



# Granskning av digitalisering

Revisionsrapport

Huddinge kommun

KPMG AB

2023-08-25

Antal sidor: 24

Antal bilagor: 2



Huddinge kommun  
Granskning av digitalisering

2023-08-25

## Innehållsförteckning

1	Sammanfattning	3
2	Bakgrund	5
2.1	Syfte, revisionsfrågor och avgränsning	6
2.2	Revisionskriterier	8
2.3	Metod	8
3	Inledning	9
4	Resultat av granskningen	10
4.1	Mål och strategier för digitalisering	10
4.2	Organisation för digitaliseringsarbetet	15
4.3	Resursfördelning	18
4.4	Beslutsunderlag och uppföljning inom digitaliseringsarbetet	20
5	Slutsats och rekommendationer	24
A	Bilagor	27
5.1	Bilaga 1 – Utdrag ur verksamhetsplaner 2023	27
5.2	Bilaga 2 – Protokollsutdrag kommunstyrelsen 2022 och 2023	31

## 1 Sammanfattning

KPMG har fått i uppdrag av Huddinge kommuns förtroendevalda revisorer att granska kommunstyrelsens styrning av digitaliseringsarbetet. Syftet med granskningen har varit att bedöma om kommunstyrelsen tillsett en tillräcklig styrning och uppföljning av digitaliseringsarbetet. Granskningen avser revisionsåret 2023.

Vår sammanfattande bedömning är att kommunstyrelsen delvis har tillsett en tillräcklig styrning av digitaliseringsarbetet. Vår bedömning är att det finns en politisk viljeriktning att kommunen ska bedriva ett aktivt digitaliseringsarbete som ska leda till innovation och förändrade arbetssätt som möjliggör effektivisering. Kommunstyrelsen har utifrån sitt ansvar fattat ett antal beslut för att ge förutsättningar till verksamheten att förstärka och utveckla digitaliseringsarbetet.

Det finns en beslutad digitaliseringsstrategi men vi bedömer att den i nuvarande form har en svag styreffekt i det operativa arbetet. Vi bedömer dock att styrning och prioritering av digitaliseringsarbetet på ett tydligt sätt kopplar an till kommunens målstruktur på en övergripande nivå. Prioriterade insatser för digitaliseringsarbetet beskrivs i mål och budget och vi konstaterar att dessa är inkluderade i de objektsplaner som utgör underlag för kommunens digitaliseringsarbete.

En stor del av förändringsarbetet har genomförts under åren 2022 och 2023 med en ny styr- och samverkansmodell och etablering av portföljstyrning. Mot bakgrund av att strukturer och arbetssätt formas vid tiden för granskningen kan vi konstatera att det finns utvecklingsbehov avseende beslutsunderlag och väsentliga moment som behöver genomföras i ett effektivt och säkert

2023-08-25

digitaliseringsarbete. Bland annat avseende nyttokalkylering, riskanalyser samt hur slutanvändare ska inkluderas i de projekt som genomförs. I avsaknad av sådana underlag kan det finnas svårigheter att följa upp digitaliseringsprojekt och säkerställa att dessa når förväntade effekter.

Vår bedömning är att kommunstyrelsen tillsett en i allt väsentligt tillräcklig uppföljning av digitaliseringsarbetet för det övergripande arbetet samt för initiativ som finansieras genom digitaliseringspotten.

Utifrån vår slutsats och våra bedömningar rekommenderar vi kommunstyrelsen att:

- Revidera eller omvärdera behovet av en digitaliseringsstrategi och säkerställa att den kommunövergripande styrningen är samstämmig och ger en samlad utvecklingskraft för digitaliseringsarbetet.
- Utvärdera resurssättning mellan styrelsen och övriga nämnder så att det finns tillräckliga förutsättningar för styr- och samverkansmodellen som organisation för digitaliseringsarbetet.
- Ge kommunstyrelseförvaltningen i uppdrag att tydliggöra en gemensam styrning och krav på underlag för digitaliseringsprojekt och initiativ samt hur uppföljning ska ske.

## 2 Bakgrund

Digitalisering är en stor och pågående samhällsförändring och har blivit ett av de viktigaste verktygen för utveckling och effektivisering av den offentliga sektorn. Den demografiska utvecklingen utmanar svensk välfärd. Kommunerna är mitt i en förändringsresa för att tillhandahålla välfärd på helt nya och smartare sätt. Digitalisering är aldrig ett mål i sig, det är däremot högkvalitativ och likvärdig vård och skola, en effektiv och hållbar stadsbyggnadsprocess samt en öppen, serviceinriktad och tillgänglig förvaltning.

Det finns en stor potential i att möta välfärdens utmaningar genom att utmana befintliga strukturer och arbetssätt, använda data som en strategisk resurs och kraften i ny teknologi. För att ta vara på digitaliseringens möjligheter fullt ut måste vissa förutsättningar finnas på plats. Lyhördhet för invånarnas behov och krav på välfärdsleveransen är en framgångsfaktor för att klara den digitala omställningen.

Kommunens digitaliseringsarbete behöver vara integrerad i ordinarie verksamhetsplanering. Det behöver säkerställas att verksamheterna får stöd i förändringsledning för att användarnytta hos både medarbetare och medborgare erhålls. Om verksamheten litar alltför mycket på den nya tekniken utan att ta hänsyn till andra viktiga faktorer som kommunikation och utbildning är risken stor att investeringar och utvecklingsprojekt kör i diket utan att nå uppsatta effektmål.

