

Utvärdering Smartare Värmdö

Värmdö kommun

KPMG | 2024-06-04



Sammanfattning

KPMG har av Värmdö kommun fått i uppdrag att genomföra en grundlig utvärdering av Smartare Värmdö, med fokus på att redovisa effekter och konkreta nyttor som genererats och fördelning av kostnader för dessa. En fördjupad utvärdering skulle även genomföras av utvalda områden/insatser som varit del av Smartare Värmdö.

Vår övergripande slutsats är att det inte är möjligt att ge en fullständig redogörelse av effekter och konkreta nyttor som genererats av insatser inom ramen för Smartare Värmdö. Detta som en konsekvens av bristande styrning, ledning, uppföljning och kontroll på strategisk och operativ nivå.

Dokumenterade beslut som beskriver behov, syfte, förväntade effekter i förhållande till kostnader saknas i stora delar. Kostnader förenade med förändringsinsatser redovisas mycket övergripande vilket innebär att det saknas en tillräcklig transparens över hur kostnader fördelats. Konsultkostnader uppgår till 47,6 miljoner kronor av de 54,2 miljoner kronor som utfallet för projektet visar.

Det går inte att verifiera hur konsultinsatser tagits tillvara och bidragit i de slutliga leveranserna i genomförda insatser. Det går inte heller att med tillförlitlighet bedöma totalkostnaderna för genomförda insatser. Detta då vi ser att betydande kostnader även redovisats på andra kostnadsställen, men utan specificering om vad de avser. Vi kan emellertid konstatera att det utöver de 54,2 miljoner kronorna finns ytterligare verifierade kostnader med bäring på Smartare Värmdö som uppgår till cirka 50 miljoner kronor.

Utvärderingen visar att ett antal förändringsinsatser genomförts. Dock saknas formella målbilder med förväntade nyttor och effekter för de flesta insatser. Sålunda finns inget syfte eller önskat mål att jämföra utfallet av prestationer mot.

Det saknas transparens och spårbarhet över hur beslut om prioritering och tillhörande finansiering har gjorts. De av kommundirektören beslutade kraven för ärendegång, prioritering och organisering har inte följts. Bland annat har den portföljstyrning som skulle ge struktur för styrning, följsamhet och uppföljning inte etablerats. Projekt skulle även föregås av business case som redogjorde för nyttor, men detta har inte upprättats mer än i enstaka undantagsfall. De interna underlag som presenterats avseende effekter i form av frigjord tid bedömes inte vara tillförlitliga då uppgifter och uträkningsgrunder inte har kunnat verifieras.

Vi konstaterar att flertal projekt påbörjats men inte slutförts, eller inte nått upp till förväntade resultat, vilket vi bedömer är en konsekvens av den bristande styrningen. Dessa insatser är förenade med betydande kostnader utan att något resultat har kunnat uppvisats. Det konsultberoende som funnits har därtill medfört att kompetens och strukturkapital som projektet haft tillgång till inte längre finns kvar att nyttja i kommunens fortsatta utvecklingsarbete.

I beslut om Smartare Värmdö krävdes en regelbunden statusrapportering till kommunstyrelsen. Genomförd rapportering har inte i tillräcklig grad utgjort uppföljning av faktiska resultat för förändringsinsatser och tillhörande ekonomisk uppföljning. Vi ser en risk att avlämnad rapportering varit för övergripande med en mer positiv bild av framdriften än denna utvärdering kan bekräfta. Dokumenterade underlag har endast i undantagsfall bilagts rapporteringen och endast vid ett tillfälle finns underlag som redogör för uppföljning av Smartare Värmdö, denna avser år 2021. Statusrapportering har gjorts vid två tillfällen 2021, fem tillfällen 2022 och ett tillfälle 2023.

Innehåll

	Sammanfattning	2
	Innehåll	3
01	Bakgrund och genomförande	4
02	Utvärdering Smartare Värmdö	8
03	Ekonomisk analys	18
04	Utvärdering av fördjupningsområden	23
05	Samlad effektutvärdering	45
A	Bilaga - referensförteckning	48



01

Bakgrund och genomförande



Bakgrund och genomförande

Bakgrund

Värmdö kommun har efterfrågat externt stöd gällande en grundlig utvärdering av det interna projektet "Smartare Värmdö", med fokus på att redovisa vilka effekter, konkreta nyttor och kostnader samt dess fördelning som projektet genererat sedan start.

Uppdraget har varit att, med en vedertagen utvärderingsmetod, bedöma effekter och nyttor – kvalitativt och ekonomiskt – av Smartare Värmdös genomförande. Resultatet redovisas genom en sammanfattande bedömning av Smartare Värmdö samt genom fördjupade utvärderingar av nedan utvalda områden:

- Academy
- Samlat inloggat läge
- Automatiseringsfabriken
- Smartare skola
- Grundläggande digital infrastruktur

KPMG:s genomförande av utvärderingen

KPMG fick i slutet av april 2024, efter genomförd upphandling, uppdraget att genomföra utvärderingen. Utvärderingen har genomförts under perioden april-juni 2024. I KPMG:s uppdragsbeskrivning över tänkt genomförandeplan presenterades en utvärderingsmodell för mätning av effekter och nyttor. På nästa sida beskrivs modellen och tillämpning av den i utvärderingen. Uppdraget skulle genomföras genom dokumentstudier och intervjuer.

Dokumentstudier

Efter uppstart och påbörjat arbete konstaterades att underlag inte finns i samlad och strukturerad form vilket försvårat utvärderingsarbetet. De underlag som härrör till Smartare Värmdö finns främst i interna samarbetsytor i Teams. Majoriteten av dessa är av informell karaktär, saknar datering, ägarskap eller beskrivning över vad de avser och hur underlagen har använts eller förankrats. Vi bedömer att det är en begränsad del av materialet som utgjort formell styrning av Smartare Värmdö på övergripande nivå eller för enskilda förändringsinsatser.

Vi har i utvärderingen även inkluderat underlag och beslut fattade av kommunfullmäktige, kommunstyrelsen och delegationsbeslut fattade av kommundirektör vilka vi bedömer har utgjort en principiell grund för genomförande och ekonomiska ramar för Smartare Värmdö. Dokumentationen presenteras i bilaga till rapporten.

Semistrukturerade intervjuer

Vi har genomfört intervjuer med enskilda funktioner såväl som på gruppbasis. I utvärderingen har 35 personer intervjuats.

Bakgrund och genomförande

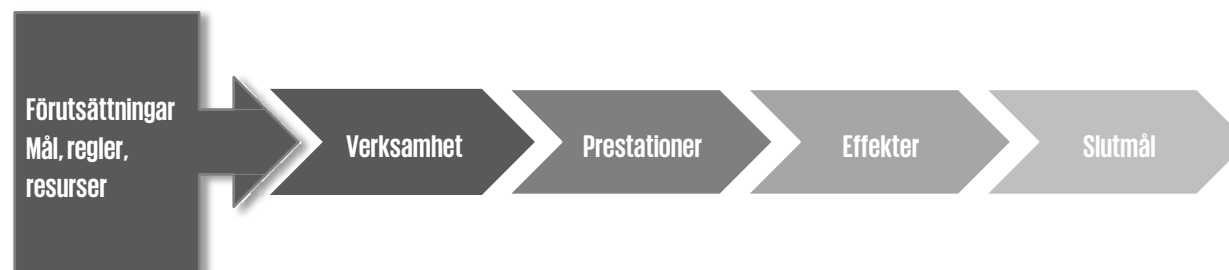
Utvärderingsmetod

Avsikten när vi lämnade vårt anbud var att med grund i iakttagelser från dokumentstudier och intervjuer genomföra utvärdering enligt en föreslagen utvärderingsmodell. Den föreslagna modellen var "Verksamhetslogik" från Ekonomistyrningsverket.

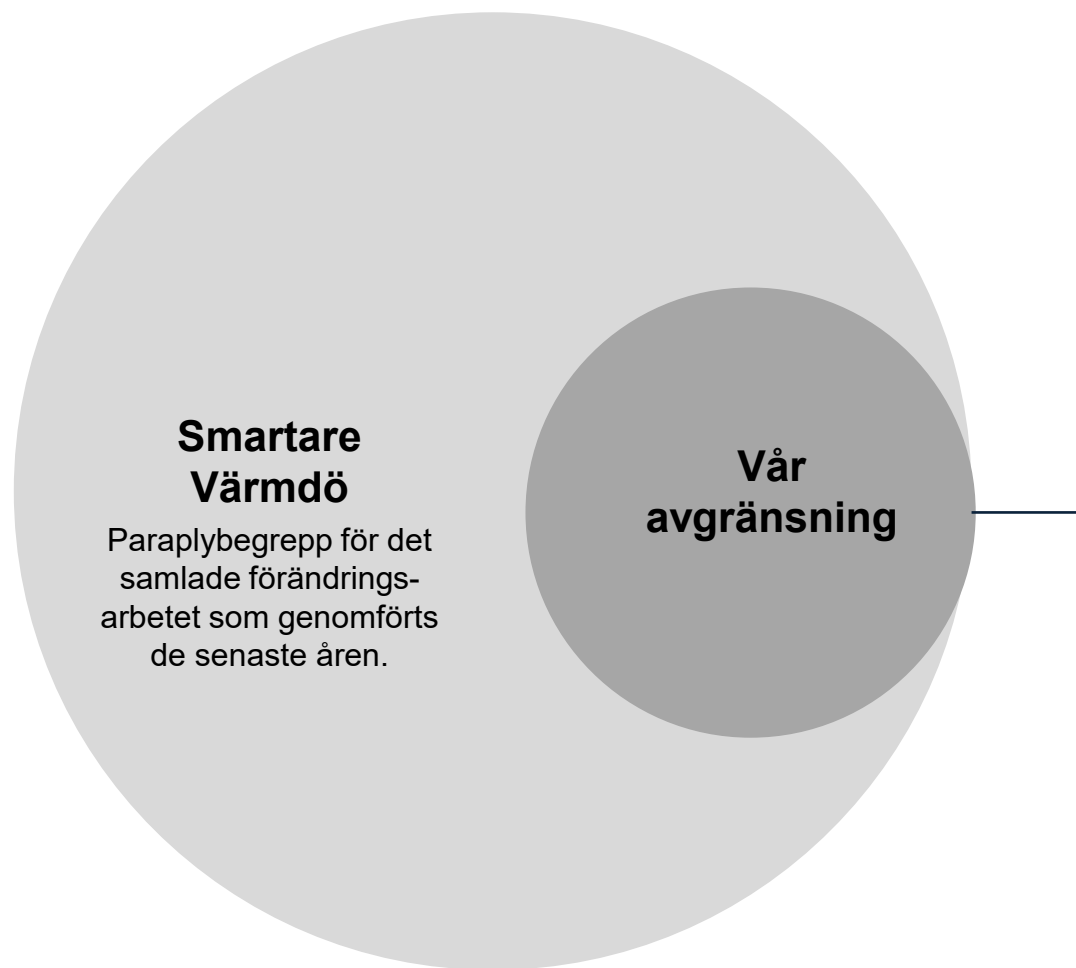
Utvärdering enligt modellen har dock inte kunnat tillämpas då modellen bygger på att uppnådda effekter och resultat utvärderas i förhållande till ett fastställt slutmål.

För samtliga de områden som utvärderingen innefattar saknas formella målbilder. Sålunda finns inget syfte eller önskat resultat att jämföra utfallet av prestationer och effekter mot, varför utvärdering enligt modellen "Verksamhetslogik" inte hade gett något tydligt resultat.

Vi har i stället genomfört en kvalitativ analys av de områden som utvärderingen omfattar. Då konkreta nyttor och effekter inte finns att utvärdera presenteras istället en analys som baseras på genomförda aktiviteter och tillhörande kostnader.



Bakgrund och genomförande



Smartare Värmdö som paraplybegrepp inkluderar utvecklingsinsatser som inte ryms inom utvärderingens avgränsning. Detta avser dels genomföranden, dels kostnader förenade med olika insatser.

