

Huddinge Kommun

Förstudie och framtagande av förslag till fördjupade granskningsinsatser avseende måluppfyllnad inom området användning av digitaliseringens möjligheter för att effektivisera och förbättra verksamheter kombinerat med minskade kostnader

08 November 2021



1. Inledning/Bakgrund

Grant Thornton har fått i uppdrag av kommunrevisor Klas Hamrin (Uppdragsgivaren) att som sakkunnigt biträde granska den verksamhet som Huddinge kommuns nämnder och kommunstyrelse ansvarar för med avseende på uppfyllandet av kommunförvaltningens ("KF:s") beslutade mål inom digitalisering samt huruvida digitaliseringen bidragit till god ekonomisk hushållning.

Uppdraget innefattade följande moment:

- Insamling och analys av information om Huddinge Kommuns arbete med digitalisering och nyttorealiserings av genomförda och beslutade projekt (förstudie).
- Utifrån förstudien presentera preliminära resultat och förslag till granskningsinsatser som syftar till att möta behovet av att utvärdera om Huddinge kommun tar vara på digitaliseringens möjligheter och effektiviserar verksamheten genom digitalisering, samt hur KF:s beslutade mål uppfylles.

I detta dokument presenteras vårt preliminära resultat samt förslag till vidare granskningsinsatser.

2. Syfte och metod

Grant Thornton har genomfört en förstudie och utifrån denna presenteras underlag och förslag till granskningsinsatser med syfte att utvärdera Huddinge Kommuns arbete med effektivisering av verksamheten genom digitalisering.

Förstudien ämnar ge bättre förutsättningar för att bestämma en relevant ansats för vidare granskning av kommunrevisor Klas Hamrin.

Inför förstudien vid initiala diskussioner med kommunrevisor Klas Hamrin har följande diskuterats som eventuella områden för fördjupad granskning:

1. bedöma ändamålsenligheten i digitaliseringsarbetet i relation till uppsatta mål utvärdera kontinuitetsarbetet,
2. utvärdera om det förekommer ett effektivt ledningssystem, och
3. utvärdera om resurser, kompetens och organisation är tillräckliga respektive ändamålsenlig.

Förstudien har genomförts genom intervju och avstämning med kommunrevisor Klas Hamrin, framtidsdirektör Anna Gärdin och ekonomidirektör Petra Asplund Eriksson samt dokumentstudier

(se Bilaga 1 för mer information om dokument som legat till grund för studien).

3. Förstudie

I Huddinge kommuns Mål och budget 2021 framgår det tydligt att digitalisering, samt att bli bättre på att ta tillvara digitaliseringens möjligheter, är två viktiga och prioriterade områden. En anledning till detta är för att kommunen ser digitaliseringen som ett sätt att effektivisera verksamheten och sänka kommunens kostnader.

3.1 Pågående digitaliseringsresa

Det har under intervju med framtidsdirektör framkommit att Huddinge kommun står inför en pågående digitaliseringsresa som startade under sommaren 2020. Arbetet har bland annat inneburit att en ny digitaliseringsavdelning bildats i syfte att förändra dagens sätt att bedriva och organisera IT digitaliseringsfrågor i Huddinge kommun. Avdelningen drivs av en framtidsdirektör och förväntas växa från 50 medarbetare (2020) till 70 under 2022.

Avdelningens främsta uppdrag är att ansvara för den digitala arbetsplatsen, ha ett samordnande ansvar för framtidsfrågor och innovation, ansvara för den gemensamma digitala plattformen, arkitekturstyrning och IT, samt ha det övergripande ansvaret för kommunens digitala utveckling.

Avdelningen håller just nu på att implementera en ny styrmodell, PM3, för digitalisering i syfte att få fler kompetenser och enheter att samverka för att driva digitaliseringsarbetet framåt. Implementationen förväntas

pågå till mitten av 2022. Den nya modellen (PM3) bygger på samverkan mellan verksamhetssidan och IT-sidan vilket kommer innebära en mer centraliserad organisation.

3.2 Ny digitaliseringsstrategi

Arbetet har även inneburit att Huddinge kommun tagit fram ett nytt arbetssätt och en digitaliseringsstrategi för åren 2021–2025 som beslutats av KF. Det övergripande målet med digitaliseringen inom Huddinge kommun är att skapa ett hållbart samhälle, där digitaliseringen är anpassad för alla och möter framtida behov hos de som bor, verkar i och besöker kommunen. För att uppnå detta har kommunen tagit fram sex strategiska inriktningar som definierar vad som är avgörande för att lyckas med Huddinge kommuns målsättning kring digitalisering.

Följande sex strategiska inriktningar definierar vad som är avgörande för att lyckas med Huddinge kommuns målsättning kring digitalisering:

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

Samtliga sex inriktningar har enskilda underaktiviteter kopplat till varje påstående.

3.3 Digitaliseringspotten

En digitaliseringspott på 2 mnkr där verksamheterna kan söka pengar kopplat till ett digitaliseringsinitiativ för utveckling av sina verksamheter infördes 2020. Initiativet förlängdes och utökades till 6 mnkr år 2021 och ska därefter öka med 2 mnkr per år.

Digitaliseringspotten för 2021 uppgick till 6 miljoner och har fördelats på digitaliseringsinitiativ inom 4 inriktningar: 1. Kommungemensam möjliggörande infrastruktur, 2. Underlätta Huddingefamiljens kontakter med kommunen, 3. Robotisering och automatisering – effektiva och rättssäkra processer, samt 4. Innovation – testa, prova och skapa tillsammans.

Digitaliseringsavdelningen ansvarar för att sammanställa en överblick över nyttor som realiserats med hjälp av medel från Digitaliseringspotten 2021.

