



# Granskning av digitalisering

Rapport

Håbo kommun

KPMG AB

2025-06-11

Antal sidor 15



Håbo kommun  
Granskning av digitalisering

2025-06-11

## Innehållsförteckning

1	Sammanfattning	2
2	Bakgrund	5
2.1	Syfte, revisionsfrågor och avgränsning	6
2.2	Revisionskriterier	6
2.3	Metod	6
3	Resultat av granskningen	8
3.1	Styrning av digitaliseringsarbetet	8
3.2	Organisation, roller och samordning	10
3.3	Nyttokalkyleringar	12
3.4	Uppföljning och utvärdering	13
4	Samlad bedömning och rekommendationer	14

## 1 Sammanfattning

KPMG har av Håbo kommuns revisorer fått i uppdrag att granska kommunstyrelsens styrning, ledning och uppföljning av digitaliseringsarbetet.

Syftet med granskningen har varit att bedöma om kommunstyrelsen har en tillräcklig styrning och uppföljning av kommunens digitalisering.

**Vår samlade bedömning utifrån granskningens syfte är att kommunstyrelsen inte har en tillräcklig styrning och uppföljning av kommunens digitaliseringsarbete.**


Granskningen har visat att det föreligger väsentliga brister i övergripande styrning samt operativt genomförande av kommunens digitaliseringsarbete.

Kommunfullmäktige har uppdragit till kommunstyrelsen att ta fram förslag till en digitaliseringsstrategi, men styrelsen har inte fullföljt detta. Konsekvensen av det är att digitaliseringsfrågan i dagsläget saknar styrning och inriktning. Ytterligare brister är avsaknad av samordning, liksom gemensamma processer och tillräckliga funktioner för digitaliseringsarbetet. I dagsläget genomförs det med stuprörstänk inom respektive förvaltning, vilket innebär att möjliga synergieffekter inte tillvaratas och att digitaliseringen saknar helhetsperspektiv för kommunen. I förlängningen finns risk att detta begränsar kommunens förutsättningar att nyttja ny teknik för verksamhetsutveckling.

Vi bedömer att avsaknad av styrning och samordning gett upphov till bristande samsyn i de ledningsforum där beslut i digitaliseringsfrågor bör fattas. Idéer finns kring att förändra organisering och beslutsstrukturer, vilket är ett viktigt förbättringsområde, enligt vad som framkommit under granskningen.

Då granskningen genomfördes pågick olika utvecklingsprocesser i syfte att inventera behov av digitalisering och på sikt implementera en ny organisatorisk struktur. Vi ser det som angeläget att arbetet prioriteras och att kommunstyrelsen följer detta för att säkerställa att önskade förutsättningar skapas framgent.

På nästa sida redovisas våra samlade bedömningar av respektive revisionsfråga.

Nej	Endast delvis	I allt väsentligt	Ja
			
Revisionsfråga		Bedömning	
Finns en övergripande styrning av digitaliseringsarbetet, exempelvis i form av en policy, strategi eller program?		Nej	
Finns en dokumenterad planering för digitaliseringsarbetet i förhållande till den övergripande styrningen?		Nej	
Finns det en kommunövergripande samordning av digitaliseringsarbetet och säkerställs det på den nivå att genomföranden beslutas i enlighet med fastställda prioriteringar och strategier?		Nej	
Finns det etablerade processer och stöd för arbetet med verksamhetsutveckling genom digitalisering?		Nej	
Finns dokumenterade underlag som beskriver behov och nytta inför beslut om genomförande av digitaliseringsprojekt?		Nej	
Finns dokumenterad uppföljning som utvärderar om digitaliseringsarbetet nått förväntad nytta samt bidragit till strategiska mål eller strategier?		Nej	

*För närmare beskrivning av bakgrunden till våra bedömningar hänvisar vi till respektive avsnitt i revisionsrapporten.*

Utifrån våra iakttagelser och bedömningar rekommenderar vi kommunstyrelsen att:

- I enlighet med uppdrag från kommunfullmäktige säkerställa att en strategi upprättas och bereds för beslut i kommunfullmäktige.
- Fastställa handlingsplaner eller liknande i verksamhetsplaneringen för att säkerställa en planering för digitaliseringsarbetet i förhållande till digitaliseringsstrategin.
- Säkerställa en tydlig organisatorisk struktur, som även innefattar verksamhetsnära funktioner, för det operativa digitaliseringsarbetet.
- Överväga en central samordning av digitaliseringsarbetet med stödfunktioner som tillgodoser verksamheternas behov.