I Huddinge kommuns mål och budget 2023 framgår att digitaliseringen är av stor betydelse för att möta de kommande årens utmaningar. Kommunstyrelsen har budgeterat 36 mnkr för fortsatt utveckling av digitalisering mellan åren 2023 och 2025. Kommunen har även i syfte för att på ett samlat, prioriterat och

effektfullt sätt få nytta av digitalisering avsatt 5 mnkr i en särskild digitaliseringspott.

En förutsättning för att digitaliseringsarbetet ska ske ändamålsenligt är att medarbetare och chefer systematiskt bedriver verksamhetsutveckling och utvecklar arbetssätt inom respektive verksamhet. Därför anslås i budget att digitaliseringsinsatser ska fokusera på att öka tillgängligheten till kommunens tjänster, öka verksamheternas digitala förmåga och utveckla grundläggande teknik. Genom detta fokus uppmuntras kommunens verksamheter att tillvarata invånarnas, besökarnas och företagarnas behov, för att tillhandahålla tillgängliga, enkla, tydliga och säkra tjänster. Internt ska effektivisering av arbetsprocesser, innovation och grundläggande tekniska förutsättningar fokuseras.

För att kommunen ska kunna nå målen med digitaliseringsarbetet och således kunna möta framtida utmaningar är det avgörande att kommunstyrelsen tillser en ändamålsenlig styrning och uppföljning av digitaliseringsarbetet. Kommunrevisionen har identifierat bristande måluppfyllelse inom digitaliseringsarbetet som ett riskområde och har uppdragit KPMG att genomföra en granskning av kommunens digitaliseringsarbete. Granskningen avser revisionsåret 2023.

## **2.1 Syfte, revisionsfrågor och avgränsning**

Syftet med granskningen var att bedöma om kommunstyrelsen har tillsett en tillräcklig styrning och uppföljning av digitaliseringsarbetet. Granskningen omfattar kommunstyrelsens ledning, styrning och uppföljning av digitaliseringsarbetet.

I granskningen ska följande revisionsfrågor besvaras:

- Finns en övergripande styrning av digitaliseringsarbetet inklusive mål för arbetet?
- Finns det en etablerad styr- och samverkansmodell för digitaliseringsarbetet som möjliggör prioritering och planering?
- Finns en förankrad resursfördelningsmodell för digitaliseringsarbetet med tydliggjorda prioriteringsgrunder?
- Ställs krav på dokumenterade beslutsunderlag där behov och förväntade nyttoeffekter presenteras innan genomförande av digitaliseringsprojekt?
- Säkerställer kommunstyrelsen att arbetet när det är möjligt sker samordnat över förvaltningsgränser för att undvika suboptimeringar?
- Finns etablerade metoder och krav om riskanalyser i digitaliseringsprojekt, är dessa dokumenterade och har åtgärder vidtagits för att möta risker?
- Finns etablerade metoder och krav på att inkludera slutanvändare så att den digitala utvecklingen anpassas efter behov och förutsättningar hos målgrupper?
- Sker en tillräcklig uppföljning av det samlade digitaliseringsarbetet i kommunen för att säkerställa att det når förväntade effekter (exempelvis kostnadsbesparing, kvalitetshöjning och/eller tidseffektivisering)?

## 2.2 Revisionskriterier

Våra bedömningar görs med utgångspunkt från:

- Sveriges kommuner och regioners ”Utveckling i en digital tid – en strategi för grundläggande förutsättningar”, 2019
- Interna strategier, verksamhetsplaner och budgetdokument
- Tillämpbara interna regelverk, policys och beslut

## 2.3 Metod

Granskningen har genomförts genom:

- Dokumentstudier av Digitaliseringsstrategi för Huddinge kommun 2021 – 2025; Mål och budget 2023; Verksamhetsplaner för styrelse och nämnder 2023; Objektsplan för tre objekt; Beslutsunderlag och dokumentation för genomförda digitaliseringsprojekt.
- Intervjuer har genomförts med framtidsdirektör, sektionschef samordnad verksamhetsutveckling och samtliga förvaltningschefer.

Samtliga intervjupersoner har beretts möjlighet att faktakontrollera rapporten.



### 3 Inledning

År 2021 uppdrog Revisionsgrupp 2 (grupp av förtroendevalda revisorer i Huddinge kommun) till en extern konsult att genomföra en förstudie av kommunens digitaliseringsarbete. Syftet med förstudien var att identifiera behov av fördjupade granskningar med syfte att utvärdera Huddinge Kommuns arbete med effektivisering av verksamheten genom digitalisering.

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

Revisionsgruppen lämnade ett antal rekommendationer till nämnderna. Bland annat att verksamhetsplaner för 2022 skulle inkludera specifika, mätbara, rimliga och tidsatta mål för digitaliseringsarbetet och att förvaltningarna skulle tillställas tillräckliga resurser och kompetens för att i enlighet med PM3-modellen driva verksamhetsutveckling i samverkan med digitaliseringsenheten inom kommunstyrelseförvaltningen.

Revisionsgrupp 2 efterfrågade yttranden från samtliga nämnder mot bakgrund av genomförd förstudie och lämnade rekommendationer. I den fördjupade granskningen, som denna rapport är ett resultat av, finns en avgränsning att omfatta kommunstyrelsen, varpå vi i rapporten endast följt upp de svar som kommunstyrelsen lämnat i sitt yttrande och inte övriga nämnders yttranden.