- De generella statsbidrag för cirka 60 miljoner kronor som kommunfullmäktige tilldelat för åren 2021-2023
- Konkreta nyttor och effekter av genomförda insatser på övergripande nivå samt för de fem fördjupningsområden som uppdraget omfattade
- De projekt, initiativ och satsningar som kostnadsförts på kommunens två ekonomiska ansvarskoder för "Vårt Smartare Värmdö".

02

Utvärdering

Smartare Värmdö



Tidslinje

Detta avsnitt inleds med tidslinje för vissa beslut som fattats inom ramen för Smartare Värmdö i syfte att ge en överblick över åren 2021 till 2023, det vill säga den period som utvärderingen omfattar.

På efterföljande sidor beskrivs beslut mer ingående med tillhörande styr- och uppföljningsprocesser.

2020

11 November: Kommunfullmäktige beslutar genom Mål och budget 2021 om satsning på Smartare Värmdö. Beslutet inkluderar ekonomisk ram samt vissa inriktningar och krav.

2022

9 mars: Redovisning till KS av delegationsbeslut avseende omfördelning av medel för finansiering av Academy. KF godkänner även detta i samband med T2.

12 augusti: Kommundirektör fattar delegationsbeslut om prioriteringar inom Smartare Värmdö för åren 2022-2023. Återrapportering av delegationsbeslutet till KS kan ej verifieras i protokollsgenomgång.

21 december: Mål och budget 2023 beslutas av KF. Ett beslut kan kopplas till Smartare Värmdö som avser återföring av tillfälliga medel om 15 mnkr.

Rapportering till kommunstyrelsen har gjorts under punkten "kommundirektör informerar" vid fem tillfällen.

2021

15 juni: Redovisning till KS av delegationsbeslut fattade av kommundirektören avseende organisering och prioritering inom Smartare Värmdö.

24 november: Kommunfullmäktige beslutar om Mål och budget 2022 vilket inbegriper tre beslut avseende Smartare Värmdö.

Rapportering till kommunstyrelsen har gjorts under punkten "kommundirektör informerar" vid två tillfällen.

2023

25 januari: Under punkten "kommundirektören informerar" ingår ärende om Utredning av konsulter.

Rapportering till kommunstyrelsen har gjorts under punkten "kommundirektören informerar" vid ett tillfälle.

Politiska beslut, uppföljning och rapportering

Beslutsprocess

Värmdö kommuns ordinarie styrkedja utgår från en målstruktur som fastställs av kommunfullmäktige i Mål- och budgetdokumentet och som sedan ska konkretiseras i nämndernas verksamhetsplaner. Vid genomläsning av Mål och budget samt verksamhetsplaner för åren 2021-2023 konstateras att Smartare Värmdö omnämns på en övergripande nivå men att det saknas konkreta mål, indikatorer och förväntade effekter.

Genom fastställande av Mål och budget 2021 beslutade kommunfullmäktige om ekonomiska ramar för Smartare Värmdö. Beslutet var att avsätta de generella statsbidrag som skulle tillföras kommunen under åren 2021–2023 i en satsning för att öka takten i digitaliserings- och utvecklingsarbetet i kommunen. Den ekonomiska satsningen utgjordes av en pott som uppgick till totalt 60 miljoner kronor fördelat över tre år.

I Mål och budget 2021 lyftes vissa inriktningar för Smartare Värmdö.

Grundförutsättningar (Infrastruktur, bredbandsutbyggnad, motverka digitalt utanförskap, systemförteckning med mera, samt **Verksamhet** vilket innebar att satsningar skulle genomföras i direkt samverkan med berörda avdelningar och kontor. Kategorier som satsningen utgjordes av var: innovation, automation, projekt och enkla lösningar.

Rapporter för uppföljning inom ordinarie uppföljningsprocess, som tertialrapporter, verksamhetsberättelser och årsbokslut, innehåller övergripande beskrivningar men saknar uppföljning av konkreta resultat i form av indikatorer eller bidrag till övergripande måluppfyllelse.

I Mål och budget 2022 och 2023 fastställs omfördelning av medel och återföring av tidigare tillfälliga medel. Inga ytterligare beslut eller uppdrag avser Smartare Värmdö.

Utöver det som anges i Mål och budget-dokumenterna har vi inte erhållit någon politiskt beslutad plan eller strategi för Smartare Värmdö som beskriver målbild, syfte eller förväntade effekter.

Rapportering

Enligt Mål och budget 2021 skulle statusrapporteringar om Smartare Värmdö ges som information till kommunstyrelsen vid vartannat sammanträde.

Protokollsgenomgång visar att kommundirektören vid två tillfällen 2021 och fem tillfällen 2022 rapporterat om Smartare Värmdö under punkten "kommundirektören informerar". Vid två av dessa tillfällen har dokumenterade underlag bilagts ärenden. Dels i form av en uppföljning av arbetet för år 2021 (2022KS/0161-2), dels i form av en tjänsteskrivelse (2022KS/0568) som redogör för genomförda och pågående aktiviteter. Vi har i övrigt inte tagit del av några underlag kopplat till rapporteringstillfällen och det saknas diarieförda handlingar. Muntliga uppgifter gör gällande att informationen vanligen bestod i mer övergripande power point-presentationer eller baserades på muntliga uppgifter.

Under 2023 har statusrapportering till kommunstyrelsen gjorts vid ett tillfälle (2022KS/1588). Det fanns ingen bilaga till ärendet.

Därtill har ärende om utredning avseende konsulthantering avhandlats på sammanträdet i januari. Kommunstyrelsen noterade informationen till protokollet. Den rapport som finns upprättad av PwC utgjorde underlag i ärendet. Vi kan dock konstatera att resultatet av rapporten inte förändrade kostnadsnivåer avseende konsulter inom HUB. För 2023 uppgick konsultkostnader till 31 mnkr (inklusive kostnader inom Smartare Värmdö) vilket var på samma nivåer som under 2021 och 2022.

Beslut och genomförande på operativ nivå

I Mål och budget 2021 fastställdes att Smartare Värmdö förutsatte styrning på helhet och att arbetet skulle ledas av kommundirektör tillsammans med kontorscheferna. Kommunledningskontoret fick uppdraget att samordna arbetet. En portföljstyrning skulle etableras för att ge struktur åt de förändringsinsatser som skulle pågå parallellt under projektiden.

Kommundirektören fattade i enlighet med inriktningsbeslutet ett antal delegationsbeslut avseende Smartare Värmdö. Dessa har rapporterats till kommunstyrelsen enligt fastställd delegationsordning med undantag av prioriteringar för 2022 och 2023 som inte framgår i sammanställning av delegationsbeslut.

1. Ärendegång satsning Smartare Värmdö

Enligt delegationsbeslut fattat av kommundirektören fick ansvarig HUB för innovation och utveckling ansvar för fördelning av medel inom ram för satsningen Smartare Värmdö i enlighet med beslutad prioriteringsordning och beslutsattest. Vissa krav var förenade med beslut där bland annat ansvarig inom HUB skulle säkerställa en kontinuerlig dialog med kontorscheferna och vid behov lyfta frågor till dialog i förvaltningsledningen.

2. Prioriteringsordning Smartare Värmdö

Två delegationsbeslut har fattats av kommundirektören för prioriteringsgrunder för arbetet under 2021 samt 2022-2023. Prioriterade områden var Grundläggande it-infrastruktur, Automatisering av administrativa moment, Vår smarta skola, Piloter med testning av välfärdsteknik primärt inom socialtjänst och samhällsbyggnad. Enligt delegationsbeslut fick ansvarig HUB för innovation och utveckling rätt, att efter samråd med kommundirektör, besluta om prioritering inom dessa områden. En månatlig rapportering om framdrift skulle göras till kommundirektören.

3. Inrättande av HUB för innovation och utveckling

Ett HUB-kontor skulle etableras med uppdrag att samordna arbetet. Syftet var enligt beskrivningen att säkerställa strategisk, taktisk och operativ förvaltning och utveckling av den grundläggande infrastrukturen parallellt med utvecklings- och innovationsprojekt. HUB:s uppdrag var också att leda och stötta i det strategiska innovations – och utvecklingsarbetet för att realisera Smartare Värmdö.

4. Inrättande av automationsfabrik

För att säkerställa ändamålsenligt, förvaltningsövergripande och kostnadseffektivt arbete med automation inrättas en automationsfabrik. Fabriken styr och fördelar resurser inom given ram i syfte att skapa högst samlat värde (tid, pengar, kvalitet) för den samlade förvaltningen. Ansvarig för HUB för innovation och utveckling ansvarar för organisering av arbetet.

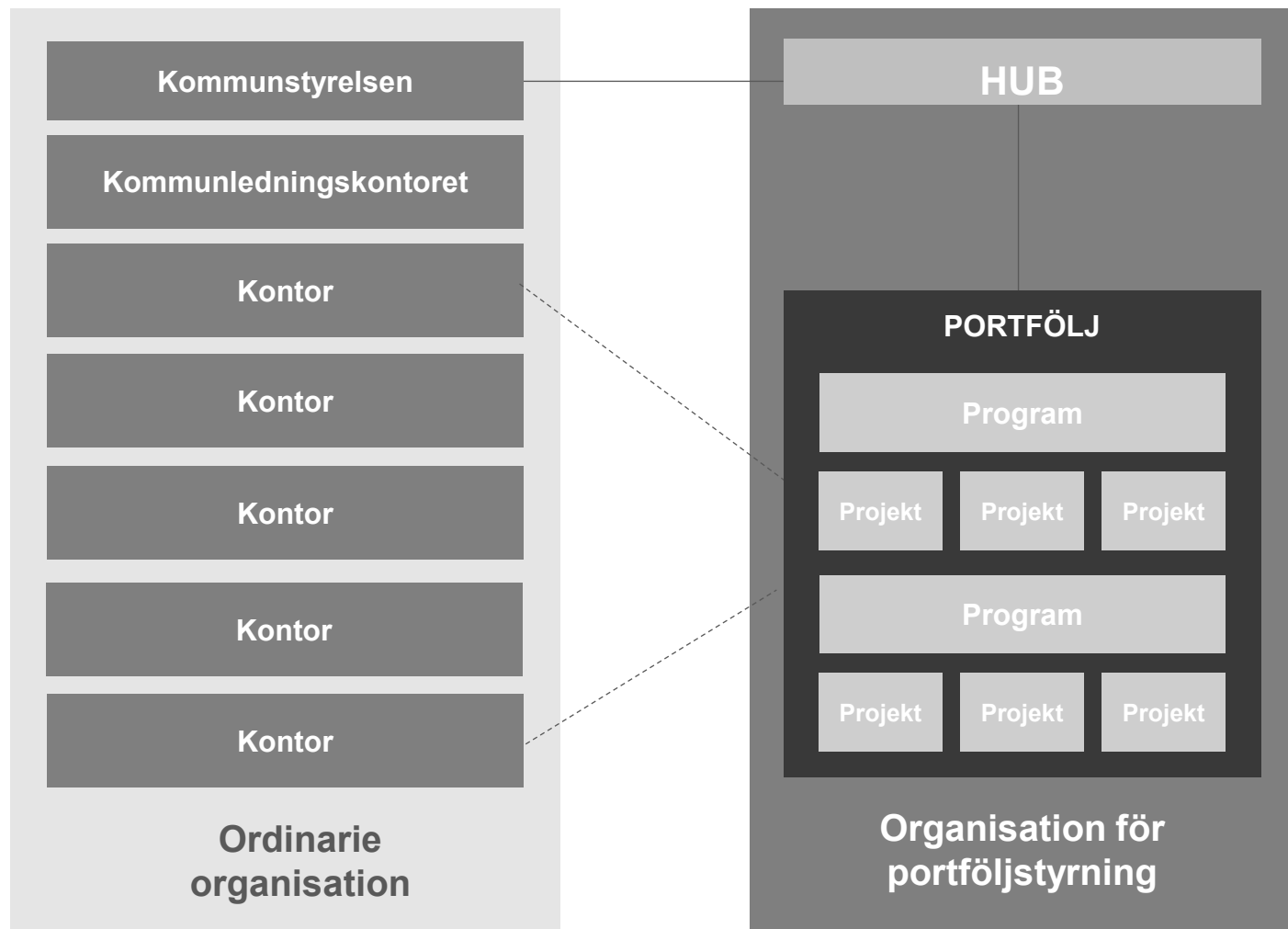
5. Beslut om tjänstemannaorganisation Smartare Värmdö

Fastställande av portföljstyrning avseende Smartare Värmdö. Portföljstyrningen syftade, enligt delegationsbeslutet, till att koppla strategiska program- och projektmål mot strategisk planering i verksamhet. Se nästa bild för redovisning av portföljstyrningsmodellen.