**Håbo kommun**  
Granskning av digitalisering

2025-06-11

- Besluta om en tidsplan för uppföljning och återsrapportering av det pågående utvecklingsarbetet för att säkerställa framdrift.
- Etablera rutin för uppföljning av digitaliseringsarbetet i relation till digitaliseringsstrategin (när den har beslutats).
- Upprätta rutiner och mallar som säkerställer ett enhetligt och strukturerat arbete med digitalisering.
- Upprätta processer som belyser nyttobehov samt effekter av digitaliseringsinitiativ.

## 2 Bakgrund

Digitalisering utgör en betydande och pågående förändring inom samhället och är avgörande för att främja utveckling och effektivisering inom den offentliga sektorn i Sverige. Sveriges Kommuner och Regioner (SKR) lanserar under våren 2025 Kommungemensamt handslag för välfärdsutveckling genom digitalisering. Handslaget samlar landets kommuner och SKR i en ny vision och en riktning som lägger grunden för framtagande av en plan för gemensamt digitaliseringsarbete.

För att digitaliseringsarbetet ska vara framgångsrikt är det av betydelse att fastställa tydliga mål och prioriteringar. Otydlighet kan leda till att insatserna inte blir tillräckligt fokuserade och därmed inte bidrar till att uppnå de uppsatta målen och strategierna i kommunen. Det är avgörande att digitaliseringsarbetet är väl integrerat i den ordinarie verksamhetsplaneringen för att säkerställa att det bidrar till ökad kvalitet och effektivitet som grundar sig i verksamhetens behov. Digitaliseringsinsatser bör alltid syfta till att skapa nytta. För att uppnå detta krävs ofta initiala investeringar i form av ekonomiska och personella resurser. Nyttan kan sedan vara i form av ekonomiska besparingar, effektivare administrativa processer, förbättrad kvalitet, ökad tillgänglighet eller förbättrade stödprocesser för medborgare och brukare.

En strukturerad process för beslutsfattande kring digitaliseringsprojekt är avgörande för att säkerställa att insatserna leder till önskad nytta. Detta inkluderar att ha väl underbyggda beslutsunderlag som beskriver behov, risker, kostnader och förväntade effekter. Bristande underlag kan försvåra uppföljningen av genomförda projekt, vilket kan leda till att erfarenheter och lärdomar inte tillvaratas vid framtida projekt.

I Håbo kommuns Budget 2025 betonas behovet av effektivisering för att uppnå en ekonomi i balans, och digitalisering är en central del av detta arbete. Under 2024 beslutade Kommunfullmäktige att kommunstyrelsen fick uppdra till kommundirektören att ta fram förslag till en digitaliseringsstrategi. I kommunens delårsrapport för 2024 framhålls digitalisering och välfärdsteknik som prioriteringar för att effektivisera verksamheten.

Det är positivt att kommunen satsar på innovation och digitalisering, men det är också viktigt med adekvat styrning och uppföljning för att säkerställa att investeringarna ger förväntade resultat för kommunen, medarbetarna och medborgarna. För att möta framtida utmaningar är det avgörande att kommunstyrelsen säkerställer en ändamålsenlig styrning och uppföljning av digitaliseringsarbetet.

Kommunrevisionen har i sin riskanalys identifierat att det finns risk att kommunstyrelsen inte säkerställt en tillräcklig styrning och uppföljning av digitaliseringsarbetet och har gjort bedömningen att arbetet är i behov av granskning.

## 2.1 Syfte, revisionsfrågor och avgränsning

Syftet med granskningen har varit att bedöma om kommunstyrelsen har en tillräcklig styrning och uppföljning av kommunens digitalisering.

