kostnadseffektiva tjänster. Detta med tydliga villkor i en gemensam tjänstekatalog samtidigt som flexibilitet ges vid särskilda behov. De tjänster som erbjuds ska utgå från invånarnas och företagens behov, vara enkla, samordnade och främja insyn och delaktighet. Beslut om driftform ska alltid baseras på nytta, tillförlitlighet och säkerhet, och utvärderas mot etablerade lösningar för att undvika risker.

Granskningen noterar att angiven vision och strategiska mål i planen inte är överensstämmande med kommunkoncernens övergripande målbild och mål 2024-2027. Vid intervjuer framhålls att det ansvar och den roll som åligger IT-chef enligt den strategiska planen inte är rimlig.

Handlingsplan för att utveckla kommunens digitala mognad

Som en del av den så kallade Dimios-mätningen (se bilaga 1 för förklaring av begreppet), som mäter digital mognad i en organisation och som behandlas vidare under revisionsfråga 4, har vi tagit del av en handlingsplan⁷. Handlingsplanen utgår från de utvecklingsområden som identifierats i mätningen år 2024. Några av de rekommendationer som återfinns i handlingsplanen är att:

⁴ Beslutad av kommunstyrelsen 2024-12-17 § 321.

⁵ Beslutad av vård- och omsorgsnämnden 2024-12-11 § 181.

⁶ Beslutad av kommunfullmäktige 2017-06-12.

⁷ Digital Mognad – Dimios. Vad sa mätningen 2024- och vad säger handlingsplanen? Odaterad.

- Plan för kontinuerlig modernisering av infrastrukturen upprättas och en dialog kring finansiering inleds.
- En policy för digital omställning fastslås och att en konkret handlingsplan utarbetas, samt att styrningen utvecklas för att bli mer pluralistisk och integrerad, med tydlig åtskillnad mellan utveckling och förvaltning.
- Säkerställa finansiering och förankring för målsättningen med den nya IT-styrningen.
- Krav på nyttokalkyl införs för prioritering av projekt, och kriterierna ses över så att innovation inte missgynnas.
- Inventera den befintliga kompetensnivån och ta fram en grundnivå i IT-kompetens och säkerställa att digitala utbildningar finns tillgängliga.
- Säkerställa utbildning av medarbetare och ledare inom digital omställning.

Av intervjuer framgår att resultatet av Dimios-mätningen och handlingsplanen inte presenterats på politisk nivå, däremot till kommundirektörens ledningsgrupp samt olika förvaltningsledningsgrupper och andra grupperingar på förfrågan. Strategier och verksamhetsutvecklare i de olika förvaltningarna får ta del av mätningen och handlingsplanen vid förfrågan.

Övriga styrande och stödjande dokument

Kommunövergripande dokument

Det finns en *Riktlinje för kommunens arbete med verksamhetsutveckling, innovation och förnyelse*⁸, framtagen av kommundirektören under år 2025. Riktlinjen syftar till att skapa förbättrade förutsättningar för verksamhetsutveckling och gäller för samtliga förvaltningar i Enköpings kommun. Det yttersta ansvaret för att riktlinjen följs ligger hos förvaltningschef med stöd av ledningsgrupp. Riktlinjen gör gällande att kommungemensamma verktyg, stödsystem, utbildning och stödresurser erbjuds på ett samordnat sätt. Det finns en kommungemensam utvecklingsportfölj för att stimulera till förflyttningar kopplat till innovation.

Det finns på även ett kommungemensamt dokument *Rutin för digitaliseringsinitiativ*⁹. Dokumentet syftar till att säkerställa att avsatta medel för digitalisering används på ett kostnadseffektivt sätt. Av rutinen framgår bland annat att varje initiativ ska drivas av den förvaltning eller avdelning som har initierat initiativet. Rutinen anger även att, för att starta ett digitaliseringsprojekt behöver en förstudie ha genomförts och ett underlag för verksamhetsbeslut ska tas fram. Efter avslutat projekt ska en uppföljning ske för att säkerställa att avsedda effekter har uppnåtts.

Vidare har kommunledningsförvaltningen i december 2024 upprättat en *AI-riktlinje för Enköpings kommun*¹⁰. Riktlinjen syftar till att vara en vägledning för medarbetare vid användning av externa AI-tjänster, såsom ChatGPT.

Vi har inom ramen för granskningen tagit del av ett förslag till *Policy för digital omställning*. Syftet med policyn är att ange styrande principer för kommunkoncernens arbete för digital omställning på ett sätt som bidrar till kommunens övergripande mål. Förslaget anger bland annat

⁸ Beslutad av kommundirektör, gäller från 2025-05-26.

⁹ Beslutad av digitaliseringschef, daterad 2020-01-16.

¹⁰ Beslutad av kommundirektör, daterad 2024-12-16.

att digital omställning ska ske i verksamheten och utgå från verksamhetsbehov, mål och önskade resultat. Den ska bedrivas som en naturlig del i ordinarie verksamhetsplanerings-, budget- och uppföljningsprocesser. Varje nämnd och styrelse ska, i sin verksamhetsplanering, aktivt verka för att digital omställning drivs i linje med policyn, detta sker lämpligast genom en handlingsplan tas fram för varje verksamhet. Förslaget är framtaget i mars 2025 och har varit ute på remiss fram till 30:e september 2025, i enlighet med kommunstyrelsens beslut om remissen 2025-05-06, § 120. Av intervju svar framgår att remissvar har inkommit från fem olika nämnder och bolag. Från vård- och omsorgsförvaltningen anges att förvaltningen har inlämnat remissvar med ett antal synpunkter.

Nämndspecifika dokument

Av intervju och i samband med sakkontroll framgår, att det både för kommunstyrelsens och vård- och omsorgsnämndens verksamhetsområden, finns upprättade objektplaner. Som exempel framgår att syftet med vård- och omsorgsnämndens *Objektplan Vård och omsorgsstöd 2025*¹¹, är att klargöra objektets mål och budget och fokuserar på att bedriva en effektiv förvaltning genom en årlig objektplan och definierade arbetssätt. Dessutom prioriteras aktiv informationssäkring av objektets IT-komponenter samt en ökad digitalisering och automatisering av processer. Av objektplanen framgår även exempelvis vilka systemstöd som behöver upphandlas och implementeras, där exempel är system framgår nedan:

- **Journalföring:** Implementering av Cosmic hälso- och sjukvårdsjournal behöver vara implementerat innan tidigare systemstöd kan avslutas. Tidplan för implementeringen framgår ej av objektplanen.
- **Avvikelsehantering:** Diarie-, dokument- och ärendehantering bör planera för att 2-faktorsinloggning införs så att personalen kan registrera avvikelser i mobila enheter. Tidplan för genomförandet framgår ej av objektplanen.
- **Hantering av läkemedel – läkemedelsautomater:** Pilotprojekt pågår i en hemtjänstgrupp. Upphandlingen bör slutföras så att piloten kan avslutas och ett breddinförande ske under 2025.
- **Infrastruktur:** Infrastrukturen på nämndens boenden måste förbättras under 2025 för att välfärdslösningar såsom t.ex. sensorteknik och tillsynskamera ska kunna införas.

I avsnittet budget och resursbehov framgår att den totala budgeten för 2025 uppgår till 6 417 tkr, varav nyutveckling uppgår till 230 tkr, vidareutveckling till 38 tkr och vidmakthållande 326 tkr. Huvuddelen av budgeten, 5 822 tkr, avser fasta kostnader för licenser och underhållsavtal.

I intervjun med vård- och omsorgsförvaltningen anges att det finns en handlingsplan¹² upprättad med koppling till förvaltningens pågående förändringsarbete. Handlingsplanen anges ha sin utgångspunkt i det arbete verksamheten har gjort kring organisationsutredning med nuläge och konsekvenser samt resultat utifrån nämndens utvecklingsbehov enligt Dimios-mätningen. Vi har inom ramen för granskningen tagit del av handlingsplanen som innefattar sju prioriterade områden. Dessa områden omfattar bland annat implementering av bemanningsplanering, arbete med arbetsmiljö och friskfaktorer samt framtagande av koncept för ledarskapsutbildning unik för verksamhetsområdet.

¹¹ Beslutad av styrgrupp i objektfamiljen. Daterad 2024-12-03 och gäller för år 2025 men innehåller även långsiktiga mål.

¹² Handlingsplan Vår förändringsresa, utdrag från intranätet, sidansvarig Tf förvaltningschef, odaterad.

Processen kring digitaliseringsinitiativ

Vid intervjuer beskrivs att kommunens digitaliseringsarbete även styrs av det tidigare nämnda digitaliseringsinitiativet med koppling till *Rutin för digitaliseringsinitiativ*. I processen kring kommunens digitaliseringsarbete, ska respektive verksamheter lämna beslutsunderlag *enligt Pejls ramverket*¹³, för de initiativ till digitaliseringsprojekt som nämnderna vill få finansiering för. Beslutsunderlaget ska ge underlag till att säkerställa att syfte och mål med digitaliseringsinitiativet är tydligt definierade. En referensgrupp för verksamhetsutveckling, innovation och förnyelse (förklaras närmare under revisionsfråga 2), med representanter från respektive förvaltning, granskar och kvalitetssäkrar digitaliseringsinitiativen, utifrån fastställda kriterier. Kriterierna är kopplade till kommunens möjliga förflyttning, nytta och genomförbarhet. Efter det sker en beredning av kommundirektörens ledningsgrupp innan kommundirektören fattar beslut om vilka digitaliseringsinitiativ som ska beviljas medel. Beslut om finansiering följs av projektkontrakt och krav på återkommande rapportering samt en slutrapport.