6. Beslut om finansiering av Academy

Delegationsbeslut fattat av kommundirektören för omfördelning av resurser för finansiering av Academy 2022 och 2023. Enligt beslutet omfördelades 2,7 mnkr från nämnderna till kommunstyrelsen samt att 1,0 mnkr från mål och budget avsattes för 2022. För 2023 väntades kostnader för Academy uppgå till 2,0 mnkr vilka till fullo skulle finansieras av nämnderna.

Organisation och styrning av förändringsinsatser



I enlighet med fattade delegationsbeslut tillskapades HUB för innovation och utveckling för att utgöra det kontor som skulle driva och facilitera operativ och strategisk utveckling avseende Smartare Värmdö.

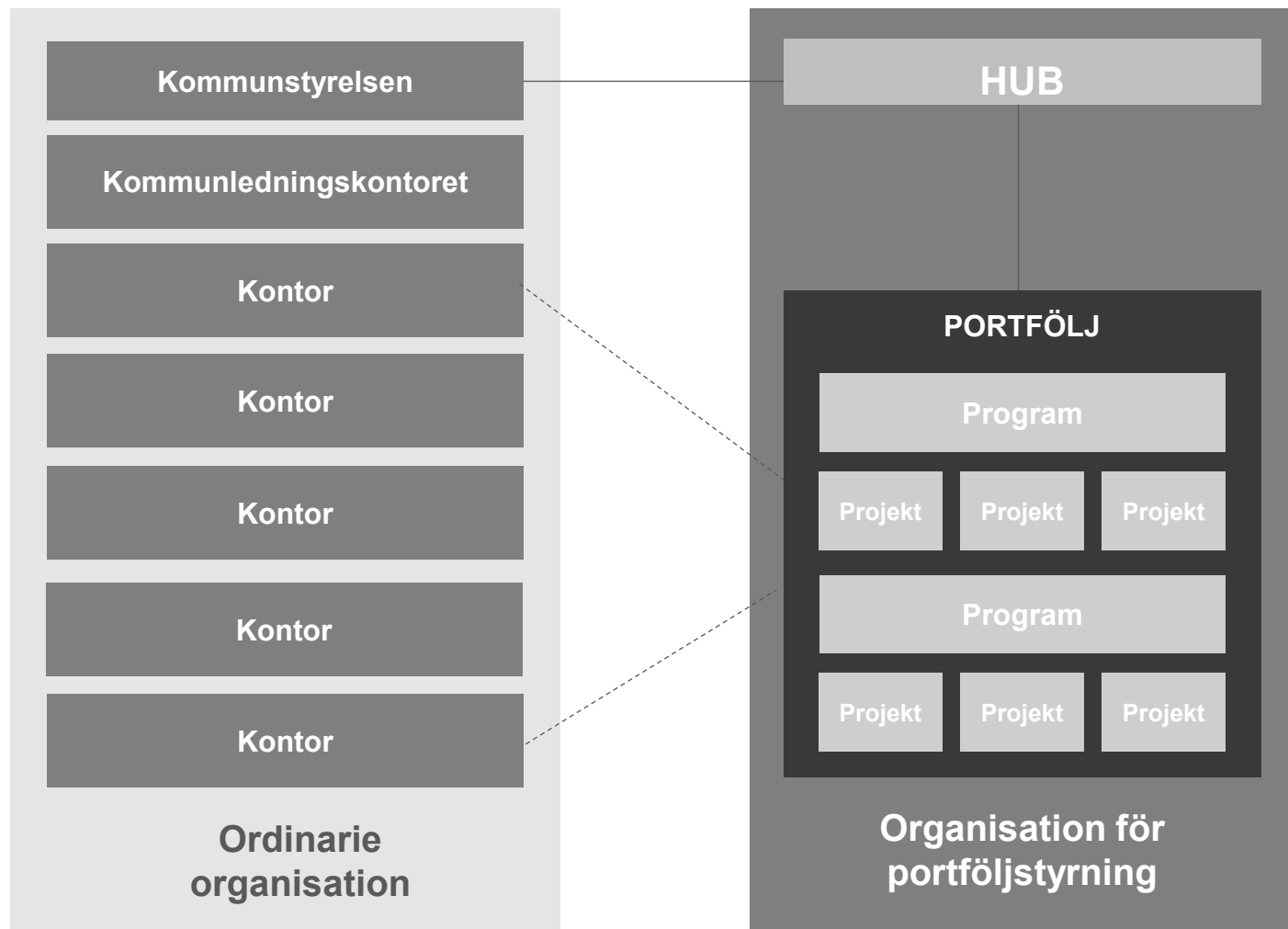
HUB leddes av kontorschef HUB och underställda chefer. Inom HUB fanns både interna medarbetare och konsulter som ordinarie bemanning.

Enligt beslutad portföljstyrningsmodell skulle förslag till utvecklingsprojekt lämnas av linjeorganisationen och därefter lyftas till ledningsgrupp som skulle bereda och besluta vilka insatser som skulle gå vidare till HUB. Strateg inom HUB skulle i sin tur bereda ärendet till HUB-chef att prioritera och besluta om tilldelning av medel. Beslutade förslag skulle därefter tas in i portföljen.

I portföljen skulle beslutade förslag sorteras inom taktiska programområden som sedan skulle konkretiseras i operativa delprojekt. Enligt delegationsbeslutet skulle kontors- eller avdelningschefer fungera som programansvariga med övergripande ansvar för respektive program.

För enskilda projekt skulle projektmål tas fram, vilka skulle koppla till resultatmål som skulle formuleras för respektive program. Programmen skulle i sin tur vara kopplade till effektmål som skulle fastställas för portföljen.

Organisation och styrning av förändringsinsatser (fortsättning)



Enligt Mål och budget 2021 skulle samtliga initiativ tids- och resurssättas för att möjliggöra att följa framdrift samt säkerställa att avsedda mål uppnås och reella nyttor skapas. ROI (Return Of Investment) skulle göras på samtliga processer innan uppstart. ROI:n skulle även innehålla beskrivning av vad den sparade tiden eller kronan kunde användas till.

Delegationsbeslutet om ärendegång för satsningar inom Smartare Värmdö som kommundirektören fattade ställde ett antal krav som skulle utgöra grund för de prioriteringsbeslut som sedermera skulle fattas av ansvarig för HUB. Kraven var:

- Business Case som visar förväntat värde (pengar, tid, kvalitet)
- Modell för uppföljning samt rapportering av uppföljt värde
- Godkännande av kontorschef med ansvar för respektive verksamhet

Portföljansvarig skulle ha det övergripande ansvaret för portföljen genom planering, verkställighet, tilldelning av medel samt uppföljning. Rapportering skulle ske till kommunledningen men information skulle ske även till förvaltningsledning.

Beslut och genomförande av förändringsinsatser

I utvärderingen ses ett antal, både stora och små, förändringsinsatser som genomförts inom ramen för Smartare Värmdö. Dessa har i huvudsak styrts och samordnats av HUB för innovation och utveckling. På kontoret fanns ett antal strategier samt teknisk kompetens till förfogande i planering och genomförande. Muntliga uppgifter beskriver att det funnits stort utrymme som projektledare eller stödfunktion att själv besluta om tillvägagångssätt för insatser. Vi uppfattar även att det funnits olika bild över hur förändringsinsatser skulle ha beröring och generera resultat utifrån kommunens vision och strategiska mål. Av de exempel av underlag vi tagit del av får vi bekräftat att det ser väldigt olika ut. Det finns ett fåtal goda exempel men för de flesta insatser saknas förankring i ordinarie styrning och uppföljning. Detta medför att de program som funnits och projekt som genomförts inte på ett tydligt sätt varit kopplade till kommunens inriktningsmål och resultatmål. Det kan därför inte utvärderas på vilka sätt förändringsinsatser bidragit till måluppfyllelse och kommunens vision.

Det har i utvärderingen framkommit att förändringsinsatser som prioriterats och genomförts varit förenade med en bristande följsamhet till de beslut som kommunfullmäktige och kommundirektör fastställt avseende styrning, samordning, prioritering och uppföljning. Några exempel på detta är:

- Att förändringsinsatser skulle utgå från verksamheternas behov där linjeorganisationen var beställare och mottagare av projekten. Snarare har vi fått en bild över att insatser i flera fall har styrts från HUB med bristande förankring och förståelse för verksamheten inom övriga kontor.
- Krav om att samtliga initiativ skulle tids- och resurs sättas för att följa framdrift samt för att säkerställa att avsedda mål skulle uppnås och reella nyttor skapas. I avsaknad av denna typ av dokumentation för förändringsinsatser saknas transparens över vilka grunder som utgjort underlag för prioriteringar och beslut om finansiering och genomförande av insatser. Dessa beslut fattades enligt muntliga uppgifter av Ansvarig för HUB.

- Det saknas dokumentation för dialog och rapportering som Ansvarig för HUB för innovation och utveckling regelbundet skulle göra till kommundirektör.
- Det saknas material eller anteckningar för dialog med förvaltningsledning eller kontorschefer som visar på förankring eller prioritering som utgår från verksamheternas behov
- Den portföljstyrning som skulle utgöra grund för att leda, samordna och följa upp insatserna har inte etablerats vilket vi bedömer i hög grad har påverkat förutsättningarna att följa effekter och resultat som Smartare Värmdö skulle bidra till eller faktiskt bidragit till.

Trots avsaknad av struktur för att styra och följa förändringsinsatser inom Smartare Värmdö finns kostnader som uppgår till 9,9 mnkr registrerade på projekt Portföljstyrning inom ramen för Smartare Värmdö samt därtill kostnader registrerade på andra ansvar, vilka uppgår till 2,5 mnkr för åren 2021 till 2023.

Mot bakgrund av den bristande dokumentationen av konkreta och verifierade uppgifter om planerade, pågående och avslutade förändringsinsatser är vår bild att den statusrapportering som genomförts till kommunstyrelsen inte i tillräcklig grad har redogjort för det faktiska resultatet av insatser i förhållande till kostnader för genomförande. Vi kan konstatera att det endast i undantagsfall funnits bilagda handlingar vid statusrapporteringar. Det åligger kommundirektör och stödfunktioner att tillse en tillräckligt detaljerad rapportering men även ett ansvar hos kommunstyrelsen att efterfråga och kravställa tillräckliga underlag för att säkerställa ett effektivt nyttjande av resurser i förhållande till resultat.

Vi har tagit del av ett fåtal presentationer som vi uppfattar utgjort stöd vid informationspunkten "kommundirektören informerar". I vår mening är dessa mer att betrakta som inspirations- och kommunikationsmaterial än faktisk och formell uppföljning och rapportering av förändringsinsatser avseende Smartare Värmdö.

Beslut och genomförande av förändringsinsatser

I underlag och intervjuer har vi erhållit information om förändringsinsatser som haft en betydande del i genomförandet av Smartare Värmdö, men som inte utgör de utvalda fördjupningsområdena i denna utvärdering. Vi har därför valt att beskriva vissa av dessa kort med några kommentarer över våra iakttagelser.

De förändringsinsatser som lyfts mer frekvent i intervjuer har vi i efterhand efterfrågat eller sökt information och underlag för att kunna bedöma dess relevans för utvärderingen. Vi har efterfrågat underlag i diariet, hos kontaktpersoner eller genom sökningar i de tilldelade fildelningsytor vi haft tillgång till i utvärderingen. Dokumentation har i flera fall saknats trots att vi uppfattat att det varit en större planerad insats inom Smartare Värmdö och kommunens transformationsresa.