Granskningen har omfattat följande revisionsfrågor:

- Finns en övergripande styrning av digitaliseringsarbetet, exempelvis i form av en policy, strategi eller program?
- Finns en dokumenterad planering för digitaliseringsarbetet i förhållande till den övergripande styrningen?
- Finns det en kommunövergripande samordning av digitaliseringsarbetet och säkerställs det på den nivån att genomföranden beslutas i enlighet med fastställda prioriteringar och strategier?
- Finns det etablerade processer och stöd för arbetet med verksamhetsutveckling genom digitalisering?
- Finns dokumenterade underlag som beskriver behov och nytta inför beslut om genomförande av digitaliseringsprojekt?
- Finns dokumenterad uppföljning som utvärderar om digitaliseringsarbetet nått förväntad nytta samt bidragit till strategiska mål eller strategier?

Granskningen har avgränsats till att omfatta kommunstyrelsens ledning, styrning och uppföljning av digitaliseringsarbetet.

## 2.2 Revisionskriterier

I granskningen har revisionskriterierna utgjorts av:

- 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:

- Budget 2025, plan 2026–2027, Dokumentstudier av utkast till digitaliseringsstrategi, verksamhetsplaner 2024 samt 2025, rutin för systeminföranden, underlag för genomlysning av behov av IT och digitalisering, underlag för finansiering och ägarskap av kommunens IT-utrustning.

- Intervjuer har genomförts med: kommunstyrelsens presidium, tf kommundirektör/chef samhällsbyggnadsförvaltningen, IT-chef, kvalitetssamordnare kanslienheten, upphandlingschef, enhetschef utvecklings- och kvalitetsenheten inom socialnämnden, enhetschef, system- och digitaliseringsenheten inom vård- och omsorgsnämnden samt socialnämnden.

De bedömningar som avlämnas i granskningen har utgått ifrån följande bedömningsnivåer.



Rapporten är faktakontrollerad av samtliga intervjuade.

## 3 Resultat av granskningen

### 3.1 Styrning av digitaliseringsarbetet

Av kommunstyrelsens reglemente<sup>1</sup> framgår att styrelsen ansvarar för och samordnar kommunens IT-verksamhet. I ansvarsuppgifterna ingår utveckling av informationssystem och IT.

Ansvar konkretiseras i kommunstyrelsens verksamhetsplan<sup>2</sup> som förtydligar att styrelsen samordnar kommunkoncernens verksamheter genom centrala förvaltningsfunktioner. En av dessa funktioner är enheten "Digitalisering och IT" som ingår i kommunledningsförvaltningen och som utgör kommunens IT-funktion. Uppdragsbeskrivning för enheten saknas. Muntligen beskrivs att enheten ansvarar för kommunens IT-leverans, men att enheten inte har något uttalat ansvar som avser digitalisering.

I budget för 2025<sup>3</sup> framgår att digitalisering är ett av kommunens prioriterade områden. För att möjliggöra satsning på detta har nämndernas budgetramar utökats under 2025. Vidare framgår av dokumentstudier att kommunfullmäktige, 2023, beslutade<sup>4</sup> att kommunstyrelsen skulle uppdra kommundirektör att ta fram en digitaliseringsstrategi. Vid tid för granskning saknades fastställd digitaliseringsstrategi. Vi har erhållit en strategi i utkastversion som innehåller förslag till en målbild samt strategiska nycklar för att uppnå målen 2030. Vidare anges att respektive förvaltning ska ta fram handlingsplaner med mål och förslag på uppföljning, detta i syfte att bryta ned digitaliseringsstrategin.

Enligt uppgifter har sex olika förslag till digitaliseringsstrategi tagits fram sedan fullmäktigebeslutet, men inget av dessa har behandlats av fullmäktige. Situationen benämns som "ett limbo" där strategin fastnat i beredningsfasen. Kommundirektörens ledningsgrupp, det forum där strategiutkastet bereds, har inte haft samsyn kring framtagande av digitaliseringsstrategi eller digitaliseringsarbetet varför fullmäktige inte kunnat gå till beslut.

Samtliga intervjuade tjänstepersoner upplever att detta i huvudsak beror på att det inte finns någon samordnande funktion med tydligt ägarskap och mandat för att styra och leda digitaliseringsarbetet.

Kommunstyrelsens presidium framför i intervju att tjänsteorganisationen har kommunicerat behov av tydligare styrning. Presidiet anser dock att den politiska styrningen uttryckts genom kommunens budgetdokument medan konkreta former för styrningen är ett verkställighetsbeslut som åligger förvaltningsorganisationen.

Då granskningen genomfördes pågick tre parallella processer med bäring på styrning och organisering av digitaliseringsarbetet.