## **4 Resultat av granskningen**

### **4.1 Mål och strategier för digitalisering**

#### **4.1.1 Målstruktur**

Huddinge kommun har en beslutad målstruktur som utgår från kommunens vision och tio strategiska mål som beslutats av kommunfullmäktige. De tio målen är indelade i målområden som utgår från social hållbarhet, ekonomisk hållbarhet och ekologisk hållbarhet. Målen är formulerade på en övergripande nivå så att nämnder och bolag ska kunna förhålla sig till målen och utifrån den egna verksamheten relatera och konkretisera hur de ska bidra till de övergripande målen. Vissa mål finns krav på att samtliga nämnder ska relatera till. Nämndernas mål och indikatorer fastställs i den årliga verksamhetsplanen och följs sedan upp enligt ordinarie uppföljningsrutiner.

#### **4.1.2 Mål och budget 2023**

I kommunens beslutade Mål och budget 2023 finns ett särskilt avsnitt "Tillvarata digitaliseringens möjligheter". Avsnittet består av en övergripande information om digitalisering och dess effekter och innehåller inte specifika mål eller indikatorer. Kommunen ska enligt dokumentet fokusera sina digitaliseringsinsatser på att öka tillgängligheten till kommunens tjänster, öka verksamhetens digitala förmåga och utveckla grundläggande teknik.

För det av fullmäktige beslutade målområdet "Huddinge har en sund och hållbar ekonomi" finns två fullmäktigemål som varje nämnd har krav på att inkludera och relatera till.

Målen är:

- Huddinge kommun har en sund och hållbar ekonomi.
- Huddinge kommun är en attraktiv arbetsgivare.

I beskrivningen av målområdet framgår att "Huddinge ska vara en innovativ kommun. Digitalisering, omvärldsspaning och lyhördhet för att våga pröva nya arbetssätt är viktigt". Det finns inga indikatorer för målen som kan kopplas till digitaliseringsarbetet.

Till övriga fullmäktigemål saknas beskrivning av digitalisering och dess möjligheter att bidra till måluppfyllelsen.

#### **4.1.3 Digitaliseringsstrategi 2021–2025**

Det finns en beslutad Digitaliseringsstrategi för åren 2021–2025. Enligt strategin ska kommunen genom att tillvarata digitaliseringens möjligheter understödja kommunens vision. Digitaliseringsstrategin ska vara styrande vid beslut och prioriteringar inom ramen för kommunens digitaliseringsarbete. Kommunens digitalisering ska enligt strategin möjliggöra god service, effektiva och behovsanpassade arbetssätt för medarbetare och digital samverkan.

Arbetet ska utgå från sex strategiska inriktningar:

1. Kundens och invånarens behov styr vårt uppdrag.
2. Ett Huddinge där digitalisering är till för alla.
3. Vi sätter informationen i centrum.
4. Vi utgår från en gemensam digital plattform.

5. Vi löser framtidens utmaningar på ett innovativt sätt.
6. Vi prioriterar säkerhetsfrågorna högt.

I den förstudie som gjordes 2021 kom granskaren fram till att kommunfullmäktiges mål (enligt Mål och budget 2021) inte på ett tydligt sätt hängde ihop med digitaliseringsstrategins inriktningar. Vid intervjuer i samband med förstudien uppgavs att strategin var i behov av revidering, dels mot bakgrund att målen och strategierna sattes innan kommunen slutfört arbetet med ny målstruktur och ny styrmodell, dels då ekonomidirektörer och framtidsdirektör hade uppmärksammat att strategin och de kommunövergripande målen inte hängde ihop.

Intervjuade i denna granskning bekräftar ovan uppgifter och säger att strategin inom kort ska revideras men att det ännu inte har gjorts. I enlighet med tidigare bedömning kan vi konstatera att samma faktum gäller även för Mål och budget för 2023 och de inriktningar som digitaliseringsstrategin anger, att de inte hänger ihop.

#### **4.1.4 Verksamhetsplaner och objektsplaner**

Revisionsgrupp 2 lämnade i samband med förstudien rekommendation till nämnderna att i sina verksamhetsplaner implementera specifika, mätbara, rimliga och tidsatta mål för digitaliseringsarbetet. Detta för att implementera styrning av digitalisering i förhållande till kommunens beslutade målstruktur.

I yttrandet har kommunstyrelseförvaltningen svarat att digitaliseringsarbetet och de initiativ som tas ska beskrivas i objektsplaner. Dessa planer ska finnas för varje objekt i enlighet med den nya styr- och samverkansmodellen.

2023-08-25

Objektplanernas aktiviteter ska kopplas till kommunens målområden och kommer via etablering av portföljstyrningen att ge en helhetsbild av Huddinge kommuns digitala utveckling.

Vi har i granskningen tagit del av kommunstyrelsens och samtliga nämnders verksamhetsplaner. I avsaknad av mål och indikatorer kopplat till digitalisering i Mål och budget 2023 kan vi konstatera att digitalisering som begrepp, i likhet med mål- och budgetdokumentet, främst omnämns på övergripande nivå i verksamhetsplaner. Mål och indikatorer saknas även i dessa. I bilaga 1 presenteras översiktligt hur styrelse och nämnder inkluderat digitalisering i verksamhetsplaner 2023.

Utifrån yttrandet som anger att mål och aktiviteter för digitaliseringsarbetet ska dokumenteras i objektsplaner har vi i granskningen efterfrågat nuläge för etablering av objekt samt att få ta del av exempel på objektsplaner. Enligt uppgift är samtliga objekt etablerade och objektsplaner finns för alla objekt.