Digital samhällsbyggare

Förändringsinitiativet går inte att spåra varken i dokumentation från HUB eller i ekonomiskt utfallet. Den information som funnits att tillgå är informationsärenden på kommunstyrelsen. Vi har dock genom PwC:s utredning om konsulthantering inom HUB kunnat utläsa att det inom kommunen bereddes ett ärende under hösten 2021 i syfte att etablera en digital samhällsbyggare i kommunen. Dock konstaterades att ingen leverantör kunde leverera det som kommunen efterfrågade. Initiativet stoppades senare i processen då interna tjänstepersoner informerade kommunstyrelsen om att insatsen inte var tillräckligt utredd och bedömdes i hög grad som ogenomförbar. Uppgifter gör dock gällande att det arbete som initialt genomfördes av konsulter var förenat med betydande kostnader, vilka inte kan spåras i redovisningen. I utredningsrapporten för konsulthantering har kundens (kommunens) begäran varit att inte utredningen ska granska dokumentation och förfrågningsunderlag från förarbetet.

Digital kommunikation först

En förändringsinsats som många intervjuade lyfter som värdeskapande och som genererat konkret nytta. Vi har tagit del av ett väl genomarbetat Business Case som beskriver behov, beräkningar av kostnader och tillhörande äskande av medel genom Smartare Värmdö. I underlaget beskrivs även förväntade effekter och konkreta nyttor tillsammans med tidsplan för genomförande.

Smartare vård och omsorg

Ett pilotprojekt genomfördes och skalades upp efter goda resultat och är nu en permanent insats i verksamheten. Insatsen avsåg digitalt stöd i socialtjänsten för klienter med missbruksproblematik. Intervjuade och överifierad dokumentation beskriver både ekonomiska effekter och kvalitetshöjningar då individer minskat återfall i beroende samt fått annat stöd i sin vardag. Finansiering har utöver verktyg och licens även avsett projektledare för införandet av verktyget i verksamheten.

Varumärkesarbete och kommunikation

Utvärderingen visar att det varit stort fokus på både intern och extern kommunikation av Smartare Värmdö. Vi har genom underlag och intervjuer tagit del av beskrivningar av insatser och tillhörande kostnader för exempelvis intranät, webbsida, varumärkesplattform, Ledarforum med mera. Vissa lyfter en problematik då det faktiska nuläget och behoven i kommunen inte är samstämmiga med kommunikationen som mer varit av visionär karaktär.

Slutsatser

Här presenteras slutsatser utifrån iakttagelser och analys i utvärderingen av Smartare Värmdö på övergripande nivå för de faktorer som vi anser i hög grad har påverkat kommunens möjligheter att uppnå konkreta nyttor och effekter av Smartare Värmdö, samt tillräckliga förutsättningar att löpande utvärdera och följa framdrift och resultat. På grund av avsaknad av dokumenterade underlag baseras iakttagelser i hög grad på informella uppgifter i arbetsmaterial samt muntliga uppgifter i intervjuer. De muntliga uppgifterna kan således endast i ytterst begränsad utsträckning verifieras av formaliserade underlag.



Avsaknad av samsyn

Det saknas en samstämmig bild av vad Smartare Värmdö är.

Det har fått konsekvenser i form av att avgränsningen för Smartare Värmdö, i enlighet med den satsning som kommunfullmäktige beslutade om i mål och budget 2021, inte är tydlig. Förväntningarna på och utfall av Smartare Värmdö varierar därmed.

Avsaknad av fastställd och kommunicerad strategi, plan eller program för Smartare Värmdö har skapat otydlighet, bristande fokusering och lett till spretande förväntningar.



Bristfällig styrning och ledning

Förändringsledning och projektstyrning har drivits vid sidan av ordinarie styr- och uppföljningskedja.

Det har medfört bristande uppföljning av resultat i förhållande till kommunens övergripande inriktningsmål och vision. Avsaknad av följsamhet till internt fattade beslut har medfört att programområden och projekt i hög grad saknar beslutsunderlag som beskriver behov, ansvar, planering för genomförande, förväntade effekter och ekonomiska beräkningar för både kostnader och nyttorealisering. Detta har i sin tur försvårat uppföljning och mätning av resultat.



Nytta i förhållande till kostnader

Verifierade effekter av genomförda insatser är inte i paritet med de kostnader som tagits i anspråk för Smartare Värmdö.

Utöver de 54,2 miljoner kronor som utgjort beslutad pott för satsningar inom ramen för Smartare Värmdö finns ytterligare cirka 50 miljoner kronor i verifierade kostnader.

Det utfall som har dokumenterats rör i första hand mindre stödprocesser där ett flertal av dessa beskrivs som utvecklingsinsatser som hade behövt göras oberoende av Smartare Värmdö.

Slutsatser (fortsättning)



Otydlig ekonomisk redovisning

Utvärderingen visar att konsultkostnader uppgår till 47,7 miljoner kronor av de 54,2 miljoner kronor som potten för Smartare Värmdö hade till sitt förfogande under åren 2021-2023.

Kostnader som tagits inom respektive kontor har inte kostnadsförts på det ekonomiska Ansvar Vårt Smartare Värmdö.

Det finns därigenom ingen transparens eller spårbarhet över den totala kostnaden som satsningen inneburit för hela Värmdö kommun.



Obalans mellan ambition och genomförande

Initiativ hade alltför höga ambitioner i förhållande till kommunens nuläge, utifrån digital mognad och i förhållande till befintlig infrastruktur och digital miljö.

Det har bland annat medfört att ett antal förändringsinitiativ har påbörjats, pausats och stoppats under åren 2021-2023.

”Frigjord tid” som begrepp baserat på konceptet ”EOR” har etablerats och skapat en gemensam utgångspunkt för förändringsledning. Vi ser dock en väsentlig risk att effekter inte har kunnat verifieras i tillräcklig grad då mätmetoden saknar förankring. Utvärderingen visar att det finns vissa genomförda projekt där frigjord tid erhållits, dessa är främst Automatiseringsfabriken och Digital post.

Academy lyfts både som framgångsrikt och ifrågasatt. Beaktat att det finns en delad bild bör Academy som utbildning och nav för kommunens förändringsarbete utvärderas genom en fördjupad analys där kostnader ställs i relation till förväntade effekter och mål för kompetensutvecklingsinsatser i kommunen.



Initiativ saknar förankring

En grundläggande förutsättning i kommunfullmäktiges beslut var att insatser skulle utgå från verksamheterna. Utvärderingen visar att projekt inte i tillräcklig grad har utgått från kontorens och verksamheternas behov.

Generellt finns en upplevelse att HUB tog över och drev utvecklingsarbete med svag förankring hos övriga kontor. Insyn i prioriteringar och beslut samt påverkansmöjligheter för verksamheterna var begränsade.

Att projektet genomförts med beroende av konsulter har visat sig sårbart och personberoende då såväl förvärvade erfarenheter som gemensamma arbetssätt och dokumenterade underlag saknas i stor utsträckning. Det har, och kommer även fortsättningsvis, påverka Värmdö kommuns möjligheter att ta vara på de förändringsinsatser som genomförts inom ramen för Smartare Värmdö under åren 2021 till 2023.

03

Ekonomisk utvärdering



Ekonomisk utvärdering av kostnader

I Mål och budget 2021 beslutade kommunfullmäktige att anslå 60 miljoner kronor fördelat mellan åren 2021-2023 för satsningen Smartare Värmdö med nedan fördelning och utfall per år.

År	Budget	Utfall (avrundat)
2021	25 miljoner kronor	24,9 miljoner kronor
2022	25 miljoner kronor	19,8 miljoner kronor
2023	10 miljoner kronor	9,5 miljoner kronor
Totalt	60 miljoner kronor	54,2 miljoner kronor

Vår ekonomiska utvärdering i detta avsnitt har i huvudsak avgränsats till att omfatta de poster som finns registrerade på Ansvar Vårt Smartare Värmdö med tillhörande projektkoder. Kostnader har kodats på dessa samt tillhörande projektkoder. De projektkoder som fanns att använda vid kontering utgörs av de poster som ingår i tabell på sidan 21.

Som vi beskrivit tidigare i rapporten saknas i hög grad underlag som beskriver kostnader för de förändringsinsatser som genomförts vilket försvårat förutsättningarna att redogöra för kostnader under åren 2021-2023 för de insatser som genomförts.

Vi har i utvärderingen granskat utfall för projektet på övergripande nivå. Vi redovisar även hur dessa kostnader härrör till de fördjupningsprojekt som vi haft i uppdrag att utvärdera.

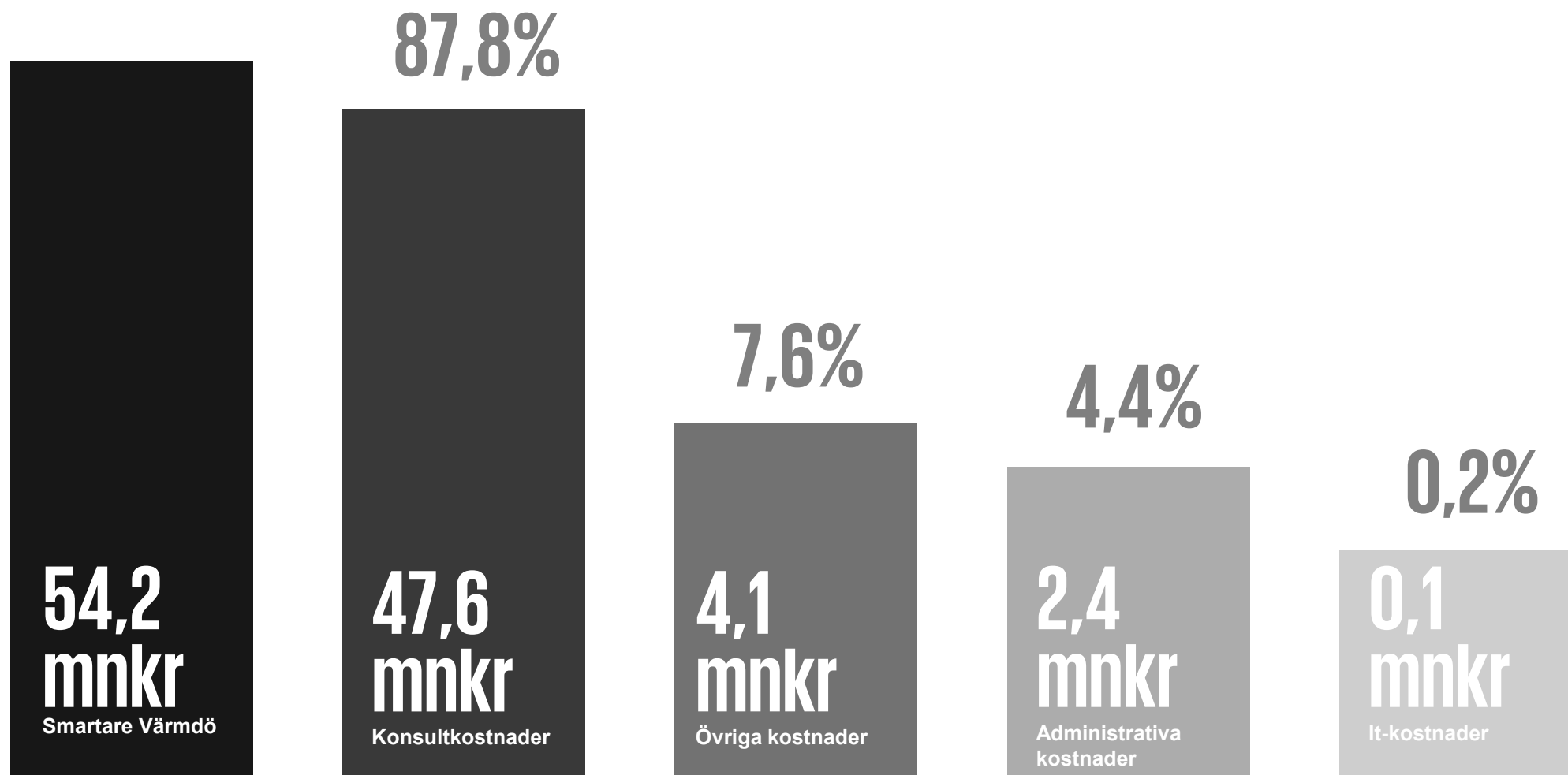
I den mån vi har kunnat spåra andra kostnader kopplade till Smartare Värmdö redovisar vi det under de fördjupade utvärderingarna av enskilda insatser i rapporten. Utöver potten så fanns ytterligare medel som vi ser har en nära koppling till förändringsinsatser inom Smartare Värmdö som inte kostnadsförts på avsedda koder. Dessa är exempelvis:

- investeringsmedel för digitalisering budgeterat hos kommunstyrelsen
- tillfälliga medel HUB 2022 12 mnkr
- tilldelning av resurser för säker digital infrastruktur samt förstärkning av informations- och it-säkerhet om totalt 20,5 mnkr
- HUB-kontorets utfall för åren visar dels kostnader redovisade på Ansvar Smartare Värmdö, dels kostnader som redovisats på kontornivå där vår tolkning av utfallet i den ekonomiska redovisning är att det finns tydliga kopplingar till de program, projekt och aktiviteter som genomförts som del i Smartare Värmdö. Bland annat finns konsultkostnader under de tre åren som uppgår till uppskattningsvis 75 mnkr (inklusive de som kostnadsförts på Smartare Värmdö)

Mot bakgrund av ovan och det som presenteras i fördjupningarna om respektive område är vår uppfattning att kostnader tillhörande insatser inom Smartare Värmdö finns spritt på kommunens verksamheter. Det finns därtill indikationer på att kostnader fördelats om till andra kontor i syfte att undanhålla förväntat underskott både inom HUB samt för projektet Smartare Värmdö.

På nästa sida presenteras kostnadsfördelning utifrån kostnadsslag. Efter det följer en uppställning utifrån genomförda projekt följt av vår analys för den ekonomiska utvärderingen.

Fördelning kostnader per kostnadsslag



Fördelning kostnader per projekt

Kostnader redovisade på ansvarskoder Vårt Smartare Värmdö

Projektkoder	miljoner kronor
Portföljstyrning	9,9
Grundläggande digital infrastruktur	9,4
Smartare skola	9,2
Automatiseringsfabriken	8,2
Smart stöd för Värmdö	5,4
Samlat inloggat läge	3,4
Digital kommunikation	3,2
Program samhällsbyggnad	1,9
Academy (avser endast initial konsultkostnad under 2021)	1,8
Smartare Vård och Omsorg	1,1
Införande HR- och ekonomisystem	0,6
Totalt	54,2

Urval
fördjupad
utvärdering

Uppgifter i utvärderingen indikerar att betydande kostnader finns i relation till dessa projekt som redovisats på andra kostnadsställen. Exempelvis konsultkostnader och interna lönekostnader.

På grund av den bristande spårbarheten i hur kostnader fördelats per projekt så går den totala kostnaden för Smartare Värmdö inte att verifieras.

Analys: Ekonomisk utvärdering

Mot bakgrund av bristande spårbarhet i underlag går det inte att med tillförlighet redogöra för vad Smartare Värmdö kostat kommunen, eller hur dessa kostnader fördelats mellan insatser. Enligt intervjuade har kostnader även omfördelats i efterhand då budgeten för projektet och HUB riskerat att överskridas.

87,8 procent av kostnaderna består av konsultkostnader.

Automatiseringsfabriken, Grundläggande digital infrastruktur, Smartare skola och Portföljstyrning har högst konsultkostnader. Tre av dessa ingår i utvärderingen och ytterligare ekonomisk redovisning presenteras i rapporten.

För kostnaden om 9,9 mnkr redovisad som "portföljstyrning" har vi frågat vad kostnader avser. Det ges inga tydliga svar eller underlag som beskriver detta. Kostnaderna uppfattas utgöras av konsultstöd i form av programledning, projektledning och ledningsstöd för övergripande arbete. Vad detta har resulterat i för genomförda insatser går inte att verifiera. I interna beskrivningar uppfattar vi att liknande kostnader även ingått i projektet Smartare stöd.

Utvärderingen visar att det utöver kostnader inom potten för Smartare Värmdö som redovisas i det här avsnittet finns betydande kostnader för projekt som genomförts inom Smartare Värmdö men som redovisats på andra kostnadsställen. Av det ekonomiska utfallet ses tydliga kopplingar i den ekonomiska redovisningen av kostnader som uppfattas höra nära samman med insatser inom Smartare Värmdö, men det går inte att verifiera då övriga underlag inte kan ställas i relation till det ekonomiska utfallet.

Kostnader utgörs främst av konsultkostnader för strategier, projektledare, verksamhetsutvecklare samt olika tekniska specialistkompetenser. Utöver dessa finns för ett flertal genomförda förändringsinsatser lönekostnader för nedlagd tid. Detta är dock inget som redovisas kopplat till förändringsarbetet

HUB för innovation och utveckling inrättades i huvudsak i syfte att möjliggöra transformationsresan för Smartare Värmdö. Det är därför rimligt att även räkna med de kostnader som var förenade med den tillfälliga organisationen under dessa år även om vissa delar utgörs av verksamhet som funnits i kommunen innan projektstarten.

Det saknas tydlighet hur kostnader och insatser fördelats mellan HUB och Smartare Värmdö då vi ser nära samband mellan poster i de olika utfallen. Kostnader för konsulter och medarbetare har inte redovisats på detaljnivå vilket innebär att det inte går att verifiera vad som tillhört förändringsarbetet inom Smartare Värmdö och vad som utgjort andra delar eller uppdrag inom kommunen. Total kostnad för HUB-kontoret åren 2021-2023 är 212 mnkr. Kontoret har även intäkter från övriga verksamheter som uppgår till ca 50 mnkr. I dessa kostnader ingår kommunens it-verksamhet vilken organiserades inom HUB dessa år.

Utvärderingen visar att totalkostnaden för Smartare Värmdö är betydligt högre än de 54,2 miljoner kronorna som utfallet i utvärderingen visar. Av genomförd utvärdering har vi kunnat verifiera ytterligare kostnader på totalt cirka 50 miljoner kronor. Någon total genomlysning av alla kontor har inte genomförts utan våra iakttagelser utgår från den spårbarhet av kostnader som vi kunnat identifiera utifrån att de på olika sätt haft en direkt anknytning till genomförande av insatser.

04

Utvärdering av fördjupningsområden



Academy

Bakgrund

Academy lanserades 2021 med syfte att tillhandahålla verktyg för förändringsledning och utveckling. Av Mål och budget 2022 framgår att kommundirektören fick i uppdrag att säkerställa en övergripande kompetensutveckling. Vi har inte tagit del av något formellt fattat beslut över valet att starta just Academy. Muntliga uppgifter gör gällande att andra förslag som initierades av HR-avdelningen förkastades. Kommundirektör fattade därefter beslut om etablering av Academy. Enligt uppgift baserades valet på egen erfarenhet av konceptet. Inom ramen för Smartare Värmdö förefaller det övergripande målet med Academy ha varit att bidra till "smartare arbetssätt" och därigenom generera frigjord tid. Academys ursprungliga målgrupp var chefer. 2024 inrättades Academy M som vänder sig till medarbetare, utbildningen genomförs i en komprimerad version.

Förutsättningar

Vi har inte tagit del av business case, projektplan, strategi eller annat motsvarande dokument som beskriver syfte, mål eller nytta för Academy. Någon kostnadsuppskattning eller ROI har inte heller presenterats för oss i utvärderingen.

Genomförande

Utbildningen genomförs i sex moduler á tre dagar, totalt 18 dagar. I Academy finns en huvudtränare och 2-3 hjälptränare som faciliterar utbildningstillfällena. Hjälptränare har "rekryterats" från deltagare i de tidigare omgångarna av Academy. Hjälptränarna coachar även deltagare mellan modulerna. Under 2021 och delar av 2022 var en extern konsult huvudtränare, från 2022 anställdes en intern huvudtränare med organisationstillhörighet inom HR-avdelningen.

Deltagarna till Academy utsågs av respektive kontor. I den första omgången 2021 genomförde 19 deltagare Academy. Under 2022 genomfördes tre omgångar med totalt 73 deltagare. Även 2023 genomfördes tre omgångar med totalt 74 deltagare. Det innebär att det för utvärderingsperioden är 166 deltagare som genomfört Academy i kommunen. Under 2024 har en ny omgång startat.

Academy

Genomförande (fortsättning)

För att konkretisera processutveckling och skapa resultat uppdrogs Academydeltagarna som del i utbildningen att ta fram ett eget EOR ("extraordinärt resultat") – ett personligt utvecklingsprojekt med syfte att effektivisera en verksamhetsanknuten process. Effekten av EOR:et skulle mätas genom att kvantifiera frigjord tid. Syfte, mål eller hantering av EOR:er utgår inte från någon beslutad struktur. Enligt muntliga uppgifter skulle EOR:er följas upp inom respektive kontor. Detta har gjorts med inkonsekvens kontoren emellan. Vissa verksamheter uppges ha följt upp EOR:er regelbundet. Andra framför att EOR:erna inte följts upp över huvud taget. Det finns inte heller något uttalat syfte avseende hur den frigjorda tiden ska omsättas i verksamhetsförbättring.

Enligt uppgifter fanns ett "utvecklingsnätverk" där representanter från kontoren ingick för att, med samordning av HUB, förvalta och hantera respektive kontors portfölj med utvecklingsprojekt. Vissa EOR:er framförs ha administrerats som del av kontorens portföljer, dock finns ingen entydig bild av hur detta urval gjordes. Detta uppges ha varit godtyckligt och utan direktiv.

Vi uppfattar från intervjuade att utvecklingsarbete med grund i de EOR som initierats via Academy fortfarande är pågående.

Organisatoriskt drivs Academy av Värmdö kommuns HR-avdelning. En extern konsult, vilken även är upphovsperson till konceptet, agerade huvudtränare under 2021 och delar av 2022. Under 2022 övertogs ansvaret för Academy av en HR-strateg som anställdes med ansvaret att vara huvudtränare för Academy. HR-strategen har varit den enda anställda som arbetat heltid med Academy. Vid utbildningstillfällena har hjälptränare stöttat upp som personella resurser.

Då denna utvärdering genomfördes skulle nuvarande huvudtränare avsluta sin tjänst och skulle därefter ersättas av två tillträdande huvudtränare (tidigare hjälptränare).

Ekonomi

Verifierade uppgifter visar att kostnader för Academy uppgått till 8,5 mnkr för åren 2021-2023. Dessa fördelas enligt följande:

2021: 1,8 mnkr (kostnadsfört på den centrala potten för Smartare Värmdö)

2022: 4,2 mnkr (kostnadsfört på HR-kontoret)

2023: 2,5 mnkr (kostnadsfört på HR-kontoret).

Academy

Ekonomi (fortsättning)

Vid sidan av de verifierade kostnaderna har vi, med utgångspunkt i löneuppgifter som inhämtats från HR-kontoret, räknat fram kostnader för förlorad arbetstid för deltagare och hjälptränare för åren 2021-2023 till sammanlagt 10,3 mnkr.

Lönekostnader för förlorad arbetstid, deltagare (168 st): 9,3 mnkr

Lönekostnader för förlorad arbetstid, hjälptränare (13 st): 1,0 mnkr

Baserat på denna framräkning uppgår den totala kostnadsbilden för Academy under åren 2021-2023 till 18,8 mnkr.