Processerna redovisas mer detaljerat senare i rapporten.

<sup>1</sup> Kommunfullmäktige, daterat 2024-12-09

<sup>2</sup> Budget och verksamhetsplan 2025, plan 2026-2027, daterad 2024-12-04

<sup>3</sup> Budget 2025, plan 2026-2027, daterad 2024-11-04

<sup>4</sup> Sammanträdesprotokoll 2023-06-12

- Dels var kommunens systemförvaltarmodell under omgörning.
- Dels pågick en externt genomförd genomlysning av kommunens IT-verksamhet på beställning från kommunstyrelsen. Syftet med genomlysningen beskrivs som att ge underlag för en strukturell förändring av IT- och digitaliseringsverksamheten då detta anses ha stora utvecklingsbehov.
- Dels pågick en intern inventering av ekonomiska behov av IT och digitalisering inom kommunens samtliga verksamheter.

Dessa processer ses av intervjuade som grundbultar för organisering av det framtida digitaliseringsarbetet, varför fastställande av digitaliseringsstrategi har pausats i väntan på resultaten. Tidplan för när strategin förväntas gå upp för beslut, eller när organisationsstrukturen för digitaliseringsarbetet ska vara implementerad har inte upprättats. Under våren 2025 initierades ett ärende i kommunens ärendehanteringssystem, i syfte att förbereda en formell hantering av förslaget till strategi. Enligt muntliga uppgifter kan strategin eventuellt beslutas under hösten 2025. De förtroendevalda som intervjuats framför att en tidplan borde ha kravställts initialt.

### 3.1.1 Bedömning

#### **Vår bedömning är att det inte finns en övergripande styrning av digitaliseringsarbetet.**

Vi konstaterar att kommunstyrelsen inte fullföljt fullmäktiges beslut om att tillse en digitaliseringsstrategi. Att beslutet inte efterlevts på grund av avsaknad av samsyn inom kommunens ledningsskikt är en besvärande faktor som adderar till bilden av bristfällig styrning och ledning som präglar digitaliseringsarbetet. Detta avser såväl den strategiska samordningen som det operativa arbetet. Vi ser att detta har en påverkan även på bedömningen av övriga revisionsfrågor i granskningen.

Vår bedömning är att kommunstyrelsen i enlighet med sitt ansvar enligt reglementet ska tillse en tydligare styrning för hur kommunen ska arbeta med digitalisering. Detta så att en bättre samordning och genomförandegrad kan erhållas. Det kan till exempel innebära framtagande av uppdragsbeskrivningar som reglerar ansvar för samordning av digitalisering, liksom att förtydliga förväntningar och ansvar som åligger verksamheterna. I ett initialt skede behöver dock en strategi fastställas för att ge grund till arbetet.

#### **Vår bedömning är att det inte finns en dokumenterad planering för digitaliseringsarbetet i förhållande till den övergripande styrningen.**

I avsaknad av en övergripande styrning så saknas inriktning för att ta fram konkretiserade handlings- eller verksamhetsplaner.

Det pågår utvecklingsarbeten som vi ser har förutsättningar att utveckla kommunens digitaliseringsarbete. Dessa arbetsströmmar behöver prioriteras och slutföras innan vidare plan för digitalisering fastställs.

## 3.2 Organisation, roller och samordning

### Organisation

Enligt rådande struktur är kommundirektörens ledningsgrupp den konstellation som har mandat att besluta i strategiska digitaliseringsfrågor. Som vi beskrev i föregående rapportavsnitt saknas samsyn avseende digitaliseringsarbetet inom gruppen, med följd att styrningen uppfattas som otydlig och passiv.

Bland såväl förtroendevalda som tjänstepersoner som intervjuats råder konsensus kring behovet av en central funktion som styr och samordnar digitaliseringsarbetet. Den organisatoriska grunden till en sådan funktion hade nyligen tillskapats då granskningen genomfördes. Det är en grupp som leds av kansliavdelningens kvalitetssamordnare och består av chef för enheten Digitalisering och IT, säkerhetschef och upphandlingschef. I ett framtida skede ska även representanter från respektive förvaltning ingå. I intervjuer uppges att gruppen ännu inte har antagit någon samordnande funktion, utan mest organiserats "på papperet".