Av de exempel på objektsplaner som vi tagit del av kan vi konstatera att det i dessa finns uppgifter om objektsorganisation där roller är tilldelade både från verksamheter och digitaliseringsavdelningen. Övergripande mål för objekten för åren 2023–2025 anges. Det framgår därtill vilka verksamheter objekten stödjer samt väsentliga aktiviteter som ska genomföras. Dessa aktiviteter har tilldelats en prioritering, hög, medel och låg, där bedömningen hög är sådana aktiviteter som måste genomföras under 2023. Ett flertal av de aktiviteter som ska genomföras är digitaliseringsinitiativ. Till aktiviteter finns en uppskattad kostnad, tidsåtgång samt ansvarig för genomförandet.

I enlighet med yttrandet ska objektsplaner innehålla koppling till kommunens målområden. Enligt uppgift görs en övergripande analys av mål och budget och digitaliseringsstrategin och utifrån dessa sätts prioriterade områden för

digitalisering, De objektsplaner vi tagit del av är kopplade till mål och budget och den beskrivning som lyfts ovan om prioriterade insatser. Aktiviteterna ställs både mot de av fullmäktige beslutade övergripande målområdena ekonomisk, social eller ekologisk hållbarhet och till vilken av de prioriterade insatserna som aktiviteten avser att uppfylla. Planeringsförutsättningar för objektsplaner beslutas av portföljstyrgruppen.

#### 4.1.5 Bedömning

Vår bedömning är att kommunstyrelsen delvis har tillsett en tillräcklig styrning av digitaliseringsarbetet. Vår bedömning är att det finns en politisk viljeriktning att kommunen ska bedriva ett aktivt digitaliseringsarbete som ska leda till innovation och förändrade arbetssätt som möjliggör effektivisering. Kommunstyrelsen har utifrån sitt ansvar fattat ett antal beslut för att ge förutsättningar till verksamheten att förstärka och utveckla digitaliseringsarbetet.

Det finns en beslutad strategi men vi bedömer att den i nuvarande form har en svag styreffekt i det operativa arbetet. Den saknar tydliga mål för arbetet och i nuvarande form saknas koppling till de av kommunfullmäktige beslutade målen som styrelse och nämnder har att förhålla sig till. Mot bakgrund av detta ser vi en risk att nuvarande styrning utifrån strategin inte i tillräcklig grad bidrar till en tydlig och gemensam utvecklingskraft i kommunens digitaliseringsarbete.

Vi bedömer dock att styrning och prioritering av digitaliseringsarbetet på ett tydligt sätt kopplar an till kommunens målstruktur på en övergripande nivå. Prioriterade insatser för digitaliseringsarbetet beskrivs i mål och budget och vi konstaterar att dessa är inkluderade i de objektsplaner som utgör underlag för kommunens digitaliseringsarbete.

## 4.2 Organisation för digitaliseringsarbetet

Enligt kommunstyrelsens verksamhetsplan 2023 har kommunstyrelsen i uppgift att skapa förutsättningar för att nyttja digitaliseringens möjligheter, öka organisationens digitala förmåga och styra kommunens digitala utveckling, arkitektur och IT-säkerhet. Kommunstyrelsen ska enligt planen omvärldsbevaka för att identifiera processer där ny teknik kan medverka till smartare arbetssätt och effektivare hantering.

Kommunen har en digitaliseringsavdelning som är organiserad inom kommunstyrelseförvaltningen. Digitaliseringsavdelningen bildades under 2020. Tidigare var it-sektionen med tre enheter del av avdelningen kommunikation och IT. Förstärkningar har gjorts inom avdelningen som har utökats med närmare 20-talet tjänster. Förstärkningarna är främst kopplade till enheten för samordnad verksamhetsutveckling där resurser från förvaltningarna har samlokaliseras samt att det tillskapats nya tjänster som en del i att skapa förutsättningar för digitaliseringsarbetet i kommunen.

Digitaliseringsavdelningen är indelad i fyra sektioner:

1. Samordnad verksamhetsutveckling
2. Arkitektur och innovation
3. Drift och förvaltning (nät, servrar, mm)
4. Digitalt stöd (kommungemensam helpdesk)

#### 4.2.1 Styr- och samverkansmodell

Kommunen har valt PM3 (en vanligt förekommande modell för systemförvaltning och it-styrning) som styr- och samverkansmodell för sitt digitaliseringsarbete. De roller som modellen består av möjliggör enligt intervjuade en nära dialog och samverkan mellan objektsansvariga på verksamhetsidén och funktioner med ansvar i ett tekniskt perspektiv (från digitaliseringsavdelningen).

I modellen finns ett antal roller på olika nivåer. Intervjupersoner beskriver att objektägare oftast är chef på ledningsnivå och i undantagsfall direktörsnivå. Under objektägare sorterar rollen objektledare. Digitaliseringsavdelningen har identifierat att det finns behov av förstärkningar i rollerna under dessa, exempelvis objektsspecialister.

Företrädare för kommunstyrelsens förvaltning menar att styr- och samverkansmodellen ännu är i en etableringsfas men att arbetet har kommit i gång inom objekten. Rollfördelning är etablerad men behöver fortfarande kompletteras under 2023 för att arbetet ska nå upp till politikernas önskade ambitionsnivå. I kommunstyrelsens driftsbudget 2023 finns utökning i budget med 12 mnr för att säkra utvecklingen av den nya samverkansmodellen. Dessa medel fördelas 6 mnr till kommunstyrelsen och resterande 6 mnr fördelas på övriga nämnder. Organisationsförändring påbörjades 2022 då resurser flyttades från nämnderna till kommunstyrelsen (10,7 mnr).

