



Datum
2022-01-21

Diarienummer
KLN-2021/1385

Handläggare
Daniel Lindgren-Elg
08-535 364 81
daniel.lindgren-elg@huddinge.se

Klimat- och stadsmiljönämnden

Granskningsrapport, dialoger, webbenkät och dokumentanalys avseende användning av digitaliseringens möjligheter i kommunens verksamheter – svar på skrivelse från revisionen

Förslag till beslut

Klimat- och stadsmiljönämnden beslutar att förvaltningens tjänsteutlåtande, daterat den 21 januari 2022, överlämnas till Huddinge kommuns revisorer, revisionsgrupp 2, som svar på skrivelse rörande *Granskningsrapport, dialoger, webbenkät och dokumentanalys avseende användning av digitaliseringens möjligheter i kommunens verksamheter*.

Sammanfattning

En skrivelse från Huddinge kommunens revisorers revisionsgrupp 2 avseende användningen av digitaliseringens möjligheter i kommunens verksamheter, med bifogad konsultrapport, har inkommit till kommunens samtliga nämnder för yttrande.

Revisionsgrupp 2 rekommenderar att nämnderna i enlighet med kommunens målstruktur bland annat säkerställer att de i sina verksamhetsplaner för 2022 implementerar specifika, mätbara, rimliga och tidsatta mål för digitaliseringsarbetet och att deras förvaltningar förses med tillräckliga resurser och kompetens för att i enlighet med PM3-modellen driva verksamhetsutveckling i samverkan med digitaliseringsavdelningen inom kommunstyrelsens förvaltning.

För att klara de kommande årens utmaningar behöver kommunsektorn hitta vägar för att kunna utföra jobbet på ett effektivare sätt. Det kan bland annat handla om att arbeta smartare genom att använda ny teknik för att digitalisera och automatisera arbetssätt, vilket framgår av kommunens viktigaste styrdokument, Mål och budget 2022. Digitaliseringen har därmed en framskjuten plats i Huddinge kommuns utvecklingsarbete.

Svaret på rekommendationerna från revisionsgrupp 2 återges mer i detalj under rubriken förvaltningens synpunkter i miljö- och bygglovsförvaltningens tjänsteutlåtande daterat den 21 januari 2022.

HUDDINGE KOMMUN

Postadress
Huddinge kommun
Miljö- och bygglovsförvaltningen
141 85 Huddinge

Besök
Hälsövägen 7

Tfn vxl 08-535 300 00

huddinge@huddinge.se
www.huddinge.se



Beskrivning av ärendet

Bakgrund

En skrivelse från Huddinge kommuns revisorers revisionsgrupp 2, med bifogad konsultrapport, har inkommit till kommunens samtliga nämnder för yttrande (*bilaga 1*).

Revisionsgrupp 2 anger att i kommunens årsredovisning för 2020 bedömdes måluppfyllelsen för användning av digitaliseringen som god samtidigt som de exempel som redovisades inte gav samma bild. Som en konsekvens inhämtades mer information genom en webbenkät ställd till samtliga ekonomichefer och där det enligt revisionsgrupp 2 framgick att ingen av de fyra förvaltningar som svarade kunde redovisa att produktiviteten förbättrats eller framsteg gjorts avseende bättre integration mellan olika datasystem i kommunen.

Förstudie

En konsult har på uppdrag av revisionsgrupp 2 genomfört en förstudie avseende uppfyllandet av kommunfullmäktiges beslutade mål inom digitalisering, samt huruvida digitaliseringen bidragit till god ekonomisk hushållning (*bilaga 2*).

Uppdraget omfattade insamling och analys av information, samt att presentera preliminära resultat och förslag till fortsatta granskningsinsatser avseende ändamålsenligheten i digitaliseringsarbetet i relation till uppsatta mål, kontinuitetsarbetet, ledningssystem, resurser, kompetens och organisation.