Vissa intervjuade anser att nyckeln till att göra grupperingen till en strategisk samordningsfunktion med beslutsrätt är att förflytta mandatet för digitaliseringsbeslut från respektive verksamhet till samordningsfunktionen. Enligt kommunens ekonomiska styrmodell anslås varje verksamhet egna medel för "digital utveckling". Verksamheterna beslutar, finansierar och inför sina egna verksamhetssystem och utrustning medan digitaliserings- och IT-enheten finansierar kostnader kopplade till IT-infrastrukturen.

Som vi beskrev i föregående rapportavsnitt pågår ett antal parallella utvecklingsprocesser där i synnerhet en av dessa har direkt koppling till den strukturella organiseringen av digitaliseringsarbetet. Det avser den pågående konsultutredningen av IT-verksamheten som beställts av kommunstyrelsen. En av frågorna som ska belysas är just digitaliserings- och IT-enhetens uppdrag – om IT och digitalisering ska hänga samman eller brytas isär.

I nuläget har digitaliserings- och IT-enheten en resursbrist som begränsar möjligheterna att ha det samlade perspektivet över kommunens digitalisering och samtidigt stötta verksamheterna i deras digitaliseringsutveckling. Avdelningen har en digitaliseringsstrateg som är på väg att gå i pension, där ersättningsrekrytering avbrutits på grund av ekonomiskt spararbete. En tjänst som IT-arkitekt vakanshålls av samma anledning. Bägge funktioner ses som väsentliga för att avdelningen ska kunna arbeta mer strategiskt med digitalisering, varvid underfinansiering lyfts som en risk med påverkan på digitaliseringsarbetet.

I verksamheterna har digitaliseringsarbetet organiserats med variation. I större verksamheter, som vård och omsorg och socialtjänst, finns dedikerade funktioner som arbetar med digitalisering. Inom mindre verksamheter kan exempelvis lokala systemadministratörer ha ett tillikauppdrag som avser digitalisering. Från central nivå beskrivs önskat läge som att samordning med verksamheterna ska kanaliseras genom systemförvaltarmodellen. Då denna är utdaterad och efterlevs i varierande omfattning saknas sammanhållen struktur för digitaliseringsarbetet. Framgent, då systemförvaltarmodellen uppdaterats och implementerats, är avsikten att

kvalitetssamordnaren som leder den nybildade digitaliseringskonstellationen ska få en mer samordnande funktion. Verksamheternas systemförvaltarorganisationer ska likaledes få ett uttalat ansvar för den verksamhetsnära digitaliseringen.

### **Samsyn, dialog och processer**

För närvarande saknas ett uttalat samordnat arbete på kommunövergripande nivå, inklusive ett enhetligt arbetssätt, processer och mallar. Då varje verksamhet driver sitt eget digitaliseringsarbete uppfattas det ha fått karaktär av "stuprörsaktigt" och "fragmentiserat". Hur arbetet går till, exempelvis ett införande av ett nytt system, skiljer sig åt från gång till gång och framförs i stora delar vara avhängigt vem som är beställare och vilken digitaliseringskompetens som finns inom verksamheten.

Konsekvenser som pekas ut är att arbetet är ineffektivt ur både ekonomiskt och förvaltningsmässigt perspektiv:

- Brist på samordning omöjliggör synergieffekter. Exempelvis anges att det kan finnas förvaltningar som skulle kunna använda ett gemensamt system, men där upphandling skett av två separata system.
- Godtyckliga arbetssätt konstateras medföra risk för att processer blir omständliga och ineffektiva. Det anses också riskera att väsentlig reglering som lagrum och säkerhetsaspekter inte tillhänsynstas i tillräcklig omfattning under upphandlings- och implementeringsfas.

Den samordning som finns i dagsläget sker genom ett digitaliseringsråd som leds av digitaliseringsstrategen. Rådet träffas månadsvis och involverar verksamhetsrepresentanter från varje förvaltning. Gruppen uppfattas dock snarare utgöra ett informationsforum där deltagarna informerar varandra om aktuella frågor, vilket ses som värdeskapande av de intervjuade. Samtidigt beskrivs rådet som passivt och dess uppgift som otydlig då det varken har mandat att ta beslut eller erhåller några uppdrag från kommunledningsnivå. Rådet skulle, enligt intervjuade, kunna arbeta med att utveckla gemensamma processer och titta på förvaltningsövergripande utvecklingsbehov, men dylika uppdrag behöver i sådant fall ges från kommundirektörens ledningsgrupp.