Revisionsgrupp 2 rekommenderade efter förstudien 2021 att förvaltningarna skulle förses med tillräckliga resurser och kompetens för att i enlighet med samverkansmodellen kunna driva verksamhetsutveckling i samverkan med digitaliseringsavdelningen inom kommunstyrelseförvaltningen. Intervjupersoner uppger att de, trots omfördelning av resurser 2023, har vissa svårigheter att



tillsätta de roller som samverkansmodellen består av. Detta innebär exempelvis att medarbetare inom förvaltningarna behöver anta flera olika roller, på strategisk, operativ eller taktisk nivå vilket upplevs som problematiskt. De intervjuade vill dock framhålla att de upplever att styr- och samverkansmodellen är tydlig och att det sker ett kontinuerligt arbete med att förankra och optimera den för verksamheterna.

Utifrån samverkansmodellen har olika forum för dialog och samverkan bildats som sker på strategisk, taktisk och operativ nivå. De intervjuade uppfattar att har börjat se trender i kommunen av ökad samverkan inom digitaliseringsarbetet.

#### **4.2.2 Bedömning**

Vår bedömning är att det finns en etablerad styr- och samverkansmodell för digitaliseringsarbetet. Vi bedömer att den modell som kommunen valt för sitt digitaliseringsarbete ger förutsättningar för samordning över förvaltningsgränser och möjliggör prioritering och planering inom de objekt som etablerats.

För att få full effekt av samverkansmodellen vill vi dock poängtera att det arbete som pågår med resursfördelning mellan kommunstyrelsen och nämnderna för organisering av digitaliseringsarbetet utvärderas och vid behov justeras. Detta så att det kan säkerställas att roller i samverkansmodellen kan tillsättas och arbetet genomförs enligt modellens utformning och de behov som finns inom respektive objekt.

### 4.3 Resursfördelning

Av intervjuer framgår att finansiering av digitaliseringsarbetet är tydlig och i första hand sker inom respektive nämnd. Objektsindelningen som gjorts utifrån samverkansmodellen innebär dock att kostnader för digitalisering och andra utvecklingsaktiviteter behöver fördelas mellan de nämnder som objekten stödjer. Av intervjuer framkommer vissa utmaningar med detta då det inte ännu är tydliggjort hur kostnader ska fördelas inom objekten vid olika typer av förbättrings- eller utvecklingsaktiviteter. Flera objekt har verksamheter från olika nämnder där en förvaltning kan vara objektägare med andra förvaltningar som delägare. Flera intervjupersoner ser denna fråga som ett utvecklingsområde som behöver klargöras. I de objektsplaner vi tagit del av finns en kapacitetsbedömning avseende tid och kostnader samt en uppskattad fördelning mellan it och verksamhet.

För vissa projekt och initiativ finns möjlighet att söka finansiering från en särskild digitaliseringspott. Intervjuade uppger att potten är en liten del av de totala medel som läggs på digitalisering och att merparten av projekten finansieras inom befintlig ram hos nämnderna eller genom extern finansiering.

I Mål och budget 2023 framgår att 5 mnkr avsatts i en digitaliseringspott i syfte att på ett samlat, prioriterat och effektivt sätt få ut största nytta av kommunens ambition kring digitalisering. Krav vid ansökan från potten är att förvaltningen påvisar någon typ av nytta mätt i kronor för det digitaliseringsinitiativ som ansökan gäller. Intervjupersoner påtalar att den nuvarande nyttovärderingen som görs, främst utifrån sparade kronor, upplevs som något fyrkantig och inte alltid applicerbar på de initiativ som vill genomföras där exempelvis kvalitetseffekter främst är den förväntade nyttan. Det finns en mall med bedömningskriterier där de ansökningarna med högst poäng tilldelas medel och

sedan kan genomföras. Intervjuade upplever vissa svårigheter att upprätta de underlag som krävs vid ansökningar till digitaliseringspotten.

Digitaliseringsavdelningen finns dock tillgängliga som stöd i ansökningsförfarandet när behov av det finns.

Under 2022 etablerades en portföljstyrning. Inom ramen för portföljstyrningen finns en styrgrupp samt ytterligare råd på taktisk och operativ nivå. Styrgruppen arbetar i huvudsak med frågor som rör portföljen på en övergripande nivå och prioriteringsgrunder för initiativ. Det taktiska och operativa rådet arbetar med praktiskt genomförande utifrån prioritering samt genomförbarhet av initiativ. De etablerade forumen knyter an till samverkansmodellens objektägar- och objektledarforum.

#### 4.3.1 Bedömning

Vi bedömer att det finns en resursfördelningsmodell som utgår från ordinarie budgetfördelning. I den samverkansmodell med objekt som etablerats för digitaliseringsarbetet uppfattar vi dock att det finns behov av att tydliggöra hur kostnadsfördelning ska se ut när flera nämnder berörs.

Vår bedömning är att prioriteringsgrunder för kommunens digitaliseringsarbete är otydliga. Detta då styrning utifrån mål- och budget och nuvarande digitaliseringsstrategi inte är samstämmiga. Nuvarande formuleringar saknar tydliga och mätbara mål samt saknar fastställda indikatorer över hur digitalisering ska bidra till uppfyllelsen av strategiska mål för kommunen. I objektsplaner där digitaliseringsprojekt planeras och prioriteras inkluderas däremot en koppling till kommunövergripande målområden (ekonomisk, social och ekologisk hållbarhet) samt de av portföljstyrgruppen beslutade prioriteringsgrunderna.

Vid ansökningar till digitaliseringspotten uppfattar vi att beslutsunderlag i högre grad ställer krav på beskrivningar av ekonomisk effekthemtagning och hur initiativ ska bidra till de övergripande målen.