Enligt kommundirektörens delegationsbeslut avseende finansiering av Academy väntades kostnaderna för Academy uppgå till 3,7 miljoner kronor för 2022 samt 2,0 miljoner kronor för 2023. Samma dokument anger att kostnaderna bestod i lönekostnader, expertstöd, föreläsare, böcker samt administration. Delegationsbeslutet innebar att Academy finansierades med 1,0 miljoner kronor av mål och budget 2022 medan övriga 2,7 miljoner kronor finansierades genom en omfördelning från nämnderna till kommunstyrelsen. 2023 finansierades samtliga kostnader genom omfördelning av resurser från nämnderna.

Uppföljning

Enligt beslut fattat av kommundirektör (Dnr 2021KS/0627) avseende finansiering av Academy framgår att HR-chef ansvarar för årlig uppföljning. Vi har inte kunnat se att någon dylik uppföljning genomförts.

Academy

Mål och effekter

Det saknas sammanställd och dokumenterad uppföljning av Academy som övergripande kompetensutvecklingsinsats. Därigenom saknas övergripande uppföljning av effekter och värde av genomförd kompetensutveckling.

Den uppföljning som har gjorts har utgått från kursdeltagarna och genomförts genom ett självskattningsformulär där Academy som metod samt den egna förmågan att driva utvecklingsarbetet med grund i genomförd utbildning utvärderades. Vi har tagit del av skattningsformuläret som användes samt tillhörande utvärderingsresultat som huvudtränare för Academy haft tillgång till. Vår bild är att utvärderingsmodellen inte utgår från några formella indikatorer, den uppfattas inte heller ha varit förankrad inom kommunledningen. Av muntliga uppgifter framgår delade uppfattningar om Academy där vissa deltagare anser att utbildningen gett adekvata verktyg för förändringsledning och utveckling. Andra anser att former för utbildningen varit integritetskränkande då den innehållit fysisk beröring deltagarna mellan.

Den åsikt som är genomgående är att Academy skapat samsyn och verksamhetsöverskridande samarbeten.

Det saknas dokumenterad uppföljning som redovisar kostnadsbesparingar, kvalitetshöjningar eller andra värdeskapande aktiviteter som den frigjorda tiden nyttjats till. Baserat på genomförda intervjuer visar vår utvärdering att den tid som de facto frigjorts av EOR:erna inte lett till minskade verksamhetskostnader eller minskat behov av personalresurser.

Vi har vidare tagit del av ett utkast till utvärdering och sammanställning av utfallet av Smartare Värmdö. I sammanställningen listas de EOR:er som uppges ha upprättats inom ramen för Academy. Vi har inte kunnat utröna vilka av EOR:erna som lett till varaktiga processförbättringar eller kunnat validera den faktiska volymen ackumulerad frigjord tid. En parameter som räknades bidra till frigjord tid var bland annat tidsvinsten för ledtider för olika processer, exempelvis digital post som sparade ledtid i jämförelse med posthantering vid fysisk post.

Analys: Academy

Den sammantagna bilden är att det inte går att validera effekter av varken utbildningen Academy eller modell som använts för att beräkna frigjord tid. Utfallet bör även sättas i relation till Academys samlade kostnadsbild.

Det är en brist att det saknas formellt underlag som beskriver syfte, nytta och målbild för Academy. Det har både försvagat styrningen av Academy och eliminerar möjligheterna att utvärdera faktisk effekt av Academy.

Begreppet "frigjord tid" har varit den huvudsakliga indikatorn för Academy. Den mätmodell som använts för att beräkna frigjord tid saknar vedertagen förankring.

- Effekten av den volym frigjord tid kopplat till EOR:er, som förekommer i dokument, kan sålunda inte verifieras.
- Avsaknad av beslutat syfte med och styrnings- och uppföljningsstruktur för EOR:er har lett till inkonsekvent hantering kontoren emellan.
- Styrning och uppföljning av Academy har varit bristfällig på alla nivåer. Uppföljning har inte skett enligt beslut.
- De positiva effekter som utvärderingen har identifierat är personlig utveckling hos vissa deltagare tillsammans med en kulturförflyttning som uppges främjat samverkan och förståelse över kontors- och verksamhetsgränserna. Därtill har ett en gemensam begreppsapparat etablerats för att driva utveckling och förändring i kommunen. Detta får betraktas som en sekundära bieffekter.
- De negativa aspekter som utvärderingen identifierat är ett ifrågasättande av de metoder som utbildningen innehåller, bland annat med fysisk beröring och blottande av integritetskänslig information till andra deltagare. Det lyfts även en upplevd brist av tillit över vilken information som delas vidare till andra utanför programmet. Utöver detta så har majoriteten av intervjuade lyft en risk där omfattning av programmet och den tid som behöver avsättas inte är i rimlig paritet med det resultat som kommunen får av insatsen.
- Faktiska kostnader för Academy speglas inte av formella finansieringsbeslut, och bör ställas i relation till uppvisad effekt.

Övriga iakttagelser

Vi ser en risk att beslut att införa Academy som kompetensutvecklingsmodell inte utvärderades tillräckligt i förhållande till andra alternativ eller i förhållande till kommunens behov av insatser. Muntliga uppgifter gör gällande att val av Academy som modell fattades av kommundirektör. Valet uppges baseras på tidigare professionella relationer till konsult som även ansvarade för införandet. Vi ser även risk för att rekryteringen av den huvudtränare som anställdes 2022 inte genomfördes i enlighet med gängse praxis för rekrytering inom offentlig sektor.

Samlat inloggat läge

Bakgrund

Samlat inloggat läge (SIL) syftade till att erbjuda en enklare digital kontaktväg med kommunen. Från början var den tänkta målgruppen invånare, förenings- och näringsliv.

Förutsättningar

Av utvärderingen framgår att business case och projektdirektiv saknas för SIL. Vi har tagit del av ett antal underlag som beskriver tekniska aspekter, som livscykelhantering och produktval. Dessa underlag beskriver emellertid inte effekter/nyttor av projektet.

Genomförande

SIL har styrts av HUB och det har funnits flera samverkansparter inblandade från olika kontor. Beslut fattades att rikta in den första versionen av "Min sida" för företag där medarbetare från näringslivsavdelningen var involverade. Att arbetet varit behovsdrivet med inhämtning av synpunkter från målgruppen ses som särskilt positivt. Av intervjuer framgår generellt en delad bild av hur styrningen upplevts. Ett antal intervjuade upplever att arbetet, styrt från HUB, fungerat bra. Emellertid upplever andra att projektledningen från HUB inte hade en tillräcklig förståelse för hur processerna i berörda verksamheter fungerade, vilket ledde till att funktioner och information som var tänkta att ingå i det samlade inloggade läget inte gick att hämta eller integrera från befintliga verksamhetssystem. Muntliga uppgifter beskriver att lansering av "Min sida" inte varit tillräckligt planerat och att väsentlig funktionalitet inte testats så att informationen som visas är verifierad.

Arbete initierades även för att lansera "Min sida" för föreningslivet. Någon lansering har dock inte gjorts inom ramen för projektet.

Samlat inloggat läge

Ekonomi

År	Utfall (avrundat)
2021	0 kronor
2022	0,4 miljoner kronor
2023	3 miljoner kronor
Totalt	3,4 miljoner kronor

Av dessa kostnader utgör konsultkostnader 99 procent.

Av material vi tagit del av som avser kostnader 2022 och 2023 för HUB noterar vi att ytterligare 1,5 mnkr kan kopplas till SIL. Dessa utgörs av konsultkostnader.

Uppföljning

Det saknas dokumenterad uppföljning av genomförandet av SIL.

Mål och effekter

I vår utvärdering har det inte funnits några beslut för SIL om effekter eller nyttor som vi kan mäta effekter och resultat mot.

Utvärderingen visar att ambitionen med SIL var betydligt högre än det faktiska resultatet som uppnåddes. Den version av SIL som lanserats saknar ett flertal funktioner som varit tilltänkta initialt och som identifierats utifrån användarbehov. Intervjuade uppger att den version av SIL som finns i nuläget endast är att ses som en "bottenplatta". Vidare framgår att SIL är under förvaltning och att ytterligare utveckling inte är aktuell i nuläget då konsulter med den tekniska kompetens som krävs inte längre finns kvar i kommunen. Intervjuade lyfter även att SIL inte prövats i testmiljö och att de ser risker och sårbarheter utifrån systemet i befintlig form.

Analys: Samlat inloggat läge

Den sammantagna bilden är att Samlat inloggat läge inte motsvarat de förväntningar och behov som identifierats i samråd med användarna.

Avsaknad av projektdirektiv, business case och uppmätta effekter innebär svårigheter för oss att utvärdera projektet. Det innebär också att den aktuella beslutsgången som fastställts för projektet inte följts. Det är positivt att intressenter identifierats och inkluderats i projektet, men noterar att projektstrukturen och projektstyrningen har varit bristfällig. Vi noterar att det i stort saknas projektdokumentation.

- Då utvärderingen genomfördes hade en första version av SIL lanserats genom **Min sida** för företag.
- Projektet har, trots bristfällig styrning, uppföljning och struktur i viss utsträckning uppfyllt det syfte som fanns. Detta då det finns en lanserad funktion som kan nyttjas av tänkt målgrupp. Vår bild är dock att den inte motsvarar den ambition, förväntningar och behov som identifierats i samråd med målgruppen inledningsvis i utvecklingsprojektet.

Övriga iakttagelser

Vi ser en risk att den tekniska utvecklingen i alltför hög grad baserats på egen utveckling istället för att värdera vad marknaden hade att erbjuda. Konsultdriven utveckling riskerar att kompetens och förståelse för den specifika tekniken är svår att överlämna tillsammans med tillräcklig dokumentation över integrationer och arkitektur.



Automatiseringsfabriken

Bakgrund

Syftet med Automatiseringsfabriken, enligt programdirektivet, var att skapa framdrift i kommunens arbete med e-tjänster och robotprocesser för att stödja frigörande av ej värdeskapande tid för Värmdö kommuns anställda och bidra till ett direkt mervärde för medborgarna. För att på ett effektivt sätt hålla samman de initiativ och projekt som rör snabba digitaliseringar med hjälp av e-tjänster och RPA (Robotic Process Automation) har Automatiseringsfabriken startats.

Förutsättningar

Vi har tagit del av projektdirektiv och business case som beskriver syfte, mål och förväntade nyttor med Automatiseringsfabriken. Underlaget utgår från aktuell kommunövergripande mall framtagen av HUB.

Det finns kopplingar till strategiska mål och visionen för kommunen. I beskrivning lyfts både den tekniska utvecklingen men även att automatiseringsfabriken finns som stöd till verksamheterna för att identifiera och utveckla digitala processer. Av projektets business case framgår bland annat ekonomisk och kvalitativ nytta, mätning och uppföljning samt en risk- och konsekvensanalys. Av nyttoanalysen framgår att Automatiseringsfabrikens nytta kommer vara både ekonomisk och kvalitativ. Den ekonomiska nyttan utgörs huvudsakligen av tidsbesparingar medan den kvalitativa nyttan utgörs av bland annat ökad servicepotential. Prognos för kostnad i kronor, ekonomiska besparingar eller annat finns inte beskrivit i business case.

Genomförande

Automatiseringsfabriken hade en styrgrupp med representanter från kommunens olika kontor de första 1,5 åren av projektet. Styrgruppen avvecklades efter ett tag då syftet med gruppen inte fyllde den funktion att initiativ skulle genereras. Nya arbetsätt för att fånga kontorens processer som kunde automatiseras infördes istället. Projektet leddes från HUB som hade resurser till förfogande för att bistå med stöd och även teknisk utveckling av e-tjänster och robotprocesser.

Automatiseringsfabriken

Ekonomi

Av projektdirektiv framgår följande budget. Utfall är hämtat från verifierade uppgifter från ekonomikontoret.

År	Budget	Utfall
2021	5,2 miljoner kronor	3,6 miljoner kronor
2022	6,7 miljoner kronor	3,4 miljoner kronor
2023	6,7 miljoner kronor	1,2 miljoner kronor
Totalt	18,6 miljoner kronor	8,2 miljoner kronor

Av de totala kostnaderna uppgår konsultkostnader till 98 procent.