Referensgruppen som nämns ovan består av 12 personer med representation från varje förvaltning som har utsetts av förvaltningscheferna. Inom gruppen finns två utsedda personer som leder gruppen. Referensgruppen träffas löpande månadsvis.

Vi har i granskningen tagit del av två stödjämbodokument¹⁴ avseende utvecklingsportföljen för år 2025 och 2026, som innehåller information om inkomna ansökningar och en beskrivning av processen och de olika moment som ingår, enligt ovan sammanfattade beskrivning. Presentationen från december 2024 innehåller information om godkända initiativ för år 2025, tidsplan med kommentarer om det fortsatta arbetet samt arbetsgång i projektstyrmodellen *Pejl*. Dokumentet innehåller även information om centrala resurser, portföljstyrning och utbildningar. Av presentationen framgår att totalt 13 ansökningar har inkommit, varav 9 initiativ har beviljats finansiering eller centrala resurser. Dessa initiativ är:

- Digitalisering av detaljplaner
- Digitalisering av Upplevelser i parken
- Digitalt personalarkiv
- Drapering av 3D-modell
- Hållbar och strukturerad informationshantering
- Nytt arbetssätt Ekonomi
- Onboarding projekt
- Läkemedelsautomater breddinförande
- Förstudie av digitalisering

Av dokumentet framgår även datum för när de olika delarna i processen ska ske, bland annat framkommer att ansökningsperioden är öppen till den 19 oktober och att preliminärt besked kommer i november.

¹³ Av dokumentet Pejls synsätt och modeller, (reviderad 201101) framgår bl.a. att Pejls ramverk för förändringsstyrning är en heltäckande modell för styrning och kontroll på olika nivåer vid förändringsarbete. Det kan ses som en verksamhetsstyrningsmodell vid förändringsarbete, där olika program/projekt/uppdrag allokteras medel för att åstadkomma önskad effekt i/för verksamheten.

¹⁴ Power-point presentation "Information om vägen vidare efter godkänt VBU, december 2024 samt "Power-point presentation "Utvecklingsportföljen – 2026. Inkomna ansökningar och vägen vidare".

lakttagelser vid intervjuer

Kommunstyrelsen

Från politisk nivå beskrivs att kommunstyrelsen har ett övergripande ansvar för styrning och kontroll, men att det kan saknas målsättningar i nämndplanen utöver resursallokering. Fokusområden som nämns är verksamhetsutveckling genom digitalisering och satsningar på AI inom utbildningsnämnden. Det saknas kännedom om den handlingsplan som grundar sig i de utvecklingsbehov som lyfts fram utifrån Dimios-mätningen. Det framgår också att kommunens digitaliseringsarbete sker enligt *Pejls* portföljstyrningsmodell.

Av intervjusvar på förvaltningsnivå framkommer att det finns en tydlig målbild kring verksamhetsutveckling med stöd av digitalisering. Styrningen av digitaliseringsarbetet fungerar väl när det gäller tilldelning av medel enligt digitaliseringsinitiativet, men det anges saknas tydliga kommunövergripande mål och en gemensam riktning för kommunen som helhet. Nuvarande formuleringar i styrdokument kan upplevas som otydliga och ger inte tillräckligt konkret vägledning. Förslaget till *Policy för digitalisering omställning*, som håller på att arbetas fram, ska förhoppningsvis kunna bidra till en tydligare styrning av arbetet för kommunen som helhet. Förslaget anger bland annat att respektive nämnd ska upprätta handlingsplaner. Policyn är vid tillfället för granskningen inte beslutad men flera av de intervjuade anger att vissa förvaltningar har tagit fram egna handlingsplaner redan för några år sedan.

Vidare framgår att det finns brister i projektarbetet med digitaliseringsinitiativen. Bland annat sker förseningar kring upprättande av slutrapporter och krav på effekthämtningsplaner har införts men är svåra att implementera. Det finns problem med att verksamheter inte återrapporterar outnyttjade medel i tid, vilket medfört att befintlig budget inte fullt ut har kunnat nyttjas.

Vård- och omsorgsnämnden

Från politisk nivå anges att verksamhetsutveckling genom digitalisering är ett prioriterat område inom kommunen och att det finns mål i nämndplanen för år 2025, som är kopplade till fullmäktiges mål om digitalisering. Vidare anses kommunens digitaliseringsinitiativ ge nämnderna bättre förutsättningar för arbetet med digital omställning. Av intervju framgår att det saknas kännedom om den handlingsplan som grundar sig i de utvecklingsbehov som lyfts fram utifrån Dimios-mätningen.

Inom vård- och omsorgsförvaltningen framhålls även att det föreligger en del tekniska hinder vid införande av digital teknik. Ett exempel som omnämns är projektet för sensorteknik som fick avbrytas på grund av bristande trådlös täckning för sensorer och mobila enheter. Brist på kapacitet i mobila enheter och nätverksuppkoppling gör det svårt att införa nya arbetsätt och verksamhetssystem.

Från vård- och omsorgsförvaltningen anges vidare att processen med digitaliseringsinitiativen har blivit tydligare under 2025 än vad den har varit tidigare år. Det finns ett formaliserat ansökningsförfarande och en tydlig ansvarsfördelning, där referensgruppen för verksamhetsutveckling, innovation och förnyelse och kommundirektörens ledningsgrupp, har en drivande roll. De pågående digitaliseringsinitiativen handlar främst om schemaläggning och bemanning. Förvaltningen har lagt fram förslag på digitaliseringsinitiativ inför 2026 för att stärka arbetsgivarprofilen och effektivisera resursanvändningen. Vård- och omsorgsnämndens återkommande underskott, gör dock att det finns en stor utmaning i att realisera de utvecklingsidéer som finns fullt ut.

Vidare framhålls att det pågår en organisationsförändring inom vård- och omsorgsförvaltningen och som en del av den får samtliga chefer inom äldreomsorgen söka om sina tjänster. Då cheferna har en viktig roll i verksamhetsutvecklingen, kan det finnas risk för att arbetet tappar fart.

Bedömning

Säkerställer kommunstyrelsen och vård- och omsorgsnämnden en tillräcklig styrning av digitaliseringsarbetet?

Kommunstyrelsen: Delvis

Bedömningen baseras på att det finns olika styrdokument på kommunövergripande nivå, bland annat *IT-strategisk plan* och *Riktlinje för kommunens arbete med verksamhetsutveckling, innovation och förnyelse*, som har koppling till digitaliseringsarbetet. Vi kan också konstatera att det finns behov av att revidera *IT-strategisk plan* som fastställdes år 2017, då exempelvis angiven vision och strategiska mål i planen inte är överensstämmande med kommunkoncernens gällande övergripande målbild och mål 2024-2027.

Av granskningen bedömer vi att det finns behov av att tydliggöra den övergripande styrningen för att skapa förutsättningar för att arbetet med kommunens digitala omställning, med koppling till fullmäktiges mål, ska ske på ett tydligare och mer enhetligt sätt. Vi ser därför positivt på att det pågår ett arbete med att ta fram ett förslag till en policy för digital omställning, men vi kan konstatera att den vid tiden för granskningen ännu inte är fastställd.

Vi bedömer att kommunstyrelsens arbete främst sker genom IT- och digitaliseringsavdelningen och genom de medel som finns inom ramen för digitaliseringsinitiativet, då kommunstyrelsen inte angivit något specifikt mål eller åtgärder i sin nämndplan och budget 2025. Vi ser positivt på att det, genom *Pejl-modellen*, finns ett systemstöd för att styra och hantera digitaliseringsinitiativ, men granskningen visar även att den inte följs fullt ut. Vi bedömer att det finns behov av att tydliggöra arbetsprocesserna inom ramen för förvaltningens samverkan med övriga förvaltningar. Vidare bedömer vi att den kommunövergripande handlingsplanen och de åtgärder som finns för att utveckla arbetet med den digitala omställningen, inte är tillräckligt implementerade i kommunen, tydligt resurssatta eller tydligt tidsbestämda.

Vård- och omsorgsnämnden: Ja

Bedömningen grundas på att vård- och omsorgsnämnden formulerat mål och uppdrag i sin nämndplan och budget 2025. Med koppling till nämndmål och uppdrag sker förvaltningens arbete främst genom den befintliga handlingsplanen för verksamhetsutveckling, inklusive de digitaliseringsinitiativ verksamheten arbetar med. I detta arbete noterar vi, av de dokument vi har tagit del av i granskningen, att det inte alltid framgår vilken funktion som har ansvar för vilket uppdrag och när uppdrag ska vara genomförda, vilket vi ser som ett förbättringsområde. Vid tiden för granskningen genomgår vård- och omsorgsförvaltningen en större organisationsförändring. Vi anser därför att det är viktigt att vård- och omsorgsnämnden noggrant följer utvecklingen för att nämndens arbete med verksamhetsutveckling, inkluderat digitalisering, inte ska påverkas negativt.

