



Datum  
2022-01-19

Diarienummer  
KS-2021/3011.912

Handläggare  
Björn Rosborg  
Bjorn.Rosborg@huddinge.se

Kommunstyrelsen

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

### Förslag till beslut

*Kommunstyrelsens beslut*

Kommunstyrelsens förvaltnings tjänsteutlåtande, daterat den 19 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 i sina verksamhetsplaner för 2022 implementerar specifika, mätbara, rimliga och tidsatta mål för digitaliseringsarbetet och att deras förvaltningarna förses med tillräckliga resurser och kompetens för att i enlighet med PM3-modellen driva verksamhetsutveckling i samverkan med digitaliseringsenheten inom KSF.

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 kommunstyrelsens förvaltnings tjänsteutlåtande daterat den 19 januari 2022

HUDDINGE KOMMUN

Postadress  
Huddinge kommun  
Kommunstyrelsens förvaltning  
141 85 Huddinge

Besök  
Kommunalvägen 28

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 KF 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.



Datum  
2022-01-19

Diarienummer  
KS-2021/3011.912

- 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 samt tillsättande 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 ca 1 år tillbaka som syftar till att etablera och införa såväl strukturer, arbetssätt och styrning för att bättra 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



Datum  
2022-01-19

Diarienummer  
KS-2021/3011.912

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 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 ”Utbildning” som omfattar flera förvaltningar. 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 den nya styr- och samverkansmodellen har ett antal kommungemensamma forum och arenor skapats i syfte att dela idéer, omvärldsbevakning, lärdomar och se samverksansmöjligheter och behov av kompetensutveckling.

### *Portföljstyrning*

Ett arbete med att inrätta portföljstyrning har också 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 relaterar sig nämnden 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 detta måste synkroniseras 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. Objektsplanen styrs av övergripande prioriteringar, objektets behov och förutsättningar med mera. Objektplanernas aktiviteter kopplas till kommunens målområden. Objektplanerna kommer sedan, via etablering av portföljstyrning, ge en helhetsbild av Huddinge kommuns digitala utveckling.

Under 2021 har 8 av 14 objekt etableras och under första halvåret 2022 beräknas resterande objekt att etableras. Inför 2023 beräknas samtliga objekt vara etablerade och ha objektsplaner.

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



Datum  
2022-01-19

Diarienummer  
KS-2021/3011.912

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.

Det är viktigt att kontinuerligt följa upp avsatta resurser och kompetens. Kommunstyrelsens förvaltning vill dock framhålla att villkoren på förvaltningarna kan se olika ut.

Redan i kartläggningen och utredningen av stödfunktioner i Huddinge kommun gavs bilden att förutsättningarna vad gäller resurser och kompetens kring digital utveckling varierar mellan förvaltningarna.

Under 2021 samt även under 2022 genomförs flera kompetensstärkande initiativ, men behovet av resurser som arbetar med digital utveckling kommer att vara en levande fråga framöver i takt med att såväl styr- och samverkansmodellen som portföljstyrningen bidrar med tydligare behovsbild.

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.

Kommunstyrelsens förvaltning har under 2021 haft ett uppdrag från kommunstyrelsen att utveckla processen för hantering av digitaliseringspotten. Processen för digitaliseringspotten har vidareutvecklats under 2021 med en tydlighet kring hur initiativ bereds, beslutas och följs upp. 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 kommunens ledningsgrupp beslutas de av kommundirektören i enlighet med delegation. Digitaliseringsavdelningen (OK att det står kvar just här) leder och samordnar arbetet.

Under året har 16 initiativ tilldelats medel från digitaliseringspotten enligt framtagen process. Det har inte framkommit signaler om resurs- eller kompetensbrist som hinder för att söka medel ur digitaliseringspotten.

Effekterna av samtliga initiativ kommer att följas upp efter avslut. Samtidigt pågår ett arbete med att inför 2022 göra om digitaliseringspottens inriktningar till att bättre matcha de prioriterade områden som tas fram i etableringen av portföljstyrning.

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.

Uppdraget att omvärldsbevaka åligger alltid respektive verksamhetsgren inom kommunen och görs kontinuerligt inom flera områden. Inom digitalisering är en aktiv omvärldsbevakning inom området ifråga en del av arbetsuppgifterna för de som ansvarar för och arbetar med respektive objekt.



Datum  
2022-01-19

Diarienummer  
KS-2021/3011.912

Vidare finns forum för nyckelroller inom objekten där inspiration, idéer och kunskapsöverföring kan ske, exempelvis objektledarforum och objektägarforum.

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.

### Ekonomiska och juridiska konsekvenser

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

Camilla Broo  
Kommundirektör

Anna Gärdin  
Framtidsdirektör

### Bilagor

- Bilaga 1. Revisionskrivelse
- Bilaga 2. Revisionsrapport

### Beslutet ska skickas till

Kommunens revisorers revisionsgrupp 2