Då granskningen genomfördes pågick arbete med att inventera ekonomiska behov av IT-tjänster och digitalisering inom hela kommunen. Syftet är att skapa en nulägesbild som ska ligga till grund för fortsatt arbete med utveckling av processer och strukturer för digitaliseringsarbetet. Vi har tagit del av arbetsmaterial som belyser resultatet av hittills genomförd behovsinventering inom kommunledningsförvaltningen. Här framgår att förvaltningen har investeringsbehov motsvarande 16,5 MSEK där digitaliseringssatsningar och investeringar i systemstöd utgör stor andel av det ackumulerade beloppet.

I intervju framförs att samtliga verksamheter har betydande behov kopplade till digitalisering, och att kommunen skulle vara betjänt av att implementera portföljstyrning. I dag finns ingen dokumentation som ger en samlad överblick över pågående eller kommande digitaliseringsprojekt. Det ses som ett viktigt underlag för den funktion som ska besluta och prioritera bland satsningar.

### 3.2.1 Bedömning

**Vår bedömning är att det inte finns en kommunövergripande samordning av digitaliseringsarbetet.**

**Vår bedömning är att det inte finns etablerade processer och stöd för arbetet med verksamhetsutveckling genom digitalisering.**

Bedömningen baseras på att digitaliseringsarbetet saknar styrning, vilket gett upphov till ett antal konkreta brister:

- Avsaknad av samsyn och samordning.
- Gemensamma processer och arbetssätt för digitaliseringsarbete har inte etablerats.
- Samlad bild över digitaliseringsinitiativ saknas.
- Personella resurser för digitaliseringsarbetet är begränsade.

Dessa faktorer riskerar begränsa utväxlingen av genomförda digitaliseringsinitiativ och ny teknik. Likaså reduceras förmågan att fatta kommunövergripande strategiska beslut och adekvata prioriteringar.

Vi noterar att det pågår ett antal utvecklingsprocesser med direkt påverkan på kommunens digitaliseringsarbete. Resultaten av dessa bör ligga till grund för att organisera arbetet utifrån önskad inriktning och tydliggjorda behov.

### 3.3 Nyttokalkyleringar

Ett sätt att analysera vilken nytta som kan genereras genom ett digitalt system är att göra nyttokalkyler. Sådana kalkyler ger även en bild av förväntade kostnader och hur digitaliseringsnyttan kan följas upp.

Håbo kommun har en rutin<sup>5</sup> för införande eller större förändring av ett system, som anger moment att genomföra inför upphandling av systemet. Av dokumentet framgår att rutinens huvudsakliga syfte är att tillse att system efterlever säkerhetsmässiga krav. Det inkluderar tekniska kartläggningar och verksamhetsmässiga behovsanalyser, vilket de intervjuade ser som ett sätt att belysa nyttobehov. Momentet som avser behovsanalys ska belysa vilka verksamhetsbehov som systemet förväntas lösa, men innehåller ingen del som krävställer nyttokalkyleringar eller annan ekonomisk analys av genererade effektiviseringseffekter. I intervju konstateras att en sådan nyttokalkylering inte genomförs, men att det skulle göra investeringsbehov mer konkret och lättare att värdera.

Vidare ges bild av att efterlevnad till rutinen är begränsad varför förberedelserna inför upphandlingar och systeminföranden många gånger ses som otillräckliga. Därvid tenderar införandet av vissa system vara oförberett och systemen i vissa fall inte motiverade, enligt de intervjuade.

---

<sup>5</sup> Rutin vid nytt eller väsentlig förändrat system (driftsättning), 2023-12-04

Ett verktyg som tros bidra till en mer strukturerad upphandlingsprocess, och därvid också ett mer systematiskt sätt att identifiera digitaliseringsbehov, är spendanalyser<sup>6</sup>. Enligt intervjuer ska kommunen under året börja använda AI-tjänster och spendanalyser för att tydliggöra behov av inköp och avtalsuppföljning.