Ansvarsfördelning

Revisionsfråga 2: Finns en tydlig ansvarsfördelning avseende arbetet?

lakttagelser

Kommunstyrelsens ansvar

Som omnämnts i revisionsfråga 1 har kommunstyrelsen enligt fastställt reglemente för kommunstyrelsen ett helhetsansvar för kommunens verksamheter och utveckling och ska följa de frågor som kan inverka på kommunens utveckling. Därtill görs gällande att kommunstyrelsens ordförande ska, för styrelsens räkning, uppmärksamhet följa frågor av betydelse för kommunens utveckling och ekonomiska intressen samt effektiviteten i verksamheten och ta initiativ i dessa frågor. Av kommunstyrelsens nämndplan med budget 2025 och plan 2026-2027 tydliggörs att, i kommunstyrelsens ansvar för den övergripande styrningen och kontrollen, ingår gemensamma processer inom bland annat IT och digitalisering.

Av *Riktlinje för kommunens arbete med verksamhetsutveckling, innovation och förnyelse* framgår att varje förvaltning äger och driver sitt eget arbete med verksamhetsutveckling. Ansvaret för att skapa kommungemensamma förutsättningar för verksamhetsutveckling ligger däremot hos kommunledningsförvaltningen.

I dokument *Pejls synsätt och modeller* beskrivs *Pejls* ramverk och hur ett arbete med verksamhetsutveckling kan gå till, där bland annat portföljstyrning beskrivs. Av dokumentet framgår även att ramverket innehåller modellspecifika rollbeskrivningar (roller och ansvar), dokument (styrande och stödjande) och processbeskrivningar (processteg och beslutspunkter).

Av *Delegationsordning för Kommunstyrelsen i Enköpings kommun*¹⁵ framgår att kommunstyrelsen har beslutat att delegera till kommundirektören att besluta om att bevilja medel för att utveckla verksamheter och arbetssätt genom digitalisering. Därtill har digitaliseringschefen delegation att besluta om bland annat upphandling, upphandlingsförfarande, anta leverantör, förnyad konkurrensutsättning och förlängning av avtal för IT-upphandlingar inom kommunstyrelsens verksamhetsområde, för ett sammanlagt kontraktsvärde upp till 20 mnkr. Denna delegation är begränsad till att inte omfatta enskilda verksamhetssystem.

Inom ramen för granskningen har vi tagit del av två delegationsbeslut med bäring på digitaliseringsarbetet. Det ena avser ett delegationsbeslut¹⁶ i november 2024 då kommundirektören beslutar om tilldelning av medel för 2025, att nyttjas för att utveckla verksamheter och arbetssätt genom digitalisering. Det andra delegationsbeslutet avser ett beslut av biträdande kommundirektören i juni 2025, om att ingå överenskommelse om ytterligare deltagande i riktade initiativ inom *Handslaget*¹⁷ för välfärdsutveckling genom digitalisering, tillsammans med SKR för perioden hösten 2025 till och med 2028. Dessa riktade initiativ inom *Handslaget* omfattar; standardisering av verksamhetssystemen för socialtjänst - gemensam

¹⁵ Beslutad av kommunstyrelsen 2025-08-18, gällande från 2025-08-27.

¹⁶ Delegationsbeslut 2024-11-05, ärendenummer KS2024/777.

¹⁷ *Handslaget* för välfärdsutveckling genom digitalisering, är en kommungemensam kraftsamling i syfte att öka digitaliseringstakten.

informationsförsörjning avseende ekonomiskt bistånd samt gymnasieantagningssystem. Av båda besluten framgår hur finansiering ska ske.

Inom kommunstyrelseförvaltningen tydliggörs ansvaret för det operativa arbetet kring digitalisering i olika styrande och stödjande dokument. Enligt den av kommunfullmäktige fastställda *IT-strategiska planen*, ansvarar IT-chefen för att utarbeta riktlinjer för anskaffning och upphandling, besluta om driftform i samråd med verksamheterna samt säkerställa juridiska krav, IT-säkerhet och informationssäkerhet.

Vård- och omsorgsnämndens ansvar

Som också har omnämnts i revisionsfråga 1 omfattar *Reglemente för Vård- omsorgsnämnden i Enköpings kommun* inga bestämmelser specifikt kopplat till verksamhetsutveckling, utöver att nämnden löpande ska följa upp sin verksamhet. Av *Delegationsordning för vård- och omsorgsnämnden i Enköpings kommun*¹⁸ framgår att verksamhetschef inom sitt verksamhetsområde och förvaltningschef inom övriga verksamhetsområden har erhållit delegation från nämnden att besluta om bland annat upphandling, upphandlingsförfarande, anta leverantör, förnyad konkurrensutsättning och förlängning av avtal för IT-upphandlingar inom kommunstyrelsens verksamhetsområde, för ett sammanlagt kontraktvärde upp till 2 mnkr. Det görs gällande att beslut om upphandling av program och tjänster som används på eller brukas genom kommunens datorer, surfplattor och mobiltelefoner ska tas i samråd med digitaliseringschefen.

Som omnämnts ovan gör *Riktlinje för kommunens arbete med verksamhetsutveckling, innovation och förnyelse*, gällande att varje förvaltning, så även vård- och omsorgsförvaltningen, äger och driver sitt eget arbete med verksamhetsutveckling.

lakttagelser vid intervjuer

Kommunstyrelsen

Enligt intervjuer har alla nämnder och förvaltningarnas olika chefer ett ansvar för att utveckla sin egen verksamhet, vilket ibland innefattar eller leder till digitalisering. Kopplat till detta omnämns även kommundirektörens och digitaliseringschefens mandat enligt kommunstyrelsens delegationsordning, som nämnts ovan.

Kommunens IT- och digitaliseringsavdelning består bland annat av IT-arkitekt, IT-avtalsstrateg, strateg, IT-säkerhetsspecialist, verksamhetsutvecklare och tre projektledare. Enligt uppgift är det inte alltid nödvändigt att någon från IT- och digitaliseringsavdelningen är inblandande i de digitaliseringsinitiativ som bedrivs. Projektledarna är anställda för att stötta och driva förvaltningarnas olika verksamhetsutvecklingsperspektiv. Alla projektinitiativ som bedrivs har en utsedd projektägare eller en projektstyrgrupp som är ansvarig för projektet. Projektstyrgruppens sammansättning byggs upp utifrån behov av kompetens och mandat som finns för att styra respektive projekt. Enligt uppgift finns det planer på att personal från IT- och digitaliseringsavdelningen ska genomföra intervjuer med respektive förvaltning för att lyssna in utmaningar i verksamheten och vart verksamheten är på väg. Detta i syfte att kunna stötta förvaltningarna i deras digitaliseringsarbete på ett bättre sätt.

¹⁸ Beslutad av vård- och omsorgsnämnden 2025-06-16, gällande från 2025-07-01.

Vid intervjuer beskrivs att IT- och digitaliseringsavdelningen har ansvar för kommunens drift av IT-system. Enköpings kommun tillämpar *PM3*¹⁹ (*EM3*) som gemensam modell för styrning och samordning av systemförvaltning. Modellen beskriver hur verksamhet och IT tillsammans planerar, följer upp och vidareutvecklar kommunens digitala system. Enligt uppgift har kommunen under de senaste åren bedrivit ett arbete med utveckling och anpassning av *EM3*-modellen, med fokus på att tydliggöra roller och ansvar, stärka samordning samt att förena objekt för att minska sårbarhet och skapa ett bättre helhetsperspektiv.

Utöver referensgruppen för verksamhetsutveckling, innovation och förnyelse sker enligt uppgift intern samverkan kring digitalisering dels inom en arbetsgrupp för innovation och förnyelse (AFV), dels genom tvärdimensionella grupper där olika objektledare ingår. AFV träffas regelbundet 1-2 gånger per månad och i gruppen ingår bland annat digitaliseringschef, verksamhetsstrateger, näringslivschef, kommunikatörer och personer från HR. Arbetsgruppens uppdrag är att arbeta med utveckling av verksamhet och innovation utifrån framtagna *Riktlinje för verksamhetsutveckling, innovation och förnyelse*. Arbetsgruppen tar fram underlag till referensgruppen och kommundirektörens ledningsgrupp.

Vård- och omsorgsnämnden

Vård- och omsorgsförvaltningen beskriver att ansvaret för implementering av digitaliseringsarbetet ligger i linjeorganisationen, medan verksamhetsutvecklare i staben stödjer processen. Inom staben finns bland annat fem verksamhetsutvecklare. Ledningsgruppen är alltid involverad i utvecklingsfrågor och beslut tas inte på eget mandat från linjechefer. Av *Rutin för hantering av projektförfrågningar*²⁰, framgår att den syftar till att säkerställa att alla projektförfrågningar till utvecklingsenheten initieras, prioriteras och beslutas av förvaltningens ledningsgrupp. Utvecklingsinitiativ hanteras i kvalitetsgrupper som finns i respektive vårdenhet men graden av utvecklingsinitiativ varierar mellan de olika verksamheterna. Det finns på förvaltningsnivå en framtagna *Riktlinje för kvalitetsgrupp*²¹ och en uppdragsbeskrivning för utvecklingsarbete, där behovsanalyser och kvalitetsmatriser används för objektivitet. Utmaningar finns kring resursbrist, särskilt på chefsnivå, vilket försvårar arbetet med verksamhetsutvecklingen.