3.4 Huddinge Kommuns mål och budget

I Huddinge Kommuns Mål och Budget 2021 beskrivs KF:s beslutade mål för året. För 2021 har KF tagit fram följande punkter: God ekonomi och effektiv verksamhet - Ekonomisk hållbarhet, En kommun där människor trivs och växer - Social hållbarhet, samt naturkommun som tar klimatansvar - Ekologisk hållbarhet.

I KF:s beslutade mål nämns digitaliseringssatsningen vid ett tillfälle "Genom digitalisering ska service och tillgänglighet för Huddinges invånare utvecklas". Vidare saknas information om hur detta ska uppnås.

Vidare framgår det att Kommunstyrelsens investeringsbudget består av bland annat IT-investeringar (36,4 mnkr). Även här saknas information om hur budgeten ska fördelas.

Huddinge Kommuns ekonomidirektör har som uppdrag att på sikt möjliggöra en skattesänkning vilket sker genom bland annat minskade kostnader och ökad effektivitet. Under möte med ekonomidirektörer framkom att det ska göras ett omtag om befintlig digitaliseringsstrategi då den inte på ett tydligt sätt hänger med kommunens övergripande mål. Både ekonomidirektör och framtidsdirektör är medvetna om att målen sattes i fel ände och att ett omtag är nödvändigt. Både framtidsdirektör och ekonomidirektör började på Huddinge kommun under en tid då en ny målstruktur och styrmodell tog form vilket ledde till att kommunens digitaliseringsmål sattes något hastigt och utan en ordentlig förstudie.

Ett problem hos Huddinge är att det historiskt inte funnits ett tydligt ägarskap i processerna vilket är en problematik som ekonomidirektören har för avsikt att, på sikt, lösa. Idag handlar det om en kulturfråga.

3.5 Uppföljning

Det har under intervju med framtidsdirektör framkommit att det ännu inte gjorts någon uppföljning på det pågående digitaliseringsarbetet.

4. Slutsats

Det har under förstudien noterats att KF:s beslutade mål inte tydligt hänger ihop med digitaliseringsstrategins sex inriktningar.

Det har även noterats att digitaliseringsstrategins sex inriktningar är luddigt beskrivna och lämnar rum för egen tolkning. Otydliga mål och otydlig styrning är hinder för ett lyckat digitaliseringsarbete.

Inom kommuner finns ett decentraliserat mandat där det är viktigt att säkerställa en strategi som fungerar med rådande styrning i form av roller, ansvar och givna förutsättningar. Huddinge kommun bör förankra digitaliseringsarbetet i verksamheten för att få en strategi som tar hänsyn till samtliga förvaltningars förutsättningar. Inom kommunal verksamhet är det tämligen olika förutsättningar inom olika förvaltningar där till exempel utbildnings- och socialförvaltningarna har ett upplevt hårt förändringstryck från invånarna. Därav är det essentiellt att samtliga behov uppmärksammas i digitaliseringssatsningen för att ge de bästa resultaten. För att få de bästa resultaten i digitaliseringsarbetet bör rimligtvis medborgares, invånares, brukares och patienters behov uppmärksammas och ligga till grund för digitaliseringsarbetet, detta bör således ta sin utgångspunkt i förvaltningarnas utmaningar att möta dessas behov. Vi tror att förvaltningarna bör vara centrala för att utforska de behov som kan föreligga och som kan möjliggöra ett digitaliseringsarbete som möter invånarna.

Vidare har det noterats att Huddinge kommuns digitaliseringssatsning saknar en tydlig plan på hur uppföljning av satsningens nyttorealiserings ser ut. Vidare saknas det hårda, konkreta mål att följa upp vilket kommer att försvåra ett framtida uppföljningsarbete.

Digitaliseringspotten ska enligt plan utökas med 2 mkr per år. En växande digitaliseringspott bör hänga ihop med en tydlig projektuppföljning vilket inte finns på plats idag.

5. Förslag till vidare granskning

Grant Thornton föreslår en projektgranskning av pågående digitaliseringsprojekt. Detta skulle innebära:

1. Göra en behovsanalys där förvaltningarnas behov, perspektiv och redan etablerade processer i digitaliseringsarbetet beaktas.
2. Göra en kartläggning av kommunens pågående digitaliseringsprojekt och strategiska inriktningar som kan kopplas till kommunens digitaliseringsstrategi, digitaliseringspotten samt övergripande mål och vision. I detta arbete jämföra kommunens planerade tillvägagångssätt mot "best practice" och formulera observationer och rekommendationer som skulle kunna leda till ökad effektivitet och ändamålsenlighet.
3. Göra en lämplighetsbedömning av de strategiska delmål som har kopplats till kommunens vision utifrån ett så kallat SMART-test för att på så vis göra en bedömning om huruvida kommunen har rätt verktyg till att nå de av KF och beslutade digitaliseringsmålen.

Bilaga 1

Dokument som legat till grund för förstudie

- Digitaliseringsavdelningen
- Digitaliseringspotten 2021 - hantering utifrån nyttoperspektiv
- Digitaliseringsstrategi för Huddinge kommun 2021–2025_beslutad
- Info facken 210330
- KSF arbetsplan 2021 (005)
- mal-och-budget-2021
- mal-och-budget-2020
- Ny styrmodell för digitalisering
- Nya arbetssätt för digital utveckling
- Rapport nuläge kartläggning slutversion
- Rev 2020-11-25 Bilaga 1 KS Verksamhetsplan för kommunstyrelsen 2021 (002)
- Samordnade och effektiva administrativa funktioner 2 juni 2021
- Status portföljstyrning juni 2021
- Vårt_Uppdrag_210309
- arsredovisning-for-huddinge-kommun-2020pdf-1