Syftet med förstudien var att få tillräcklig information för att rapportera till fullmäktige och kommunens invånare hur arbetet mot digitaliseringsmålen genomförts och bedöma inom vilka verksamhetsområden det finns skäl för fördjupade granskningar.

Analys

Revisionsgrupp 2 gör, efter att ha tagit del av konsultrapporten i kombination med eget informationsinhämtande, analysen att digitaliseringsarbetet i kommunen är eftersatt och inte når acceptabel omfattning upp till av kommunfullmäktige fastställda mål. Bland annat är målformuleringarna i nämndernas verksamhetsplaner för 2021 avseende digitalisering knapphändiga samt saknar konkretion och tillräckliga indikatorer för att mäta måluppfyllnad.

Rekommendationer

Revisionsgrupp 2 rekommenderar att nämnderna i enlighet med kommunens målstruktur säkerställer att:

- I sina verksamhetsplaner för 2022 implementerar specifika, mätbara, rimliga och tidsatta mål för digitaliseringsarbetet i stödjande förvaltningar.
- Förvaltningarna förses med tillräckliga resurser och kompetens för att i enlighet med PM3-modellen driva verksamhetsutveckling i samverkan med digitaliseringsenheten inom KSF.



- Förvaltningarna förses med tillräckliga resurser och kompetens för att utreda och ta fram underlag för att söka medel ur digitaliseringspotten samt att driva digitaliseringsprojekten fram till genomförande.
- Förvaltningarna förses med tillräckliga resurser och kompetens för att identifiera ändamålsenliga applikationer hos andra kommuner som kan nyttjas i Huddinge samt genomföra implementering av dessa.
- Förvaltningarna förses med tillräckliga resurser och kompetens för att samverka med SKR och med andra kommuner för att utveckla och införa digitalisering på nya områden.

Huddinge kommuns digitaliseringsarbete

Digitaliseringsavdelningen

Våren 2020 genomfördes en kartläggning och utredning av stödfunktioner. Utredningen visade på brist på fungerande koordinering kring digitalisering samt ett behov av att etablera en gemensam styrstruktur då det saknades gemensamma modeller och strukturer.

Bildandet av digitaliseringsavdelningen på kommunstyrelsens förvaltnings 1 augusti 2020 samt tillsättandet av tjänsten som framtidsdirektör den 1 oktober 2020 gjordes i syfte att förändra dåvarande sätt att bedriva och organisera IT- och digitaliseringsfrågor i Huddinge kommun.

Digitaliseringsavdelning driver således ett aktivt arbete sedan cirka 1 år tillbaka som syftar till att etablera och införa såväl strukturer, arbetssätt och styrning för att bättre tillvarata digitaliseringens möjligheter. Vidare arbetar avdelningen aktivt för att etablera och utveckla en innovationskultur i kommunens verksamheter, samt bevakar och säkrar kompetens kring framtidens digitala möjligheter.

Avdelningen har fyra huvudsakliga inriktningar:

1. ansvarar för den digitala arbetsplatsen,
2. har ett samordnande ansvar för framtidsfrågor och innovation,
3. ansvarar för den gemensamma digitala plattformen, arkitekturstyrning och IT- säkerhet,
4. har det övergripande ansvaret för kommunens digitala utveckling.

Nya arbetssätt för digital utveckling i Huddinge kommun

Huddinge kommun är en organisation i förändring. Kommunkoncernens ledningsgrupp har identifierat behov av att se över och utveckla kommunens gemensamma administrativa funktioner för framtidens välfärd.

Målet med utvecklingen är en kommun som effektivt levererar bästa kvalitet till invånarna, verksamma och besökare. Utvecklingen sker bland annat genom att utveckla ändamålsenliga processer, samordna administrativa funktioner, skapa en effektiv organisation och möjliggöra digitalisering. I planerade förändringar för



2021–2023 ingår etablering av nya arbetssätt och nya strukturer för digital utveckling och som består av:

- Ny struktur och organisation av digital utveckling genom införande av ny styr- och samverkansmodell (objektsstyrning).
- Etablering av en portföljstyrningsfunktion för digital utveckling.
- Förändrad organisation där IT-resurser endast återfinns inom digitaliseringsavdelningen.
- Samlad kompetensinventering avseende IT, för att identifiera matchningsmöjligheter och kompetensväxlingsbehov.