De intervjuade inom vård- och omsorgsförvaltningen anger vidare att den formella ansvarsfördelningen är tydlig men att den påverkas av tillgång till stödresurser och mandat, vilket ofta är otillräckligt. Det gör att *EM3-modellen* inte kan tillämpas fullt ut i praktiken. Som angivits i revisionsfråga 1 finns liknande utmaningar i arbetet med *Pejl-modellen*. Det kan finnas goda ambitioner om att samverkan internt i kommunen ska fungera väl men det anges att det idag finns behov av att kartlägga processer och tydliggöra struktur, forum för samverkan, ansvar och mandat, för att förbättra ansvarsfördelningen inom ramen för digitaliseringsinitiativen och löpande förvaltning av objekt. Det nämns även att förutsättningarna för digitaliseringsarbetet skulle kunna utvecklas genom fler kompetenser inom IT- och digitaliseringsavdelningen, som skulle kunna utgöra ett utvecklat stöd till förvaltningarna.

¹⁹ Av *PM3*:s hemsida framgår att det är en modell för styrning och samverkan som stärker organisationers digitala utveckling. Modellen ser till att strategiska beslut och prioriteringar hänger ihop med det operativa arbetet, vilket skapar en röd tråd från verksamhetsmål till digitala lösningar. I kommunen omnämns modellen som *EM3*.

²⁰ Beslutad av vård- och omsorgsförvaltningens ledningsgrupp, gällande från 2025-06-03.

²¹ Riktlinje för kvalitetsgrupp, fastställd av förvaltningschef, 2020-01-07.

Bedömning

Finns en tydlig ansvarsfördelning avseende arbetet?

Samlad bedömning för kommunstyrelsen och vård- och omsorgsnämnden: Delvis.

Vår bedömning grundas i att det av styrdokument och intervjuer framgår att både kommunstyrelsens övergripande ansvar och nämndernas ansvar för digitaliseringsarbetet är tydligt på formell nivå, där varje nämnd och förvaltningens chefer i första hand ansvarar för att verksamhetsutveckling sker med hjälp av digitalisering där det är möjligt. Det anses också finnas en tydlighet om ansvarsförhållanden i de stödjande dokument som finns, exempelvis gällande portföljstyrningen genom *Pejlmodellen*.

Av granskningen framgår dock att det finns behov av att utveckla samverkan mellan kommunstyrelsen och vård- och omsorgsnämnden, avseende förvaltningen av objekt samt i arbetet med digitaliseringsinitiativen i praktiken. Behov som framgår av granskningen bedömer vi avse processkartläggning som grund till att kunna förtydliga strukturen med roller, ansvar och mandat. Vi bedömer att dessa behov har identifierats både inom kommunstyrelseförvaltningen och vård- och omsorgsförvaltningen, men vid tiden för granskningen kan vi inte se att det genomförts några direkta åtgärder för att förbättra förutsättningarna för samverkan.

Kompetenshöjande insatser

Revisionsfråga 3: Genomförs kompetenshöjande insatser som bidrar till kunskap om digitaliseringens möjligheter?

Iakttagelser

Kommunstyrelsens kompetenshöjande insatser

Av *Verksamhetsberättelse 2024 Kommunstyrelsen*²² framgår att det under 2024 har genomförts ett antal insatser för att öka kompetensen bland medarbetare och chefer. Dessa insatser har omfattat:

- **Utbildning i utvecklande medarbetarskap:** Samtliga medarbetare får sedan 2024 gå en utbildning i utvecklande medarbetarskap. Denna utbildning är en del av att stärka medarbetares egna ansvar för uppdrag, roll och arbetsmiljö.
- **Chefskanalen och digital kommunikation:** Chefskanalen, som är en resurs för chefer inom kommunen, har uppdaterats för att göra information mer tillgänglig.
- **Stärkt cybersäkerhet:** För att säkerställa god cybersäkerhet har mycket arbete fokuserats på att stärka denna under 2024, vilket även kommer att fortsätta under 2025.

I *Kommunstyrelsens delårsrapport augusti 2025*²³ framgår att konceptet rörande utvecklande ledarskap har fått ytterligare fokus inom HR och alla medarbetare får gå utbildning inom

²² Beslutad av kommunstyrelsen 2025-02-25 § 42.

²³ Beslutad av kommunstyrelsen 2025-09-23 § 231.

utvecklande medarbetarskap. Det beskrivs även att ett omfattande beredskapsarbete pågår, med fokus på säkerhetshöjande IT-åtgärder, där utbildning anges vara ett fortsatt utvecklingsområde.

Vård- och omsorgsnämndens kompetenshöjande insatser

Av *verksamhetsberättelse 2024 Vård- och omsorgsnämnden*²⁴ framgår att det under 2024 har genomförts ett antal insatser för att öka kompetensen för chefer och medarbetare. Det rapporteras att förvaltningens chefer deltar i konceptet "Utvecklande ledarskap" sedan ett antal år tillbaka och under hösten 2024, påbörjades ett arbete med "Utvecklande medarbetarskap". Vidare framgår att ett arbete har påbörjats med att utveckla *Lärcentrum*, som är ett kompetensutvecklingscentrum för intern utbildning med syfte att utveckla, modernisera och samordna kompetensförsörjningen i förvaltningen.

I *Vård- och omsorgsnämndens delårsrapport augusti 2025*²⁵, framgår att arbetet med att skapa förutsättningar för internutbildning fortsätter och kommer att utvecklas ytterligare med syfte att utveckla, modernisera och samordna kompetensförsörjningen i förvaltningen. Kopplat till nämndens utvecklingsmål *Effektiva och ändamålsenliga arbetssätt och organisation*, betonas att utveckling av *Lärcentrum* utgör ett av de förändringsarbeten som pågår för att utveckla mer effektiva arbetssätt.

lakttagelser vid intervjuer

Kommunstyrelsen

Av intervju svar från kommunstyrelseförvaltningen framkommer att kompetensutveckling kopplat till digitalisering främst sker via referensgruppen för verksamhetsutveckling, innovation och förnyelse, där utbildningar och seminarier distribueras ut i organisationen. *Handslaget* och *LOFT-nätverket*²⁶ används för att stimulera ett mer innovativt klimat. Det finns webbutbildningar på intranätet som består av utbildningar kopplat till verksamhetsutveckling genom digitalisering på en övergripande nivå, där exempel på utbildningar är; "Kollektiv digitalisering", "Strategisk AI-utveckling i välfärden samt "Mot framtidens socialtjänst med hjälp av beprövade digitala tjänster och innovation med AI". Det finns även webbutbildningar som är mer kopplade till lagstiftning och befintliga digitala arbetsverktyg, där exempel är; "GDPR", "Informationssäkerhet" och "Kom igång med Teams". Av intervjuer framgår att inte alla känner till att det finns utbildningar på intranätet och det anges även att det kan vara svårt att nå ut med informationen om utbildningarna till alla medarbetare. HR har tagit fram utvecklande medarbetarskap med fokus på att tänka nytt. Kompetensutveckling för chefer sker främst genom utbildningen "Utvecklande ledarskap".

Enligt uppgift från kommunstyrelseförvaltningen deltar representanter i olika externa forum rörande digitalisering både för samverkan och informationsinhämtning. Två av dessa forum är digitaliseringsnätverket i Sverige och samverkan med bland annat mellan Västerås, Eskilstuna och Enköping kring e-tjänstutveckling. Därtill ingår strateger och chefer i kommunen i en samverkansgrupp avseende IT-system, tillsammans med Region Uppsala och länets övriga kommuner. Vid sakgranskning har framkommit att kommunen även medverkar i kompetensforum för välfärdsutveckling som bland annat erbjuder webinarier, metodstöd och

²⁴ Beslutad av vård- och omsorgsnämnden 2025-02-26 § 25.

²⁵ Beslutad av vård- och omsorgsnämnden 2025-09-24 § 151.

²⁶ LOFT är ett partnerskap där kommunledningar tillsammans utvecklar ny kunskap, testar processer och system samt får tillgång till omvärldsanalys och medverkar i forskning.

utbildningar för att stärka förmågan att arbeta med innovation, ledning och styrning hos de som verksamhetsutvecklar genom digitalisering. Kompetensforum har bidragit till att ett antal områden har aktualiserats genom *Handslaget*.

Några av de intervjuade ger uttryck för att utbildningsinsatser för personal kring digitaliseringens möjligheter är begränsade. Det har funnits satsningar på inventering och utbildning, bland annat i samarbete med Mälardalens universitet, men återkoppling och åtgärder har varit bristfälliga. Enligt uppgift har inte politiker erbjudits någon särskild utbildning inom området.