### 3.3.1 Bedömning

**Vi bedömer att det saknas dokumenterade underlag som beskriver behov och nytta inför beslut om genomförande av digitaliseringsprojekt.**

Bedömningen baseras på att det saknas etablerad process, metod och arbetssätt för att analysera behov samt värdera nyttor och effekter i digitaliseringsprojekt. Därmed saknas förutsättningar för en likvärdig uppföljning och utvärdering. För att kunna mäta effektivitets- och/eller kvalitetsvinster i digitaliseringsprojekt, är det av vikt att dessa genomförs systematiskt, med dokumenterade underlag samt att man i en behovsanalys uppskattat och värderat effekter och nyttor med genomförandet.

## 3.4 Uppföljning och utvärdering

I dagsläget genomförs ingen systematiserad uppföljning eller utvärdering av digitaliseringsarbetet. Vissa verksamheter följer internt upp enskilda projekt, enligt egen vedertagen metodik. Däremot finns ingen gemensam etablerad process för utvärdering och uppföljning av vare sig projekt eller kommunens digitaliseringsutveckling i sig. Detta framförs vara en konsekvens av att det saknas styrning att följa upp mot.

De intervjuade refererar till digitaliseringsrådet där information om pågående arbeten utbyts, vilket vid vissa tillfällen kan inkludera erfarenhetsutbyte.

### 3.4.1 Bedömning

**Vår bedömning är att det inte finns en dokumenterad uppföljning som utvärderar om digitaliseringsarbetet nått förväntad nytta samt bidragit till strategiska mål eller strategier.**

Vår bedömning baseras på att det saknas dokumenterad uppföljning som utvärderar huruvida digitaliseringsarbetet har uppnått förväntad nytta och bidragit till de strategiska målen. Detta beror på att kommunen för närvarande saknar en etablerad process som sträcker sig från behovsanalys till utvärdering av digitaliseringsprojekt.

Att det övergripande digitaliseringsarbetet inte följts upp är logiskt då strategin inte antagits. Kommunstyrelsen behöver föreslå fullmäktige ett strategiutkast med tydliga mål som bas för uppföljning av arbetet. Givet rådande situation med flera parallella utvecklingsprocesser och det behov av en tydligare styrning som förmedlas, behöver styrelsen kravställa en tidplan för organisering av digitaliseringsarbetet samt följa framdriften.

---

<sup>6</sup> Spendanalyser ger en bild över hur organisationens inköp är fördelade, både när det gäller hur stora kostnaderna för inköpen är och var i organisationen de sker. Källa: upphandlingsmyndigheten.se

## 4 Samlad bedömning och rekommendationer

Syftet med granskningen har varit att bedöma om kommunstyrelsen har en tillräcklig styrning och uppföljning av kommunens digitalisering.

**Vår samlade bedömning utifrån granskningens syfte är att kommunstyrelsen inte har en tillräcklig styrning och uppföljning av kommunens digitaliseringsarbete.**

Utifrån resultatet av vår granskning rekommenderar vi kommunstyrelsen att:

- I enlighet med uppdrag från kommunfullmäktige säkerställa att en strategi upprättas och bereds för beslut i kommunfullmäktige.
- Fastställa handlingsplaner eller liknande i verksamhetsplaneringen för att säkerställa en planering för digitaliseringsarbetet i förhållande till digitaliseringsstrategin.
- Säkerställa en tydlig organisatorisk struktur, som även innefattar verksamhetsnära funktioner, för det operativa digitaliseringsarbetet.
- Överväga en central samordning av digitaliseringsarbetet med stödfunktioner som tillgodoser verksamheternas behov.
- Besluta om en tidsplan för uppföljning och återsrapportering av det pågående utvecklingsarbetet för att säkerställa framdrift.
- Etablera rutin för uppföljning av digitaliseringsarbetet i relation till digitaliseringsstrategin (när den har beslutats).
- Upprätta rutiner och mallar som säkerställer ett enhetligt och strukturerat arbete med digitalisering.
- Upprätta processer som belyser nyttobehov samt effekter av digitaliseringsinitiativ.



**Håbo kommun**  
Granskning av digitalisering

2025-06-11

Datum som ovan

KPMG AB

Jenny Thörn  
*Specialist*

Sofie Ernerudh  
*Verksamhetsrevisor*

Micaela Hedin  
*Certifierad kommunal revisor och  
kundansvarig*

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.