Av material vi tagit del av som avser kostnader noterar vi att ytterligare 0,7 mnkr kan kopplas till Automatiseringsfabriken, dessa utgörs av konsultkostnader. Inom HUB finns därutöver kostnader för de digitala verktyg och licenser som nyttjas i automatiseringsarbetet.

Uppföljning

Business case beskriver den tilltänkta uppföljningen. Det framgår att resultatet av frigjord tid månadsvis ska rapporteras till portföljen till Smartare Värmdö. En sådan portfölj blev dock aldrig aktuell. Den uppföljning vi tagit del av där Automatiseringsfabriken ingår är 2021 års uppföljning av Smartare Värmdö som helhet. Av intervjuer framgår att den enda rapportering som gjordes inom projektet avsåg tidsbesparingar. Rapporteringen ska enligt uppgift ha gått genom ordinarie styrkedja, men vi har inte kunnat verifiera dessa uppgifter.

Av projektdirektiv framgår vidare att resultatet av projektet ska rapporteras månadsvis till portföljen för Smartare Värmdö. Av intervjuer framgår dock att portföljstyrning aldrig blev aktuellt i Smartare Värmdö.



Automatiseringsfabriken

Mål och effekter

Av intervjuer framgår att den tidigare HUB-chefen hade ett EOR som berörde Automatiseringsfabriken. EOR bestod av tidsbesparingar på 150 000 arbetstimmar genom automatisering och robotisering inom ramen för projektet. De intervjuade uppger dock att detta inte var en realistisk målsättning. Intervjupersoner uppger att resultaten som presenterats avseende besparingar gällande tid och pengar tenderar vara överdrivna.

Av dokumentation framgår att runt 40 processer automatiserats sedan 2021. Därtill ska 80 e-tjänster ha lanserats. Olika underlag visar resultat av frigjord tid. Vi har emellertid inte kunnat verifiera resultaten.

Analys: Automatiseringsfabriken

Den sammantagna bilden är att Automatiseringsfabriken genererat ett antal automatiserade processer, men att den reella effekten av dessa inte kan beräknas.

Automatiseringsfabriken har projektdirektiv och ett upprättat business case med konkreta direktiv och projektmål som inte följts upp. Dock har aktiviteter bedrivits inom projektet som har varit relevanta för målsättningen.

- Vi kan konstatera att ett antal interna processer har automatiserats. Vi saknar emellertid möjlighet att uttala oss om faktiska besparingar i timmar och kronor som en följd av projektet. Detta eftersom vi inte tagit del av beräkningsunderlag inom ramen för projektet. Vi ser även indikationer på att den information som finns avseende exempelvis tidsbesparing inte är helt tillförlitlig. Detta eftersom vi saknat tillräcklig information och underlag för att verifiera den påstådda tidsbesparingen.
- Den dokumenterade effekten i termer av tidsbesparing av Automatiseringsfabriken går inte heller att validera.

Övriga iakttagelser

Uppgifter i utvärderingen gör gällande att det finns riskfaktorer i förhållande till de processer som implementerats då de är skraddarsydds i förhållande till befintliga system. Det har lyfts en farhåga att kommande behov av systembyte ur ett livscyelperspektiv kan medföra att nyttan med genomförda förändringsinsatser förloras.

Smartare skola

Bakgrund

Syfte med Smartare skola var att etablera en framtida digital plattform för förskola och skola. Januari 2020 lanserades satsningen Skolresan i detta avseende. Våren 2020 bytte Skolresan namn till Smartare Skola i samband med att satsningen införlivades i Smartare Värmdö. Enligt dokumentation skulle Smartare skola konkretiseras genom initiativen "Pappersfri skolstart" och "Förbättrade skolprocesser". Pappersfri skolstart syftade till att ersätta pappersblanketter med e-tjänster medan Förbättrade skolprocesser utgjordes av en processinventering med målet att identifiera processer som kunde automatiseras.

Förutsättningar

Den enda formella dokumentation som vi tagit del av avseende Smartare skola är ett business case. Dokumentet saknar datering och dokumentförfattare. Enligt dokumentet skulle Smartare skola vara det första större transformationsprogrammet inom ramen för Smartare Värmdö och därigenom bidra med strukturer och erfarenheter. Av business caset framgår inga konkreta utvecklingsinitiativ utöver att en "ny digital partner" ska upphandlas. Följande förväntade nyttor redovisas:

- Högre meritvärden
- 5 procent frigjord arbetstid för pedagoger
- 8 procent frigjord arbetstid för ledare

Enligt business caset skulle Smartare skola genomföras januari 2021-december 2023 med slutleverans under höstterminen 2023. Utöver nyttor och tidsram finns inga mål eller effekter angivna.

Vid sidan av business caset har vi tagit del av:

- Ett makulerat programdirektiv för Smartare skola. Enligt uppgift ska direktivet ha makulerats i januari 2022, anledning framgår ej.
- Overifierade dokument som innehåller sex effektmål för Smartare skola.
- En av utbildningsnämnden beslutad upphandlingsstrategi inför upphandlingen av den nya skolplattformen. Som del i beslutet fastställdes fyra mål med indikatorer för upphandlingsstrategin.

Smartare skola

Genomförande

Enligt business case för Smartare skola skulle utbildningskontoret och digitaliseringsavdelningen gemensamt driva förändringsarbetet. Inom HUB fanns en strateg med särskilt ansvar för Smartare Skola samt en strateg med ansvar för upphandlingar. Ingen av dessa arbetar i dag kvar inom Värmdö kommun

Inom utbildningskontoret var, enligt överifierade uppgifter, kontorschefer programansvarig fram till sommaren 2022. Därefter övertogs ansvaret för planering och programutveckling av HUB. Från utbildningskontoret fanns även två utsedda projektledare. Den bild som ges i intervjuer är att utbildningskontoret drev Skolresan som en intern satsning med stöd av it-avdelningen. Då Skolresan övergick till Smartare Skola övertogs framdriften av HUB. Insynen i och påverkansmöjligheterna på utvecklingsarbetet uppges ha begränsats succesivt för utbildningskontoret för att uteslutande ha övertagits av HUB. I takt med det framförs att den behovsdrivna förankringen av utvecklingen eliminerades.

Det finns ingen programportfölj för Smartare skola att ta del av. Enligt intervjuer fanns en portfölj som ska ha förvaltats inom HUB och inte tillgängliggjorts för utbildningskontoret. Generellt uppfattas dokumentation om Smartare skola ha funnits, men avgränsats till HUB och inte delgivits personal inom utbildningskontoret.

2021 avgränsades Smartare skola från att ursprungligen ha avsett digitalisering av 35 pappersblanketter till att omfatta utveckling av en e-tjänst i stället för en pappersblankett, samt automatisering av tre specifika delprocesser. Samma år avbröts upphandlingen av skolplattform. Det finns ingen verifierad dokumentation som styrker beslut eller motiv till reduceringen av programmet eller beslutet att avbryta upphandlingen. Det uppges att bredden av utpekade utvecklingsområden och omfattningen av effektmålen gjorde programmet svårstyrkt. Att upphandlingen avbröts framförs bero på att tänkta plattformsfunktioner saknade förankring i realistiska lösningar och behov. Enligt muntliga uppgifter var upphandlingen något som behövde genomföras oaktat Smartare Värmdö och Smartare skola, och det egentliga utvecklingsbehov som initialt låg bakom Skolresan.

Smartare skola

Ekonomi

Enligt business case för Smartare skola väntades satsningen kosta 22-27 miljoner kronor. Enligt verifierade uppgifter har kostnader för Smartare skola motsvarande 9,2 mnkr konterats på Smartare Värmdös centrala pott enligt följande fördelning.

År	Utfall (avrundat)
2021	5,7 miljoner kronor
2022	2,8 miljoner kronor
2023	0,7 miljoner kronor
Totalt	9,2 miljoner kronor

Av dessa kostnader utgör konsultkostnader 72 procent.

Utöver dessa kostnader har HUB-kontoret kostnader motsvarande 0,25 mnkr under år 2023.

Uppföljning

Utbildningsnämnden beskriver utveckling inom ramen för Smartare skola i tertialrapporter från 2022. Motsvarande redogörelser finns i tertialrapporter från 2023 för förskolenämnden, grundskolenämnden samt gymnasie-, vuxenutbildnings- och arbetslivsnämnden.



Smartare skola

Mål och effekter

För de sex effektmål som förefaller ha utgjort effektmål för Smartare skola finns indikatorer och målnivåer men ingen dokumentation som visar huruvida detta var fastställt formellt. Det finns heller ingen dokumenterad uppföljning av målen. Enligt verifierade uppgifter reducerades antal mål under programtiden. Kvarvarande effektmål blev "frigjord tid".

För de effektmål som utbildningsnämnden antog inför upphandlingen av en ny skolplattform har vi inte tagit del av någon dokumenterad uppföljning.

För de nyttor som pekas ut i business caset finns ingen dokumenterad uppföljning.

För de tre delprocesser som avsågs automatiseras väntades frigjord tid motsvara 3 100 arbetstimmar per år, vilket motsvarar 1,5 helårsarbetare. Utfall av processutvecklingen har inte dokumenterats.

Den enda verifierade effekt av Smartare skola som dokumenterats är en pappersblankett som ersatts av en e-tjänst. Enligt obekräftade uppgifter väntades utvecklingen frigöra 70 arbetstimmar per år.

Analys: Smartare skola

Den sammantagna bilden är att styrning av Smartare skola varit otillräcklig och att resultatet inte är i paritet med de resurser, ekonomiska som personella, som lagts ned.

Under programtiden har mål formulerats utan att ha varit förankrade eller följts upp. Målen har även förändrats utan spårbarhet. Det har vidare funnits en variation i styrmedel (effekt mål, upphandlingsmål, nyttor) för Smartare skola, vilket bidrar till perspektivträngsel. Befintlig dokumentation avseende Smartare skola är ytterst knapphändig.

En anledning till uteblivna effekter är bristande behovsförankring och samverkan med berörd verksamhet samt orealistiska förväntningar på tänkt skolplattform.

Utifrån att utbildningsnämnden beslutade upphandlingsstrategi och effekt mål samt är resursägare har nämndens uppföljning och styrning varit otillräcklig. Givet den förväntade effekten av utvecklingsarbetet

- Den dokumenterade effekt som generats av Smartare skola är en digitaliserad pappersblankett med uppskattad tidsbesparing motsvarande 70 arbetstimmar per år.
- Den totala förväntade effekten, att frigöra tid motsvarande 1,5 helårsarbetare, är inte rimlig i förhållande till omfattningen av Smartare skola.
- Grundbehovet som var bakgrund till Skolresan – behov av en ny skolplattform – kvarstår fortfarande.

Övriga iakttagelser

Flera intervjuade lyfter en risk att totalkostnaderna för upphandlingen av en ny skolplattform kommer att bli dyrare än vad som var beräknat från början då upphandlingen planerades att genomföras inom ramen för Skolresan. Detta då genomfört arbete inom ramen för Smartare skola till största del utförts av konsulter.

Det föreligger också en risk att delar av processen behöver göras på nytt då väsentlig dokumentation inte längre finns kvar.

Grundläggande digital infrastruktur

Bakgrund

Syftet med grundläggande digital infrastruktur var att säkerställa och framtidssäkra den förmåga och tekniska förutsättning som krävdes för att stödja kommunens drift och verksamhetsutveckling.

En av prioriteringarna i kommunfullmäktiges mål och budget 2021 var grundförutsättningar. I grundförutsättningar ingick bland annat förstärkning av grundläggande digital infrastruktur och bredbandsutbyggnad, informationsdriven utveckling genom effektiv dataanvändning, samlad systemkarta över befintlig arkitektur, kompetens- och resursväxling till digitalt först. En viktig parameter som lyfts i interna underlag är att infrastrukturen ska baseras på nationell standard och lösningar för att öka effektivitet, stabilitet och säkerhet.