Av intervju framgår att digital mognad i kommunen mäts genom Dimios-mätningen och resultaten diskuteras i kommunledningsgruppen. Kompetensnivån varierar mellan förvaltningar, där utbildningsverksamheten anges ligga långt fram medan vård- och omsorgsverksamheten har en utvecklingsresa kvar. En högre kunskapsnivå bland chefer om digitalisering och digital omställning anses kunna leda till effektivare styrning och bättre användning av ny teknik och digitala hjälpmedel. Resurserna för extern utbildning är dock begränsade.

Vård- och omsorgsnämnden

Från politisk nivå anges att det inte finns någon kännedom om vilka utbildningar kopplat till digitalisering som finns att tillgå för medarbetare i verksamheten. Det anses dock viktigt att chefer och medarbetare ges rätt förutsättningar för att kunna bidra till verksamhetsutvecklingen och med anledning av det pågår arbetet med att utveckla *Lärcentrum*.

Från vård- och omsorgsförvaltningen anges att det finns en kännedom om att Dimios-mätningen sker för att följa digital mognad, men att handlingsplanen kopplat till resultatet inte har nått ut till förvaltningen. Vidare anges att kompetensutveckling kopplat till digitalisering främst sker genom punktinsatser kopplade till specifika projekt, exempelvis utbildning vid införande av läkemedelsautomater. Det anges inte finnas någon generell kompetensutvecklingsplan för digitalisering för samtliga medarbetare. Informationsspridning sker via arbetsplatsträffar, kvalitetsgrupper och interna kanaler, men resurserna är otillräckliga för att genomföra breda satsningar. Det framgår vidare att det förekommit brister i digital kompetens bland personal, vilket bland annat föranlett en allvarlig incident. För att stödja medarbetare med utländsk härkomst har intensivkurser i svenska startats, för att säkerställa att personalen lättare ska kunna tillgodgöra sig information om verksamheten som helhet och kunna hantera digitala verktyg.

Bedömning

Genomförs kompetenshöjande insatser som bidrar till kunskap om digitaliseringens möjligheter?

Kommunstyrelsen: Delvis.

Bedömningen av kommunstyrelsen baseras på att det finns en övergripande och samlad bild av kommunens digitala mognad genom Dimios-mätningar. Kommunstyrelsen bidrar exempelvis även till utbildningsmöjligheter via webbutbildningar på intranätet och samarbeten inom *LOFT-nätverket* och *Handslaget*. Vår bedömning är dock att utbildningsmöjligheterna och information om möjligheterna kopplat till verksamhetsutveckling genom digitalisering, inte når ut till alla medarbetare, vilket är en brist. Genom att öka kompetensen och förståelsen för digitaliseringens möjligheter och utmaningar bland chefer och medarbetare, bör förutsättningarna för kommunens och nämndernas verksamhetsutveckling genom digitalisering kunna stimuleras positivt.

Vård- och omsorgsnämnden: Delvis.

Bedömningen av vård- och omsorgsnämnden baseras på att det inom vård- och omsorgsförvaltningen har erbjudits utbildningsmöjligheter på övergripande nivå för chefer och medarbetare. De specifika utbildningar som hållits har varit kopplade till specifika projekt och har inte fokuserat på digitaliseringens möjligheter inom verksamhetsutvecklingen. Med grund i de incidenter, kopplat till digitala verktyg, som inträffat bedömer vi att utbildningen inte har varit tillräcklig.

Utifrån ovanstående ser vi positivt på utvecklingen av ett *Lärcentrum*, men vi bedömer att det vid tiden för granskningen ännu inte etablerats till fullo. För att fånga potentialen av samtliga medarbetares innovationskraft och skapa bättre förutsättningar för verksamhetsutveckling, bör samtliga medarbetare erbjudas utbildning i digitalisering och digital omställning. Nämnden behöver också säkerställa att samtlig berörd personal ges tillräcklig utbildning vid införandet av ny digital teknik i vård- och omsorgsarbetet.

Uppföljning av digitaliseringsarbetet

Revisionsfråga 4: Säkerställer kommunstyrelsen och vård- och omsorgsnämnden en tillräcklig uppföljning av digitaliseringsarbetet?

lakttagelser

Kommunstyrelsens uppföljning av digitaliseringsarbetet

I *Verksamhetsberättelse 2024 Kommunstyrelsen*, lämnas uppgifter om väsentliga händelser bland annat omfattande digitaliseringsprojekt inom ekonomistyrning och HR-processen samt uppgradering av IT-säkerhetsstrukturen. I verksamhetsberättelsen redovisas även riktade satsningar och uppdrag från kommunfullmäktige. En av dessa satsningar avser fortsatt verksamhetsutveckling och av redovisad uppföljning framgår att en förfinad ansökningsprocess för att ansöka om medel till verksamhetsutveckling har tagits fram. Av den lämnade ekonomiska analysen för 2024, framgår att 10 mnkr av totalt 11 mnkr i avsatta medel för verksamhetsutveckling med stöd av digitalisering, har förbrukats under året. Av lämnad redovisning framgår att prognoser för projektens förbrukning kommer att tas in oftare under 2025 för att bättre kunna utnyttja budgeten och hinna använda eventuella överskott till andra digitaliseringsfrämjande åtgärder.

I *Kommunstyrelsens delårsrapport augusti 2025* anges att nyrekrytering av medarbetare till IT-avdelningen har skett efter dialog i kommunledningsgruppen, i syfte att öka stödet till förvaltningarnas arbete med verksamhetsutveckling och digitalisering. Av den ekonomiska analysen framgår vidare att 0,6 mnkr av totala medel för verksamhetsutveckling med stöd av digitalisering prognostiseras att inte förbrukas under året.

Vår protokollsgenomgång för kommunstyrelsen avseende perioden januari 2025 till oktober 2025 visar att styrelsen har hanterat följande ärenden kopplat till uppföljning av kommunens digitaliseringsarbete:

- **2025-01-28 - § 6.** Styrelsen informeras om Enköpings kommuns första trend- och omvärldsanalys. Analysen identifierar åtta prioriterade trendområden bland annat demografiska förändringar och teknikinnovation.

- **2025-02-25 - § 42.** Styrelsen fastställer verksamhetsberättelse för kommunstyrelsen 2024. Verksamhetsberättelsen innehåller bland annat en sammanställning av hur nämnden bidrar till kommunfullmäktiges målbild och övergripande mål. Kommunstyrelsens budgetavvikelse om +5,4 mnkr förklaras bland annat av att alla medel avsatta för verksamhetsutveckling med stöd av digitalisering inte förbrukats.
- **2025-05-06 - § 116.** Kommunstyrelsen fastställer kvartalsrapport januari-mars 2025. Av ärendebeskrivningen framgår att kommunstyrelsens utfall för perioden januari-mars jämfört med budget uppgår till ett överskott om 4,1 mnkr, där bland annat verksamhetsutveckling med stöd av digitalisering haft ett lågt utfall i början av året men beräknas gå åt på helårsbasis.
- **2025-09-23 - § 231.** Kommunstyrelsen antar sin delårsrapport januari-augusti 2025. Av ärendebeskrivningen framgår att delårsrapporten innehåller en sammanställning av hur nämnden bidrar till kommunfullmäktiges målbild och övergripande mål och en uppföljning av kommunstyrelsens fem utvecklingsmål.

Vid protokollsgenomgången noteras att kommunstyrelsen, utöver verksamhetsberättelse 2024, kvartalsrapport mars 2025 och delårsrapport 2025, inte har erhållit någon uppföljning av styrelsens utvecklingsmål och verksamhetsutveckling med stöd av digitalisering.

Mätning av kommunens digitala mognad

Under år 2024 genomfördes mätning av Enköpings kommuns digitala mognad. Verktöget var Dimios-mätningen som syftar till att mäta och utvärdera en organisations förmåga att tillgodogöra sig nyttorna med digitalisering. I bilaga 1 återfinns förklaring av begreppen inom Dimios. Vi har för granskningen tagit del av en presentation²⁷ avseende resultatet i mätningen, som visar att kommunens digitala mognad (41,3%) är lägre än det nationella kommunsnittet på (49,7%). Av presentationen framgår att det föreligger utvecklingsområden kring nyttokontroll, kompetensförsörjning, infrastruktur, styrning och teknisk skuld. Presentationen innehåller även den handlingsplan som genererats utifrån resultatet och som omnämns tidigare i rapporten under revisionsfråga 1.

Vård- och omsorgsnämndens uppföljning av digitaliseringsarbetet

I *Verksamhetsberättelse 2024 Vård- och omsorgsnämnden* lämnas uppgifter om väsentliga händelser bland annat omfattande arbetet gällande prioriterad verksamhetsutveckling med digitala lösningar, i form av digitala möten, läkemedelsautomater, digitala inköp och Rise GPT²⁸. Vidare framgår att upphandling och driftsättning av 1 200 digitala trygghetslarm har genomförts under 2024. Kopplat till fullmäktiges övergripande mål och målet *Självständighet* lämnas redovisning av flertal insatser som har genomförts kopplats till digitalisering och välfärdsteknik. Utöver redan nämnda exempel på digitala lösningar framgår att e-tjänst för ansökan om biståndsinsatser har genomförts. Kopplat till nämndens åtgärdsarbete för en budget i balans, anges att nämndens verksamhet behöver öka sitt fokus på att utveckla nya arbetssätt med stöd av välfärdsteknik och säkerställa den digitala infrastrukturen inom verksamheterna.