## **4.4 Beslutsunderlag och uppföljning inom digitaliseringsarbetet**

### **4.4.1 Beslutsunderlag inför genomförande**

Det finns tillgängliga beslutsunderlag och mallar som ska användas i de fall förvaltningarna söker centrala medel för digitaliseringsinitiativ. I mall för idébeskrivning som vi tagit del av ska följande områden beskrivas av ansökande verksamhet: problembeskrivning, lösningsförslag, påverkade roller, bidrag till kommunens mål, om lösningen kan användas av fler verksamheter, kostnadsuppskattning, nyttouppskattning, förutsättningar och kompetenser samt uppföljning.

Intervjuade uppger att det inte finns några formella krav på underlag för de digitaliseringsprojekt som i övrigt genomförs. När större projekt genomförs finns en projektmodell i kommunen med en fastställd struktur och moment. Arbetet dokumenteras även i högre grad.

Bland annat så ingår moment för riskanalyser. Vad gäller digitalisering som inte genomförs i projektform, utan i linjen, så finns det ingen rutin för att göra riskanalyser. Intervjupersoner uppger dock att riskanalys görs vid större digitaliseringsprojekt men att dessa inte alltid dokumenteras. Avseende riskanalyser inom ramen för digitaliseringsarbetet uppger intervjupersoner att de ser utvecklingsbehov för det.

Digitaliseringsstrategin anger att kommunens vision och kärnvärden ska ingå som en del i digitaliseringsarbetet. Användarperspektivet ska inkludera mångfald och digitala lösningar ska anpassas utifrån användarnas situation. Vidare framgår att utvecklingen alltid ska ske på ett involverande sätt, tillsammans med slutanvändare.

Av intervjuer framgår att inkluderingen av slutanvändare är ett utvecklingsområde för kommunen. Utifrån de beslutsunderlag vi tagit del av noterar vi att slutanvändare inkluderats i låg utsträckning.

#### **4.4.2 Uppföljning**

Intervjupersoner uppger att det ställs krav på att digitaliseringsprojekt som finansierats med centrala medel följs upp. Uppföljning av digitaliseringsprojekt som finansieras inom förvaltningarnas egen budgetram följs däremot inte upp rutinmässigt och vi uppfattar att det inte efterfrågas eller ställs några krav på uppföljning.

#### **4.4.3 Rapportering**

Enligt intervjuade följs digitaliseringsarbetet i sin helhet upp och avrapporteras regelbundet till kommunstyrelsen. I bilaga 2 finns en översikt över de ärenden som kommunstyrelsen hanterat under 2022 och 2023 avseende digitalisering.

Av protokollen kan vi konstatera att framtidsdirektör och sektionschefer har närvarat för att berätta om digitaliseringsarbetet. Därtill har ett antal ärenden behandlat budgetjusteringar i syfte att ge verksamheten bättre förutsättningar i digitaliseringsarbetet genom förstärkning av resurser och roller enligt samverkansmodellen samt för att påskynda utveckling inom digitalisering.

Det har därtill fattats beslut om delegation till kommundirektören avseende digitaliseringspotten.

#### 4.4.4 Bedömning

Vi bedömer att det ställs krav på dokumenterade beslutsunderlag där behov och förväntade nyttoeffekter presenteras i de fall projekten finansieras med centrala medel från digitaliseringspotten samt att dessa följs upp av kommunstyrelsen. Vi bedömer därtill att kommunstyrelsen har säkerställt en uppföljning och rapportering av det övergripande digitaliseringsarbetet i kommunen samt vid behov fattat beslut för att stärka förutsättningarna för verksamheternas arbete.

Vi bedömer att beslutsunderlag och uppföljning för övriga initiativ och projekt inte är tillräcklig. Detta utgör en större del av den digitalisering som genomförs och uppföljning och utvärdering av genomförda projekt och initiativ behöver stärkas.

Vi anser därför att kommunstyrelsen genom uppdrag till kommunstyrelseförvaltningen bör ta ställning till i hur hög grad det finns behov av kungemensam styrning av digitaliseringsarbetet samt vilka krav på beslutsunderlag och analyser inför genomförande av projekt som ska finnas. Detta för att säkerställa att en korrekt prioritering av projekt görs samt att de projekt som genomförs leder till förväntad nytta och effekt för kommunen. Dokumenterade beslutsunderlag och analyser är därtill väsentligt så att det finns tillräckliga underlag för utvärdering och uppföljning.

Utifrån de exempel på underlag vi tagit del av ser vi att det kan finnas risk för att riskanalyser inte genomförs i tillräckligt hög grad vid digitaliseringsinitiativ och



**Huddinge kommun**  
Granskning av digitalisering

2023-08-25

projekt. Det finns flertal riskområden att beakta i digitaliseringsarbetet vilket kan ha en avgörande påverkan på hur väl arbetet faller ut. Exempelvis avseende informationssäkerhet, arbetsmiljö, kompetensbehov och behov av förändringsledning för medarbetare och medborgare för att tillgodose en ändamålsenlig användning av nya tekniker och verktyg.

Vad gäller inkludering av slutanvändare bedömer vi att det vid tiden för granskningen saknas metoder och arbetssätt för att inkludera dessa i digitaliseringsarbetet. Det finns därigenom ett behov av att tydliggöra hur och när slutanvändare och intressenter ska inkluderas i de digitaliseringsprojekt som genomförs.

## 5 Slutsats och rekommendationer

Vår sammanfattande bedömning är att kommunstyrelsen delvis har tillsett en tillräcklig styrning av digitaliseringsarbetet.