Enligt den tjänsteskrivelse som presenterades för kommunstyrelsen hade en förstudie gjorts för att identifiera behov av investeringar i grundläggande digital infrastruktur. Kommunen beskrevs ha en åldrad teknisk infrastruktur som inte kostnadseffektivt kunde stödja den snabba utvecklingen av mer digitala lösningar i samhällsfunktioner och kommunal service. Syftet med investeringarna var att säkerställa och framtidssäkra den förmåga och tekniska förutsättning som krävdes för att stödja kommunens drift och verksamhetsutveckling. Kommunstyrelsen beslutade 2020-12-02 (2020KS/1142) att godkänna förstudien samt inriktningsbeslutet om en satsning på grundläggande digital infrastruktur under budgetperioden 2021–2023. I de delegationsbeslut som kommundirektören fattat om prioriteringar inom Smartare Värmdö ingår grundläggande digital infrastruktur under hela perioden 2021–2023.

Förutsättningar

Vi har inte tagit del av business case, projektplan, strategi eller annat motsvarande dokument som beskriver syfte, mål eller nytta. Någon kostnadsuppskattning eller ROI har inte heller presenterats för oss i utvärderingen.

Det finns däremot en förstudie som beskriver kommunens behov och utmaningar avseende grundläggande digital infrastruktur i förhållande till satsningen Smartare Värmdö.

Enligt tjänsteskrivelsen och förstudien anges att den nytta som är realiserbar utifrån investeringen av grundläggande digital infrastruktur kommer att uppstå i verksamheterna när tjänster tas fram som bygger på och nyttjar den digitala infrastrukturen.

Grundläggande digital infrastruktur

Genomförande

Digitaliseringsavdelningen hade huvudansvaret för att genomföra de föreslagna insatserna. Chef för digitaliseringsavdelningen ansvarade för att leverera och kvalitetssäkra grundläggande digital infrastruktur. I den efterföljande dokumentationen går det inte att fastställa hur styrningen gått till, vi uppfattar att insatserna till största delen genomfördes med stöd av konsulter under ledning av chef för Teknik-HUB och programledare (konsult).

Övriga insatser har avsett konsultstöd i form av programledning, projektledning samt specialistkompetenser, exempelvis utvecklare och it-arkitekter. De förändringsinsatser som konsulter varit involverade i anges vara bland annat förstudier, förarbete och stöd inför upphandlingar, samordning av teknikskiftet, systemförvaltning, utveckling av integrationer för Samlat inloggat läge samt digitala lösningar för att arbeta informationsdrivet. Enligt muntliga uppgifter har det funnits en betydande teknisk skuld med en, i stora delar, föråldrad it-miljö. Den förstärkning av infrastrukturen som har gjorts har i stor utsträckning varit driven av specialiserade konsulter.

Ekonomi

De kostnader som finns upptagna på projekt Grundläggande digital infrastruktur inom Smartare Värmdö är:

2021	5,4 mnkr
2022	3 mnkr (konsultkostnader)
2023	0,9 mnkr (konsultkostnader)
Totalt	9,3 mnkr

Av dessa kostnader utgör konsultkostnader 99 procent.

Vår tolkning är att beslut om tekniska investeringar, system, infrastruktur mm. inte har kostnadsförts inom ramen för projektet Smartare Värmdö utan inom ordinarie rambudget inom HUB. Utöver sådana kostnader noterar vi i utfall att HUB-kontoret har konsultkostnader för projekt Grundläggande digital infrastruktur om totalt 6,1 mnkr för åren 2021–2023. Det saknas tillräckliga underlag för att kunna bedöma den totala kostnaden för insatser som hör till arbetet med grundläggande digital infrastruktur.



Grundläggande digital infrastruktur

Uppföljning

Statusrapportering av satsningens framdrift skulle enligt beslutet löpande rapporteras till kommunstyrelsen. Vi kan inte genom dokumentation verifiera om så har skett.

Mål och effekter

Vi kan konstatera att det genomförts ett antal insatser i syfte att höja kapaciteten och säkerheten i kommunens it-miljö. Den information som finns tillgänglig är främst genom arbetsdokument med planering och samordning av konkreta aktiviteter och inte någon mer formell uppföljning eller rapportering om framdrift. Bland de konkreta insatser som beskrivs i intern dokumentation lyfts förstärkningar i nät genom ökning av accesspunkter, behörighetsapp och tekniska implementationer för identitetshantering samt referensarkitektur för smart city. Dessa uppgifter har inte kunnat verifieras genom vidimerade underlag.

Analys: Grundläggande digital infrastruktur

Den sammantagna bilden är att Grundläggande digital infrastruktur bidragit till infrastrukturella förbättringar, men att det inte går att bedöma den fullständiga effekten av genomfört arbete.

Vi kan genom intervjuer och studium av teknisk dokumentation konstatera att viss teknisk utveckling skett inom ramen för Grundläggande digital infrastruktur. Arbetet har i stora delar varit konsultberoende, där specialistkompetenser bidragit till att stärka Värmdö kommuns infrastruktur. Dock saknas dokumentation som visar den totala kostnadsbilden eller hur mycket tid som lagts på olika projekt.

- Vi kan därför inte uttala oss om utfallet av Grundläggande digital infrastruktur i förhållande till kostnader och resurser.
- En stor del av genomförda insatser bör betraktas som ordinarie utveckling av basala tekniska förutsättningar. Dessa förutsättningar borde ha varit etablerade redan inför initieringen av en omfattande transformationsresa som Smartare Värmdö.

Övriga iakttagelser

Uppgifter i utvärderingen gör gällande att det finns system och applikationer utan att avtal och beslut om leverantörer föregåtts av regelrätt inköpsprocess och upphandlingsrutiner. Det kan medföra risk att genomförda förändringsinsatser kan minska i värde och nytta om nya val av leverantörer krävs. Därtill finns risk för högre kostnader på grund av bristande konkurrensutsättning om inte inköp sker enligt lagar och regler.

05

Samlad

effektutvärdering



Utvärdering av effekter i förhållande till kostnader

Som vi belyst har avsedd utvärderingsmetod (Verksamhetslogik från Ekonomistyrningsverket) inte kunnat användas. Detta mot bakgrund av att dokumenterade strategier, indikatorer och målbilder saknas i stor utsträckning.

De få effekter som har kunnat verifieras presenteras översiktligt på nästa sida. Analysen av effektutvärderingen är att genomförda insatser lett till få effekter, och att dessa inte är i paritet med de kostnader som Värmdö kommun lagt på satsningen. Till detta vill vi också belysa den effektförlust som ligger i att det inte finns något kvarvarande strukturkapital som kan utgöra grund för framtida utvecklingsarbete.

För de fördjupningsområden som utvärderingen innefattat är redovisning av såväl effekter som kostnader otydlig. Befintlig dokumentation ger inte heller någon rättvisande bild av dessa parametrar.

- För Automatiseringsfabriken finns underlag som visar på en betydande effekthemtagning genom de e-tjänster och robotprocesser som implementerats. Uppföljning visar frekvens för körningar av processer vilket indikerar att tjänsterna nyttjas. Det har dock inte gått att verifiera uppgifter om frigjord tid inom respektive verksamhet som automatiserat processer.
- Ur ett ekonomiskt perspektiv går det inte att bedöma på vilket sätt konsultinsatser för 9,2 mnkr inom Smartare skola har bidragit till resultat i form av effekter och nyttor.

- För projektet Grundläggande digital infrastruktur utgörs kostnaderna till viss del av tekniska funktioner som oberoende av Smartare Värmdö hade behövt implementeras för att tillgodose en grundläggande it-driftsäkerhet. Effekterna av Grundläggande digital infrastruktur behöver således ses i ljuset av det.
- Vi kan notera att det för Academy inom ramen för potten endast redovisats kostnader under 2021 för konsultinsatser. Resterande kostnader för 2022 och 2023 är i huvudsak redovisade på HR-kontoret. Därtill finns ytterligare kostnader för nedlagd tid för deltagare och hjälptränare under fördjupningsavsnittet i rapporten. Effekter för Academy kan inte verifieras då målbild och formell mätmetod för effektutvärdering saknas.
- Samlat inloggat läge är det fördjupningsområde där tydligast konkret effekt kan påvisas i form av att webbplattform lanserats. Det finns dock anledning att reflektera över i vilken utsträckning som plattformen motsvarar de behov och förväntningar som låg till grund för etablerandet av Samlat inloggat läge.

Vår samlade analys är att effekthemtagningen varit låg och att det i stora delar är avhängigt bristen av behovsdriven verksamhetsutveckling.

01 Verksamhet	02 Effekt	03 Frigjord tid	04 Kostnader <small>Avser samtliga verifierade kostnader per delområde</small>
Smartare Värmdö			Ej verifierbart
Academy			18,8 mnkr
Samlat inloggat läge	En grundversion av SIL har implementerats		4,9 mnkr
Automatiseringsfabriken	Runt 40 automatiserade processer, 80 e-tjänster	Ej verifierbart men tydliga indikationer finns på att effektiviseringar har uppnåtts.	8,9 mnkr
Smartare Skola	En digitaliserad pappersblankett	70 arbetstimmar/år	9,4 mnkr
Grundläggande digital infrastruktur			15,4 mnkr

A

Bilaga



Referenssammanställning

Inom ramen för uppdraget har vi tagit del av följande underlag

- Mål och budget 2021–2023
- Värmdö kommuns årsredovisningar 2021-2023
- Verksamhetsplaner kommunstyrelsen 2021–2023
- Verksamhetsplaner Bygg, miljö- och hälsoskyddsnämnden 2021–2022
- Verksamhetsplaner Kultur- och fritidsnämnden 2021–2023
- Verksamhetsplaner socialnämnden 2021–2023
- Verksamhetsplaner tekniska nämnden 2021–2023
- Verksamhetsplaner utbildningsnämnden 2021–2023
- Verksamhetsplaner vuxenutbildnings- och arbetsmarknadsnämnden 2021–2023
- Verksamhetsplaner vård och omsorgsnämnden 2021–2023
- Tertialrapporter KS 2021–2023
- Verksamhetsberättelser KS 2021–2023
- Delegationsbeslut – Principer för portföljstyrning (2021KS/0663)
- Delegationsbeslut – Ärendegång satsning inom ett Smartare Värmdö (2021KS/0659)
- Delegationsbeslut – Prioriteringsordning Smartare Värmdö (2021KS/0660)
- Delegationsbeslut – Tjänstemannaorganisation (2021KS/0663)
- Smartare Värmdö – Ekonomisk sammanställning av särskilt avsatta medel 2021-2023 (ej metadata)
- Åtterrapporering till KS av Smartare Värmdö 2021 (2022KS/0568)
- Programdirektiv Automatiseringsfabriken
- Business Case Automatiseringsfabriken
- Ekonomiskt utfall Smartare Värmdö 2021-2023 (reskontra)
- Ekonomiskt utfall HUB-kontoret 2021-2023 (reskontra)
- Ekonomiskt utfall HR-kontoret konto Academy 2022-2023 (reskontra)
- Ekonomisk sammanställning tillfälliga medel HUB 2022 (reskontra)
- Förstudie och inriktningsbeslut Grundläggande digital infrastruktur (2020KS/1142)
- Underlag för utvärdering av Smartare skola (ej metadata)
- Protokoll återrapportering Smartare Värmdö (KS 2021-09-22 § 123)
- Protokoll återrapportering Smartare Värmdö (KS 2021-10-27 § 149)
- Protokoll återrapportering Smartare Värmdö (KS 2022-01-19 § 4)
- Protokoll återrapportering Smartare Värmdö (KS 2022-03-09 § 37)
- Protokoll återrapportering Smartare Värmdö (KS 2022-09-21 § 131)
- Protokoll återrapportering Smartare Värmdö (KS 2022-12-01 § 178)
- Protokoll återrapportering Smartare Värmdö (KS 2023-02-22 § 24)
- Protokoll Utredning av konsulthantering (KS 2023-01-25 § 5)

Utöver ovan dokumentation och underlag har vi tagit del av en stor del interna underlag bestående av exempelvis utkast på portföljmodeller, interna strategidokument, med mera. Dessa dokument ger intryck av att vara ofärdiga och inaktuella och har således inte tagits med i utvärderingen.