²⁷ Digital Mognad – Dimios. Vad sa mätningen 2024- och vad säger handlingsplanen? Odaterad.

²⁸ Rise GPT är en utvecklingsportal och labbmiljö för AI-tjänster som endast är åtkomlig för medlemmar i RISE, Sveriges forskningsinstitut och innovationspartner.

I *Vård- och omsorgsnämndens delårsrapport augusti 2025* beskrivs att verksamhetsutvecklingen fortsätter med digitala möten, läkemedelsautomater, digitala inköp och Rise GPT. Förvaltningens organisation, arbetssätt och kompetens är förändrade för att möjliggöra en ökad intensitet i det fortsatta arbetet. Vidare går att utläsa, kopplat till målet *Självständighet*, att förvaltningen har säkerställt en tydligare struktur, organisation och kompetens för att arbeta vidare med digitaliseringen samt för att tydliggöra kopplingen till kommunen som helhet. Nämndens delårsrapport innehåller även en redogörelse kopplat till nämndens utvecklingsmål *Effektiva och ändamålsenliga arbetssätt och organisation*. Av redogörelsen framgår att i effektiviseringsarbetet ingår att göra en tydligare prioritering och riktning för utveckling av nya arbetssätt och digitalisering.

Vår protokollsgenomgång för vård- och omsorgsnämnden avseende perioden januari 2025 till oktober 2025 visar att nämnden har hanterat följande ärenden kopplat till uppföljning av nämndens digitaliseringsarbete:

- **2025-01-22 - § 8.** Vård- och omsorgsnämnden tar del av information från projektet Digitala inköp i hemtjänsten.
- **2025-02-26 - § 25.** Vård- och omsorgsnämnden fastställer verksamhetsberättelse för vård- och omsorgsnämnden 2024. Av ärendebeskrivning framgår att arbetet med att säkra framtidens kompetensförsörjning kommer att öka i intensitet. Detta genom bättre villkor för befintliga medarbetare, utveckling av Lärcentrum för kompetensutveckling och rekrytering samt användandet av ny teknik som möjliggör digitala insatser.
- **2025-08-27 - § 135.** Vård- och omsorgsnämnden får information om digitala inköp.
- **2025-09-24 - § 151.** Vård- och omsorgsnämnden fastställer nämndens delårsrapport januari–augusti 2025. Rapporten redovisar bland annat väsentliga händelser samt en uppföljning av mål, både kommunfullmäktiges övergripande mål och nämndens egna utvecklingsmål.

Vid protokollsgenomgången noteras att nämnden, utöver verksamhetsberättelse 2024 och delårsrapport 2025, vid ett flertal tillfällen har erhållit ekonomisk uppföljning men däremot ingen uppföljning av nämndens utvecklingsmål som bland annat omfattar *Effektiva och ändamålsenliga arbetssätt och organisation*. Som redogjorts för under revisionsfråga 1 är strategin för att nå målet att fortsätta verksamhetsutveckling genom digitaliseringssatsning.

Vi har inom ramen för granskningen även tagit del av resultatet av Dimios-mätningen som specifikt avser vård- och omsorgsnämndens verksamhet²⁹. Vid jämförelse med kommunresultatet (41,3%) framgår att den digitala mognaden är lägre för vård- och omsorgsnämnden (39,9%). Resultatet från mätningen har enligt uppgift inte redovisats för nämnden.

lakttagelser från intervjuer

Kommunstyrelsen

Från politisk nivå beskrivs att det har funnits brister i rutiner för uppföljning, vilket har lett till att inte alla avsatta medel för digitaliseringsarbetet har kunnat användas. Kommunstyrelsen har ställt frågor om det och fått information om hur förvaltningen arbetar med ej förbrukade medel. Det

²⁹ Digital mognad, Vård- och omsorgsförvaltningen, december 2024.

anges finnas tydliga effektmål kopplat till digitaliseringsinitiativet och att medel endast delas ut om dessa mål är uppfyllda. Status för och ekonomi för varje digitaliseringsprojekt ska följas upp av förvaltningen varje månad. Däremot sker ingen uppföljning och rapportering av enskilda digitaliseringsprojekt till kommunstyrelsen. I intervju anges att det föreligger behov av att efterfråga mer systematisk och verksamhetsnära uppföljning, exempelvis halvårsvisa rapporter om beviljade medel, investeringar och uppnådda effekter, samt slutrapporter för digitaliseringsprojekt. Om kommunstyrelsen erhåller rapportering kring varför medel inte används och vilka hinder som föreligger, anges det kunna möjliggöra för mer välgrundade politiska beslut. Vidare framgår även att kommunstyrelsen inte tydligt följer upp övriga nämnders digitaliseringsarbete, inom ramen för kommunstyrelsens uppsiktsansvar.

Från kommunledningsförvaltningen anges att kommunstyrelsens uppföljning av digitaliseringsarbetet främst sker genom den ordinarie verksamhetsuppföljningen. Det anges vara en utmaning att få verksamheterna att rapportera effekter av genomförda digitaliseringsinitiativ, då dessa ofta blir synliga först efter en längre tid. Vidare används Dimios-mätningar för att mäta kommunens digitala mognad, men enligt uppgift diskuteras inte alltid resultatet i syfte att leda till konkreta åtgärder. Resultatet från mätningen har enligt uppgift inte redovisats för kommunstyrelsen.

Vård- och omsorgsnämnden

Från politisk nivå uppges att uppföljning av digitaliseringsinsatser, såsom införande av trygghetskameror och medicinrobotar, sker cirka fyra gånger per år. Spårbarhet i protokoll rörande nämndens uppföljning anges dock inte vara så tydlig. Uppföljningen är inte tillräcklig och det anges finnas behov av att efterfråga mer verksamhetsnära information om hur digitala verktyg fungerar i praktiken, särskilt med hänsyn till att det bland medarbetarna finns utmaningar både med kompetens inom området och med tillräckliga kunskaper i svenska.

Vid intervjuer med vård- och omsorgsförvaltningen beskrivs att uppföljning av digitaliseringsarbetet sker genom åiterrapportering till nämnden, men att detta inte görs systematiskt vid varje nämnd. Åiterrapporteringen utgörs främst av informationspunkter till nämnden, där resultat och effekter av digitaliseringsinsatser, såsom införandet av läkemedelsautomater är ett exempel. De intervjuade anger att Dimios-mätning genomförs, men att den kommunövergripande handlingsplanen som tagits fram utifrån resultatet av mätningen, inte har kommunicerats ut till övriga förvaltningar. De intervjuade påtalar behovet av utökade resurser och bättre förutsättningar för att kunna följa upp och realisera utvecklingsidéer, samt tydligare ansvarsfördelning och processer för uppföljning.

Bedömning

Säkerställer kommunstyrelsen och vård- och omsorgsnämnden en tillräcklig uppföljning av digitaliseringsarbetet?

Kommunstyrelsen: Nej

Vård- och omsorgsnämnden: Delvis

Bedömningen baseras på att varken kommunstyrelsen eller vård- och omsorgsnämnden får en kontinuerlig eller tillräcklig rapportering gällande digitaliseringsarbetet. Protokollsgenomgången visar på att rapportering av digitaliseringsarbetet för kommunstyrelsen enbart sker i den ordinarie verksamhetsuppföljningen, d.v.s. i samband med fastställande av delårsrapport och

verksamhetsberättelse. Vid dessa tillfällen sker uppföljningen på en övergripande nivå. Protokollsgenomgången för vård- och omsorgsnämnden visar att nämnden, utöver den ordinarie verksamhetsuppföljningen, även får viss information om digitaliseringsinsatser, vilket bidrar till att vår bedömning av revisionsfrågan skiljer sig gentemot kommunstyrelsen.

Flera av de intervjuade pekar på brister i den systematiska och spårbara uppföljningen av digitaliseringsarbetet. I granskningen har framkommit att det finns ett behov av tydligare rutiner, mer verksamhetsnära återkoppling och bättre dokumentation av uppföljningsinsatser. Vidare framkommer att resultaten från digitala mognadsmätningar inte alltid leder till konkreta åtgärder eller sprids till hela organisationen. Resursbrist och organisatoriska utmaningar anges som hinder för en effektiv uppföljning och utveckling av digitaliseringsarbetet.

Åtgärder vid brister

Revisionsfråga 5: Vidtar kommunstyrelsen och vård- och omsorgsnämnden åtgärder vid brister?

lakttagelser

Kommunstyrelsen

Av intervjuer på politisk nivå framgår att det, med anledning av begränsad rapportering inom området, inte har förekommit ärenden där kommunstyrelsen behövt fatta särskilda beslut eller vidta åtgärder på grund av brister i digitaliseringsarbetet. Under intervjuerna anges även att en mer frekvent uppföljning hade kunnat ge kommunstyrelsen möjligheter att fatta nya beslut, för att allokerad budget för digitaliseringsinitiativ skulle kunna ha nyttjats fullt ut med möjlig ökad nytta för kommunen.