Styr- och samverkansmodell

I syfte att skapa bättre förutsättningar för att bedriva verksamhetsutveckling med stöd av digitaliseringens möjligheter har implementering av en ny styr- och samverkansmodell, objektstyrning via PM3, inletts. Målet är att skapa enkla och effektiva tjänster med både invånarna och kommunens verksamheter i fokus.

Modellen delar in kommunens samtliga verksamhetsområden i så kallade objekt. Objekten skapas oberoende av nuvarande linjeorganisation och utgår istället från kundgrupper och kundperspektiv. Exempelvis bildas objektet ”Samhällsbyggnad och miljö” som omfattar såväl miljö- och bygglovsförvaltningen som samhällsbyggnadsavdelningen inom kommunstyrelsens förvaltning.

Modellen utgår från tydliga roller, kompetensprofiler och gemensamma arbetssätt och omfattar såväl verksamhetssidan som IT-sidan.

Med helhetssyn och gemensamma arbetssätt ges bättre förutsättningar för kundperspektivet samt att utveckla tjänster som är enkla, tydliga, tillgängliga och säkra. Den nya styr- och samverkansmodellen bygger på att verksamheter och IT kravställer och utvecklar kommunens tjänster tillsammans och på ett sådant sätt att det skapar bättre förutsättningar för IT-lösningar som sträcker sig över förvaltningsgränserna. Etableringen av den nya styr- och samverkansmodellen med dess objekt, roller och arbetssätt påbörjades i augusti 2021 och väntas pågå till mitten av 2022.

Forum och arenor

Parallellt med införandet av den nya styr- och samverkansmodellen har ett antal kommungemensamma forum och arenor skapats i syfte att dela idéer, främja och dela omvärldsbevakning, lärdomar samt se samverkansmöjligheter och behov av kompetensutveckling.

Portföljstyrning

Ett arbete med att inrätta portföljstyrning har inletts. Portföljstyrning är en metod för att dels säkra att utvecklingsinitiativ följer övergripande prioriteringar, dels ge en överblick över initiativ och möjlighet att prioritera bland dessa.

Portföljstyrningen syftar därmed till att öka förmågan till medvetna beslut så att Huddinge kommun kan förflytta sig mot strategiska mål med hjälp av digitaliseringens möjligheter samt skapa förutsättningar för att få ut störst effekt



ur de initiativ som drivs. Portföljstyrningens inriktningar är framtagna och införlivade i de objektsplaner som finns inför 2022. Digitaliseringspotten för 2022 blir ett finanseringsverktyg för de initiativ som bidrar till uppfyllnad av dessa mål.

Förvaltningsövergripande dialog

Mot bakgrund av nya arbetssätt och organisationsförändringar inom digitaliseringsarbetet i Huddinge har kommunens förvaltningar i sin beredning av ärendet haft en förvaltningsövergripande dialog med syftet att inte bara ge förvaltningsperspektivet utan även en helhetsbild av Huddinge kommuns arbete med den digitala utvecklingen.

Förvaltningens synpunkter

För att klara de kommande årens utmaningar behöver kommunsektorn hitta vägar för att kunna utföra jobbet på ett effektivare sätt. Det kan bland annat handla om att arbeta smartare genom att använda ny teknik för att digitalisera och automatisera arbetssätt, vilket också framgår av kommunens viktigaste styrdokument Mål och budget 2022. Digitaliseringen har därmed en framskjuten plats i Huddinge kommuns utvecklingsarbete.

Nedan följer förvaltningens kommentarer till revisorernas (revisionsgrupp 2) rekommendationer att nämnderna i enlighet med kommunens målstruktur säkerställer att:

I sina verksamhetsplaner för 2022 implementerar specifika, mätbara, rimliga och tidsatta mål för digitaliseringsarbetet i stödjande förvaltningar.