Vår bedömning är att det finns en politisk viljeriktning att kommunen ska bedriva ett aktivt digitaliseringsarbete som ska leda till innovation och förändrade arbetssätt som möjliggör effektivisering. Kommunstyrelsen har utifrån sitt ansvar fattat ett antal beslut för att ge förutsättningar till verksamheten att förstärka och utveckla digitaliseringsarbetet.

Det finns en beslutad strategi men vi bedömer att den i nuvarande form har en svag styreffekt i det operativa arbetet. Vi uppfattar dock att kommunfullmäktige i beslut av mål och budget har inkluderat övergripande mål och prioriterade insatser för digitaliseringsarbetet och att dessa beaktas i de objektsplaner där digitaliseringsprojekt prioriteras och genomförs.

Digitaliseringsarbetet är i en etableringsfas med ny styr- och samverkansmodell samt portföljstyrning. Mot bakgrund av att strukturer och arbetssätt formas vid tiden för granskningen kan vi konstatera att det finns utvecklingsbehov avseende vilka beslutsunderlag och väsentliga moment som ska genomföras i ett effektivt och säkert digitaliseringsarbete. Bland annat avseende nyttokalkylering, riskanalyser samt hur slutanvändare ska inkluderas i de projekt som genomförs. I avsaknad av dessa underlag kan det finnas svårigheter att följa upp den digitalisering som genomförs och säkerställa att projekt och initiativ når förväntade effekter.

Vår bedömning är att kommunstyrelsen i allt väsentligt har tillsett en tillräcklig uppföljning för det övergripande digitaliseringsarbetet samt avseende projekt som finansieras av digitaliseringspotten.





**Huddinge kommun**  
Granskning av digitalisering

2023-08-25

Vi rekommenderar kommunstyrelsen att:

Revidera eller omvärdera behovet av en digitaliseringsstrategi och säkerställa att den kommunövergripande styrningen är samstämmig och ger en samlad utvecklingskraft för digitaliseringsarbetet.

Utvärdera resurssättning mellan styrelsen och övriga nämnder så att det finns tillräckliga förutsättningar för styr- och samverkansmodellen som organisation för digitaliseringsarbetet.

Ge kommunstyrelseförvaltningen i uppdrag att tydliggöra en gemensam styrning och krav på underlag för digitaliseringsprojekt och initiativ samt hur uppföljning ska ske.

Datum som ovan

KPMG AB

Micaela Hedin  
*Certifierad kommunal revisor*

Jenny Thörn  
*Kommunal revisor, projektledare*

William Andreasson  
*Kommunal revisor*



**Huddinge kommun**  
Granskning av digitalisering

2023-08-25

Detta dokument har upprättats enbart för i dokumentet angiven uppdragsgivare och är baserat på det särskilda uppdrag som är avtalat mellan KPMG AB och uppdragsgivaren. KPMG AB tar inte ansvar för om andra än uppdragsgivaren använder dokumentet och informationen i dokumentet. Informationen i dokumentet kan bara garanteras vara aktuell vid tidpunkten för publicerandet av detta dokument. Huruvida detta dokument ska anses vara allmän handling hos mottagaren regleras i offentlighets- och sekretesslagen samt i tryckfrihetsförordningen.

## A Bilagor

### 5.1 Bilaga 1 – Utdrag ur verksamhetsplaner 2023

Nämnd	Utdrag
<b>Kommunstyrelsen</b>	<p>Det finns ett uppdrag inom digitalisering från nämnden till förvaltningen.</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Ta fram ett ramverk för att anpassa den digitala infrastrukturen i syfte att öka möjligheterna till digital utveckling samt framtida behov av tillgänglighet, flexibilitet och säkerhet.</li></ol>
	<p>I avsnitt "Effektivitetsarbete" beskrivs att digitalisering är ett viktigt verktyg för kommunens omställning och kan i flera delar bidra till en effektivare verksamhet. I avsnittet finns information om det arbete som genomförts under 2022. Exempelvis etableringen av en samverkansmodell för digitalisering samt portföljstyrning (beskrivs i kommande avsnitt i rapporten). Vidare beskrivs att de metoder och modeller som etablerats kräver ett fortsatt omställningsarbete bland annat med fokus på att nyttja nya arbetssätt, aktivt lärande och kulturförflyttning. Arbetet omfattar såväl behovsfångst, prioritering av utvecklingsinitiativ samt genomförande. Ytterligare en del i omställningsarbetet kännetecknas av behovet att öka graden av standardisering och kommungemensamma lösningar.</p>
	<p>Utöver uppdraget och den generella skrivningen om behov inom digitaliseringsarbetet så beskrivs en särskild satsning om 12 mnkr för att säkra den sammanlagda</p>

	genomförandekraften och fortsatt utveckling av ny styr- och samverkansmodell.
<b>Gymnasie- och arbetsmarknadsnämnden</b>	Prioriterade insatser är arbete med kontinuerlig kompetens- och processutveckling, verksamhetsutveckling med stöd av digitalisering och automatisering inom ramen för den nya objektstyrningsmodellen, samt ökad användning av moderna digitala verktyg och läromedel inom den pedagogiska verksamheten.
	Andra effektiviseringsaktiviteter som beskrivs vara i genomförandefas är: <ul style="list-style-type: none"> <li>• bättre överblick över digitala tjänster via objektstyrningsmodellen</li> <li>• bättre samordning av digitala projekt via objektstyrningsmodellen och i samverkan med andra förvaltningar.</li> </ul>
<b>Kultur- och fritidsnämnden</b>	Behoven och den kommungemensamma ambitionsnivån är idag större än vad folkbiblioteken på egen hand kan svara upp mot i flera av kommunens geografiska områden. För att leva upp till de strategiska inriktningarna i kommunens digitaliseringsstrategi 2021–2025 behövs kommungemensamma insatser där nämndens verksamheter behöver delta.
	Genom ökad digitalisering ska service och tillgänglighet för Huddinges invånare utvecklas.
	Implementering av nytt verksamhetssystem finansieras via digitaliseringspotten.
	Nämnden har lämnat följande uppdrag till förvaltningen:

<b>Vård- och omsorgsnämnden</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Förvaltningen ska utreda möjligheterna att införa en digital fixare för invånare i behov av stöd rörande digital teknik, oavsett om de omfattas av kommunens välfärdstjänster eller inte.</li> </ul>
	För 2023 har en justering gjorts avseende omorganisation för digitalisering där nämndens budget utökas med 0,9 miljoner kronor. Dessa medel har fördelats till förvaltningens stöd- och utvecklingsenhet.
Socialnämnden	<i>Verksamhetsplanen saknar uppgifter om digitalisering.</i>
<b>Bygglövs- och tillsynsnämnden</b>	Nämnden ser framtida utmaningar och stora möjligheter inom digitalisering, särskilt inom områdena Internet of Things (IOT) och artificiell intelligens (AI). Till exempel skulle tillsynen kunna genomföras med teknisk övervakning eller stöd av mobila enheter helt i fält.
	Kopplat till fullmäktiges mål "Huddinge kommun har en sund och uthållig ekonomi" har nämnden angett:  Huddinge ska vara en innovativ kommun. Nämnden ska fortsätta att ligga i framkant i kommunens digitaliseringsarbete och bidra till att skapa en gemensam, digital samhällsbyggnadsprocess inom kommunen.
	Bygglövs- och tillsynsnämndens investeringsbudget består främst av nyinvesteringar i olika IT-system. Totalt avsätts 3,8 mnkr för 2023. Den största delen av investeringarna avser nytt verksamhetsstöd till miljötillsyn och medel för att ytterligare digitalisera nämndens tjänster.
	Nämnden har gett följande uppdrag till förvaltningen:

<b>Natur- och stadsmiljönämnden</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Slutföra utredning om digitala guider och genomföra åtgärder</li> </ul>
	<p>Utifrån fullmäktigemålet "Huddinge kommun har en sund och uthållig ekonomi" har nämnden angett:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hela verksamheten ska genomsyras av digitalisering, omvärldsspaning och att våga pröva nya arbetssätt.</li> </ul>
	<p>Under rubriken "Effektivitetsarbete" framgår följande:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nämnden har upphandlat och tecknat kontrakt för ett digitalt verktyg för arbete med park- och naturmark. Under 2023 ska systemet implementeras och fas 3 påbörjas.</li> <li>• Nämnden har upphandlat ett digitalt verktyg för fastighets- och byggnadsförvaltning. Under 2023 ska nämnden söka medel ur digitaliseringspotten för att kunna köpa in systemet och påbörja fas 3.</li> </ul>
<b>Förskolenämnd</b>	<p>Förvaltningen ska ihållande effektivisera administrativa processer genom exempelvis digitalisering i syfte att frigöra resurser för pedagogisk tid.</p>
<b>Grundskolenämnden</b>	<p>Nämnden har gett följande uppdrag till förvaltningen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• att arbeta fram nästa nivå av digital NPF-utbildning som ett led i att NPF-säkra alla skolor</li> </ul>
	<p>Förvaltningen ska ihållande effektivisera administrativa processer genom exempelvis digitalisering i syfte att frigöra resurser för pedagogisk tid.</p>
	<p>Genom att fokusera på digitalisering, hitta administration som ej är nödvändig och ge ett ökat administrativt stöd från centralt förvaltningskontor, skapas möjligheter för en minskad administrativ belastning för chefer och personal inom skolan.</p>

## 5.2 Bilaga 2 – Protokollsutdrag kommunstyrelsen 2022 och 2023

Vid en protokollsgenomläsning har vi gjort följande iakttagelser om ärenden som hanterats av kommunstyrelsen under åren 2022 och 2023 avseende kommunens digitaliseringsarbete:

1. 2022-10-26  
I ärende om delårsrapport 2022 föreslår KS att KF ska utöka kommunstyrelsens budgetram 2022 med 1,5 mnkr i syfte att påskynda genomförandet av utveckling inom digitalisering.
2. 2022-11-16  
Framtidsdirektör och sektionschefer från digitaliseringsavdelningen deltar på sammanträdet och informerar om digitaliseringsavdelningens arbete. Kommunstyrelsen noterar informationen från digitaliseringsavdelningen till protokollet.
3. 2022-11-30  
Kommunstyrelsen delegerar beslut om fördelning av digitaliseringspotten från medelsreserv till kommundirektör.
4. 2022-11-30  
Kommunstyrelsen beslutar om svar på "Kommunens arbete med digitalisering inom äldreomsorgen".
5. 2023-06-13  
Kommunstyrelsen lämnar i samband med ärende "Kommunstyrelsens delårsrapport per 30 april" följande förslag till kommunfullmäktige. Driftsbudget om 3,4 mnkr omfördelas från kommunstyrelsen till kultur- och fritidsnämnden (0,85 mnkr), grundskolenämnden (0,85 mnkr) och gymnasie- och arbetsmarknadsnämnden (1,7 mnkr) för att förstärka den digitala utvecklingen genom tjänster som objektledare och utvecklare.