Från kommunledningsförvaltningen anges att åtgärder har vidtagits genom att anställa projektledare och verksamhetsutvecklare för att stötta verksamheterna i att komma igång med digitaliseringsprojekt. Därtill finns en rutin för att följa upp avslutade digitaliseringsprojekt och säkerställa att avsedda effekter har uppnåtts. Denna uppföljning bidrar till lärdomar och till förändrade arbetssätt. Ett sådant exempel är att en viss del av medlen för digitaliseringsinitiativ numera används till stödjande funktioner. Enligt uppgift har ambitionen varit att åtgärderna i handlingsplanen från Dimiosmätningen skulle vara genomförda under 2025, men flera av insatserna är av löpande karaktär och ingår även i planeringen för andra utvecklingsområden. Det anges även att det saknas resurser centralt för att driva på åtgärdsarbetet i den takt som är önskvärt.

Vård- och omsorgsnämnden

Från politisk nivå anges att åtgärder vidtas vid allvarliga brister. En sådan åtgärd är, som nämnts under revisionsfråga 1, att samtliga chefer inom äldreomsorgen har blivit uppmanade att söka om sina tjänster. Därtill framhålls vikten av att säkerställa att medarbetarna har rätt kompetens redan innan digitala lösningar implementeras.

Från vård- och omsorgsförvaltningen beskrivs att när brister uppmärksammas diskuteras dessa i ledningsgruppen, vilket kan leda till förändringar i arbetssätt eller prioriteringar. De intervjuade ger uttryck för att det ibland saknas resurser för att genomföra nödvändiga åtgärder, men att det finns en vilja att lära av brister och att förbättra processen. De betonar vikten av att ha tydliga handlingsplaner och att arbeta systematiskt med att identifiera och åtgärda brister

Vid flera av intervjuerna lyfts ett antal utvecklingsområden samt vidtagna åtgärder kopplat till kommunens digitaliseringsarbete, där flera tangerar de utvecklingsområden som framgår av handlingsplanen utifrån Dimiosmätningen som nämnts tidigare under revisionsfråga 1. Exempel som nämns är:

- Det pågående arbetet med att bättre rusta kommunens arbetsplatser med fungerande nätverksuppkopplingar för att säkerställa ökad driftsäkerhet vid nyttjandet av digitala verktyg och hjälpmedel.
- Resurs- och kostnadshantering samt styrning och samordning. Det anges att digitalisering ofta leder till att kostnader förflyttas snarare än minskar, exempelvis genom ökade behov av personal och resurser för förvaltning och drift. Nya krav från EU, lagstiftning och nationella initiativ, kräver ytterligare insatser och samordning, vilket också innebär ökade resursbehov. Det beskrivs vara en utmaning att finansiera större satsningar på både kommun och förvaltningsnivå, särskilt inom områden som nätverk, data och AI. Snabb teknikutveckling kräver kontinuerlig analys av konsekvenser för verksamheten och ytterligare resurser för att hänga med.

Vår protokollsgenomgång för kommunstyrelsen avseende perioden januari 2025 till oktober 2025 visar att styrelsen har hanterat följande ärenden rörande åtgärder kopplat till kommunens digitaliseringsarbete:

- **2025-05-06 - § 120.** Kommunstyrelsen beslutar att förslag till *Policy för digital omställning*, som omnämns under revisionsfråga 1, skickas på remiss samtliga nämnder och de kommunala bolagen. Remissvar ska inkomma senast 2025-09-30.
- **2025-08-26 - § 208.** Kommunstyrelsen beslutar att uppdra åt kommunledningsförvaltningen att utreda ett eventuellt ökat samarbete med Strängnäs kommun inom IT-området. Delrapport respektive slutrapport av förstudien ska ges till styrelsen senast 2026-01-31 respektive 2026-06-30.

Vår protokollsgenomgång för vård- och omsorgsnämnden avseende perioden januari 2025 till oktober 2025, visar att nämnden **2025-09-24 § 154** har behandlat svar på remiss avseende förslag till *Policy för digital omställning*.

Bedömning

Vidtar kommunstyrelsen och vård- och omsorgsnämnden åtgärder vid brister?

Kommunstyrelsen: Delvis.

Bedömningen baseras på att kommunstyrelsen under år 2025 har beslutat om vissa åtgärder. Styrelsen har fattat beslut om en remissrunda gällande förslag till policy för digital omställning för att stärka styrelsens och nämndernas arbete med digital omställning. Vidare har kommunstyrelsen gett kommunledningsförvaltningen i uppdrag att genomföra en förstudie rörande eventuellt samarbete med en annan kommun inom IT-området. Inom kommunledningsförvaltningen har åtgärder vidtagits kopplat till förändrade arbetssätt och omfördelning av medel för digitaliseringsinitiativ till stödjande funktioner.

Som framgår av revisionsfråga 4 finns en begränsad uppföljning kring digitaliseringsarbetet, vilket vi bedömer medför en risk att kommunstyrelsen inte erhåller tillräckliga beslutsunderlag för att

fatta beslut om åtgärder vid brister. Beslut som tagits har framför allt haft sin grund i behov som den egna förvaltningen har identifierat.

Vård- och omsorgsnämnden: Nej.

Bedömningen baseras på att det av protokollsgenomgången framgår att vård- och omsorgsnämnden inte har fattat några konkreta beslut om åtgärder kopplat till digitaliseringsarbetet under 2025, mer än sitt remissvar. I granskningen har däremot framkommit att uppkomna brister diskuteras och hanteras i förvaltningens ledningsgrupp, vilket kan vara orsak till att all information inte når nämnden som grund till beslut, då det skulle kunna behövas. Resursbrist anges som hinder för att genomföra nödvändiga åtgärder.

Som framgår av revisionsfråga 4 finns en begränsad uppföljning kring digitaliseringsarbetet, vilket vi bedömer medför en risk att vård- och omsorgsnämnden inte erhåller tillräckliga beslutsunderlag för att fatta beslut om åtgärder vid brister.

Samlad bedömning

PwC har på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Enköpings kommun genomfört en granskning av avseende kommunstyrelsens och vård- och omsorgsnämndens arbete med digitalisering. Granskningens syfte är att bedöma om kommunstyrelsen och vård- och omsorgsnämnden säkerställer att det bedrivs ett ändamålsenligt digitaliseringsarbete.

Utifrån genomförd granskning är vår samlade bedömning att kommunstyrelsen och vård- och omsorgsnämnden **inte helt** säkerställer att det bedrivs ett ändamålsenligt digitaliseringsarbete.

Rekommendationer

Med utgångspunkt från de iakttagelser och bedömningar som har framkommit i granskningen vill vi särskilt lyfta följande rekommendationer.

Rekommendationer till kommunstyrelsen:

- Revidera den IT-strategiska planen.
- Säkerställ att det tas fram ett kommunövergripande styrdokument, i enlighet med ambitionerna i förslaget till *Policy för digital omställning*.
- Säkerställ att den kommunövergripande handlingsplanen med tillhörande åtgärder utifrån Dimios-mätningen konkretiseras, implementeras i hela kommunen och genomförs. Kommunstyrelsen bör också återkommande följa upp hur arbetet med de olika åtgärderna utvecklas.
- Säkerställ att Pejl-modellens portföljstyrning följs fullt ut, så att slutrapporter inhämtas och kan utgöra grund för lärande och vidare utveckling av kommunens verksamheter. Kommunstyrelsen bör också följa upp projektens utveckling mer frekvent.
- Säkerställ att samtliga chefer och medarbetare ges utbildning i vilka möjligheter digitalisering kan bidra till i verksamhetsutvecklingen.
- Kommunstyrelsen bör även beakta att, inom ramen för sin uppsiktsplikt, följa upp övriga nämnders arbete kopplat till kommunfullmäktiges fokusområde ”verksamhetsutveckling genom digitalisering”.

Rekommendationer till vård- och omsorgsnämnden:

- Säkerställ att *Lärcentrum* implementeras och att berörd personal ges tillräcklig utbildning gällande den nya digitala tekniken som införs i verksamheterna.

Rekommendationer till kommunstyrelsen samt vård- och omsorgsnämnden:

- Gör en behovsanalys och en kartläggning av befintliga processer, inkluderat roller, ansvar och mandat för samverkan mellan kommunledningsförvaltningen och vård- och omsorgsförvaltningen.
- Säkerställ att nämndens egna arbete med den digitala omställningen, inkluderat eventuella digitaliseringsinitiativ, följs upp på ett tydligare sätt för att möjliggöra en bättre kunskap om utvecklingen samt som grund till att nämnderna ska kunna ta ansvar för att den utvecklas i enlighet med kommunfullmäktiges målsättning.