Förvaltningen tolkar att revisionen avser verksamhetsplaner generellt och inte specifikt 2022 års verksamhetsplan då den togs fram under hösten 2021 och beslutades i november.

Det har funnits brister i kopplingen mellan budget och digitaliseringsplaner. En del av arbetet med den nya styr- och samverkansmodellen samt portföljstyrningen är just att synkronisera det bättre än tidigare.

I den nya styr- och samverkansmodellen ska varje etablerat objekt ta fram en så kallad objektsplan för objektets kommande behov av utveckling. Objektplanen styrs av övergripande prioriteringar samt objektets behov och förutsättningar. Objektplanernas aktiviteter kopplas till kommunens målområden. Objektplanerna kommer sedan, via etablering av portföljstyrning, ge en helhetsbild av Huddinge kommuns digitala utveckling.

Miljö- och bygglovsförvaltningen omfattas, tillsammans med samhällsbyggnadsavdelningen vid kommunstyrelsens förvaltning, av det gemensamma objektet Samhällsbyggnad och miljö. Objektet etablerades under hösten 2021. I januari 2022 förväntas de utvecklingsaktiviteter som ska bedrivas inom ramen för objektarbetets första verksamhetsår finnas dokumenterade och beslutade. De aktiviteter som har bäring på Klimat- och stadsmiljönämndens verksamhetsområde rör införskaffande av systemstöd för förvaltning av den byggda miljön såväl som förvaltningen av skyddad natur i kommunen.



Förvaltningarna förses med tillräckliga resurser och kompetens för att i enlighet med PM3-modellen driva verksamhetsutveckling i samverkan med digitaliseringsenheten inom KSF.

I samband med införande av ny styr- och samverkansmodell har en inledande bedömning av resursbehov gjorts. I takt med att samtliga objekt etableras kommer bilden att kunna tydliggöras.

Miljö- och bygglovsförvaltningen bedömer att PM3 som styr- och samverkansmodell utgör ett välkommet verktyg för att ge en god överblick över digitaliseringsarbetet, inom det egna objektet liksom för kommunen som helhet.

Förvaltningen har sedan tidigare bedrivit ett förvaltningsgemensamt samverkansforum för IT- och samverkansfrågor: den så kallade "MBF IT-grupp". Ett aktivt arbete med systemförvaltning är på inget sätt nytt för förvaltningen och man står väl rustat för de anpassningar som den nya styr- och samverkansmodellen medför.

Under 2021 genomfördes en utredning för att identifiera möjliga utvecklingsområden inom digitalisering och automatisering liksom potentiella förbättringar kopplade till e-tjänster liksom integrationsbehov. En annan noterbar insats som utfördes under 2021 är den tjänstedesignundersökning som genomfördes av Expedition Mondial och som bland annat fokuserade på e-tjänster och webb. Slutsatserna från utredningen liksom tjänstedesignundersökningen bildar underlag för det utvecklingsarbete som tar vid inom PM3-objektet.

Miljö- och bygglovsförvaltningen konstaterar att resursbehovet varierar över tid med förändrade behov och förutsättningar. För samordning och styrning krävs en kontinuerlig bemanning medan utvecklingsprojekt kräver olika mycket resurser samt olika kompetensprofiler för att bedrivas framgångsrikt. En fördjupad samverkan över förvaltningsgränser generellt och med digitaliseringsavdelningen i synnerhet, kan överbrygga och motverka att resursbrister utgör trösklar för fortsatt utveckling. Här bör även andra stödfunktioner, såsom upphandling, synliggöras i sammanhanget.

Förvaltningarna förses med tillräckliga resurser och kompetens för att utreda och ta fram underlag för att söka medel ur digitaliseringspotten samt att driva digitaliseringsprojekten fram till genomförande.