Sammanfattande bedömningar utifrån revisionsfrågor

| Revisionsfråga | Bedömning | |
|---|--|--|
| 1. Säkerställer kommunstyrelsen och vård- och omsorgsnämnden en tillräcklig styrning av digitaliseringsarbetet? | <p><i>Kommunstyrelsen - Delvis</i></p> <p>Det finns olika styrdokument på kommunövergripande nivå, bland annat riktlinje för kommunens arbete med verksamhetsutveckling, innovation och förnyelse, som har koppling till digitaliseringsarbetet. Däremot finns behov av att tydliggöra den övergripande styrningen för att skapa förutsättningar för att arbetet med kommunens digitala omställning, med koppling till fullmäktiges mål, ska ske på ett tydligare och mer enhetligt sätt. Den kommunövergripande handlingsplanen och de åtgärder som finns för att utveckla arbetet med den digitala omställningen, är inte tillräckligt implementerad i kommunen, tydligt resurssatta eller tydligt tidsbestämda.</p> <p><i>Vård- och omsorgsnämnden - Ja</i></p> <p>Nämnden har formulerat mål och uppdrag i sin nämndplan och budget 2025. Med koppling till nämndmål och uppdrag sker förvaltningens arbete främst genom den befintliga handlingsplanen för verksamhetsutveckling, inklusive de digitaliseringsinitiativ verksamheten arbetar med.</p> |   |
| 2. Finns en tydlig ansvarsfördelning avseende arbetet? | <p><i>Kommunstyrelsen - Delvis</i></p> <p><i>Vård- och omsorgsnämnden – Delvis</i></p> <p>Ansvarsfördelningen är tydlig på formell nivå, där varje nämnd och förvaltningens chefer i första hand ansvarar för att verksamhetsutveckling sker med hjälp av digitalisering där det är möjligt. Det anses också finnas en tydlighet om ansvarsförhållanden i de stödjande dokument som finns, exempelvis gällande portföljstyrningen genom Pejlmодellen. Däremot finns det behov av att utveckla samverkan mellan kommunstyrelsen och vård- och omsorgsnämnden, avseende förvaltningen av objekt samt i arbetet med digitaliseringsinitiativen i praktiken.</p> |   |

| | | |
|--|---|---|
| 3. Genomförs kompetenshöjande insatser som bidrar till kunskap om digitaliseringens möjligheter? | <p><i>Kommunstyrelsen - Delvis</i></p> <p>Kommunstyrelsen har en övergripande bild av digital mognad och bidrar till utbildningsmöjligheter och samarbeten. Utbildningsmöjligheterna når dock inte ut till alla medarbetare, vilket är en brist. Ökad kompetens och förståelse kring digitaliseringens möjligheter skulle främja verksamhetsutveckling genom digitalisering.</p> |  |
| | <p><i>Vård- och omsorgsnämnden - Delvis</i></p> <p>Utbildningar har erbjudits inom vård- och omsorgsförvaltningen, men de har varit kopplade till enskilda projekt och inte till verksamhetsutveckling genom digitalisering. Med grund i de incidenter, kopplat till digitala verktyg, som inträffat bedömer vi att utbildningen inte har varit tillräcklig. För att fånga potentialen av samtliga medarbetares innovationskraft och skapa bättre förutsättningar för verksamhetsutveckling, bör samtliga medarbetare erbjudas utbildning i digitalisering och digital omställning.</p> |  |
| 4. Säkerställer kommunstyrelsen och vård- och omsorgsnämnden en tillräcklig uppföljning av digitaliseringsarbetet? | <p><i>Kommunstyrelsen - Nej</i></p> <p>Kommunstyrelsen får ingen kontinuerlig eller tillräcklig rapportering gällande digitaliseringsarbetet. Rapportering av digitaliseringsarbetet sker enbart i den ordinarie verksamhetsuppföljningen, vilket är på en övergripande nivå.</p> |  |
| | <p><i>Vård- och omsorgsnämnden - Delvis</i></p> <p>Nämnden får ingen kontinuerlig eller tillräcklig rapportering gällande digitaliseringsarbetet. Rapportering av digitaliseringsarbetet sker i princip bara i den ordinarie verksamhetsuppföljningen, vilket är på en övergripande nivå. Utöver den ordinarie verksamhetsuppföljningen, får nämnden viss information om digitaliseringsinsatser.</p> |  |
| 5. Vidtar kommunstyrelsen och vård- och omsorgsnämnden åtgärder vid brister? | <p><i>Kommunstyrelsen - Delvis</i></p> <p>Beslut om vissa åtgärder har fattats under 2025, bland annat uppdrag till förvaltningen att genomföra en förstudie rörande eventuellt samarbete med en annan kommun inom IT-området samt förändrade arbetssätt och omfördelning av medel för digitaliseringsinitiativ. En begränsad uppföljning kring digitaliseringsarbetet medför en risk att kommunstyrelsen inte erhåller tillräckliga</p> |  |

beslutsunderlag för att fatta beslut om åtgärder vid brister.

Vård- och omsorgsnämnden - Nej
Inga konkreta beslut om åtgärder kopplat till digitaliseringsarbetet under 2025. En begränsad uppföljning kring digitaliseringsarbetet medför en risk att nämnden inte erhåller tillräckliga beslutsunderlag för att fatta beslut om åtgärder vid brister.



Bilaga 1. Begreppsförklaring Dimios

Modellen **Digital mognad** i offentlig sektor stödjer offentliga organisationers förmåga att tillgodogöra sig nyttorna av digitalisering. Modellen togs fram på uppdrag av Regeringskansliet och baseras på de senaste forskningsresultaten. Modellen utvecklas och förvaltas av forskningskonsortiet Swedish center for digital innovation (SCDI) och bygger på en positionering av verksamhetens digitala mognad i två dimensioner; digital förmåga och digitalt arv.

Digitalt arv: Dimensionen digitalt arv belyser om existerande infrastruktur stärker eller hindrar digital handlingskraft.

Digital förmåga: Dimensionen digital förmåga belyser organisationens förmåga att förstå, fånga och förändra på basis av digitala möjligheter.

Källa: Ovan information är avläst den 10 november 2025 kl.15.30 på <https://www.adda.se/larande-och-verksamhetsstod/digitalmognad/modellen-digital-mognad/>

Bilaga 2. Dokumentförteckning styrdokument

| Kommunövergripande/kommunstyrelsen | |
|---|--|
| Övergripande styrdokument | |
| Styrdokument och dokumenttyp | Beslutsinstans och datering |
| Kommunfullmäktiges årsplan med budget 2025 och plan 2026-2027. | Beslutad av kommunfullmäktige 2024-11-12 § 168. |
| Reglemente för kommunstyrelsen i Enköpings kommun. | Beslutad av kommunfullmäktige 2024-04-23 § 61, gällande från 2025-01-01. |
| Nämndplan med budget 2025 och plan 2026-2027 Kommunstyrelsen. | Beslutad av kommunstyrelsen 2024-12-17 § 321. |
| Delegationsordning för Kommunstyrelsen i Enköpings kommun. | Beslutad av kommunstyrelsen 2025-08-18, gällande från 2025-08-27. |
| Styrdokument med koppling till digitalisering | |
| IT-strategisk plan för Enköpings kommun. | Beslutad av kommunfullmäktige 2017-06-12. |
| Policy för digital omställning; Arbetsmaterial. | Vid tillfället för granskningen är förslaget under beredning och i form av arbetsmaterial. |
| Riktlinje för kommunens arbete med verksamhetsutveckling, innovation och förnyelse. | Beslutad av kommundirektör, gäller från 2025-05-26. |
| Riktlinje; AI-riktlinje för Enköpings kommun. | Beslutad av kommundirektör 2024-12-16. |
| Rutin för digitaliseringsinitiativ. | Beslutad av digitaliseringschef, 2020-01-16. |
| Beskrivning; Information om vägen vidare efter godkänt VBU kopplat till digitaliseringsinitiativ. | Tillhandahållen presentation från 2024. |
| Beskrivning; Utvecklingsportföljen – 2026. Inkomna ansökningar och vägen vidare. | Tillhandahållen presentation från 2025. |
| Beskrivning; Pejls synsätt och modeller. | Reviderad 201101, beslutsinstans framgår ej. |
| Handlingsplan för att utveckla kommunens digitala mognad. | Odaterad men utgör en del av Dimios-mätningen 2024. |
| Vård- och omsorgsnämnden | |
| Övergripande styrdokument | |
| Styrdokument och dokumenttyp | Beslutsinstans och datering |
| Reglemente för vård- och omsorgsnämnden i Enköpings kommun. | Beslutad av kommunfullmäktige 2024-06-17 § 106, gällande från 2024-06-20. |

| | |
|---|--|
| Nämndplan med budget 2025 och plan 2026-2027. | Beslutad av vård- och omsorgsnämnden 2024-12-11 § 181. |
| Delegationsordning för vård- och omsorgsnämnden i Enköpings kommun. | Beslutad av vård- och omsorgsnämnden 2025-06-16, gällande från 2025-07-01. |
| Riktlinje för kvalitetsgrupp | Beslutad av förvaltningschef, 2020-01-07. |
| Styrdokument med koppling till digitalisering | |
| Objektplan Vård och omsorgsstöd 2025. | Beslutad av styrgrupp i objektfamiljen, daterad 2024-12-03 och gäller för år 2025. |
| Handlingsplan; Vår förändringsresa, utdrag från intranätet. | Sidansvarig, Tf förvaltningschef, odaterad. |
| Rutin för hantering av projektförfrågningar. | Beslutad av vård- och omsorgsförvaltningens ledningsgrupp, gällande från 2025-06-03. |

2025-12-17

Kristian Damlin

Peter Aschberg

Uppdragsledare

Projektledare

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