Digitaliseringsavdelningen har under 2021 haft ett uppdrag från kommunstyrelsen att utveckla processen för hantering av digitaliseringspotten. Bland annat har en arbetsgrupp med representanter från varje förvaltning bildats och ansökningarna är numera förankrade med respektive förvaltningsledning inför beredning. Alla ansökningar analyseras och nyttoberäknas. Efter föredragning i kommunkoncernens ledningsgrupp beslutas de av kommundirektören. Digitaliseringsavdelningen leder och samordnar arbetet.

Miljö- och bygglovsförvaltningen har under 2021 haft tre projekt finansierade av digitaliseringspotten. Samtliga projekt har genomförts och kommer att följas upp



under 2022. I kort sammanfattning har projekten i tur och ordning syftat till att förbättra användarupplevelse och överblickbarhet över e-tjänst för bygglovsansökan, kartlägga besökarmönster i naturreservat genom nyttjande av mobildata, samt upprättande av sensorövervakning av inomhusmiljön på en förskola som en pilotstudie inför bredare satsningar (sistnämnda som ett samarbetsprojekt med Huddinge Samhällsfastigheter AB).

Fortsättningsvis kommer förvaltningens eventuella ansökningar att samverkas och administreras inom PM3-objektet: Samhällsbyggnad och miljö. Potentiella ansökningar tas fram, prioriteras jämte andra aktiviteter och beslutas av objektets styrgrupp. I detta arbete, liksom vid övrig beredning inom objektet, deltar digitaliseringsavdelningen. Miljö- och bygglovsförvaltningen representeras i styrgruppen av förvaltningschefen.

Förvaltningarna förses med tillräckliga resurser och kompetens för att identifiera ändamålsenliga applikationer hos andra kommuner som kan nyttjas i Huddinge samt genomföra implementering av dessa.

I arbetet med etableringen av det gemensamma PM3-objektet: Samhällsbyggnad och miljö, har rollbeskrivningar tagits fram för samtliga i objektet ingående funktioner. Varje rollbeskrivning har det gemensamt att omvärldsbevakning ingår och förutsätts bedrivas på varje nivå i objektet, från operativ till strategisk nivå. Vidare har forum instiftats som syftar till att möjliggöra delning och samverkan över förvaltningsgränser.

Förvaltningarna förses med tillräckliga resurser och kompetens för att samverka med SKR och med andra kommuner för att utveckla och införa digitalisering på nya områden.

Huddinge kommun samverkar externt med en rad olika aktörer och flera arenor. Här finns exempelvis diverse forum såsom digital arena inom SKR, nätverk inom Storsthlm och DiMiOs (digital mognad inom offentlig sektor) och många fler.

Det övervägs också i det partnerskap som Huddinge kommun ingått med Södertörns högskola att digitalisering ska vara ett gemensamt samverkansområde.

Miljö- och bygglovsförvaltningen deltar, utöver ovan nämnda, bland annat i nationell digitalisering inom miljöområdet. Här kan nämnas samverkan inom ramen för samverkansparaplyet Smart miljöinformation som samordnas av Naturvårdsverket och där också SKR är en regelbundet deltagande aktör. Under 2022 kommer förvaltningen tillsammans med digitaliseringsavdelningen att delta i framtagandet av en standardiserad nationell e-tjänst för registrering av livsmedelsverksamhet. Detta arbete leds av Livsmedelsverket i samverkan med Tillväxtverket.

Gällande DiMiOs har representanter från miljö- och bygglovsförvaltningen, under slutet av 2021, besvarat undersökningen. Resultaten följs upp under 2022.



Datum
2022-01-21

Diarienummer
KLN-2021/1385

Ekonomiska och juridiska konsekvenser

Förslaget till beslut medför inga ekonomiska eller juridiska konsekvenser för kommunen.

Toralf Nilsson
Teknisk direktör

Tove Bodin
Administrativ chef

Bilagor

- Bilaga 1. Revisionskrivelse
- Bilaga 2. Revisionsrapport

Beslutet ska skickas till

Kommunens revisorers revisionsgrupp 2