



# IT-organisationen

Granskningsrapport 2017:3

Huddinge kommun

KPMG AB

2017-09-22

Antal sidor 21

## Innehållsförteckning

1	Sammanfattning	1
2	Inledning/bakgrund	4
2.1	Syfte	4
2.2	Avgränsning	5
2.3	Revisionskriterier	5
2.4	Ansvarig nämnd	5
2.5	Projektorganisation/granskningsansvariga	5
2.6	Metod	5
3	Generellt om IT – organisation drift och säkerhet	5
3.1	IT-säkerhet	6
3.2	Digitalisering	7
4	Resultat av granskning	7
4.1	Centrala styrdokument	7
4.1.1	Systemförvaltningsmodell	7
4.1.2	E-strategi	8
4.1.3	Policy för informationssäkerhet	10
4.2	Internt upprättade styrdokument	11
4.2.1	IT-sektionens program 2020	11
4.2.2	Arbetsplan för IT-sektionen 2017	12
4.2.3	IT-planer, 2017, sammanställning	13
4.2.4	Processbeskrivningar	13
4.3	IT-funktions uppdrag	14
4.4	IT-funktionens arbete för att uppfylla uppdrag	15
4.5	Den kommunala verksamhetens uppfattning av IT-funktionens uppdrag samt hur man uttrycker behov av stöd och service	16
4.6	Organisation för IT-relaterade frågor hos kommunens verksamheter	16
4.7	Styrdokument för att uppnå säker drift och utveckling	18
5	Slutsatser och rekommendationer	19

## 1 Sammanfattning

Huddinge kommun har en central IT-funktion för stöd och service till hela den kommunala verksamheten. Många verksamheter inom kommunen är idag helt beroende av väl fungerande IT. För flera verksamheter handlar ett väl fungerande IT-stöd såväl om säkerhet som möjlighet till en fungerande verksamhet utan driftstörningar. Ett kritiskt område är ofta äldreomsorg där driftstörningar i journalsystem och schemaprogram kan få stora direkta konsekvenser för brukarna.

Syftet med granskningen har varit att bedöma om IT-funktionens organisation och arbetssätt är ändamålsenlig utifrån uppdrag och förväntningar på leverans av tjänster och varor.

### **Finns det ett tydligt definierat uppdrag för kommunens IT-funktion?**

IT-funktionen har själva definierat sitt uppdrag genom ett internt förändringsarbete som pågått 2015/2016. Vi kan konstatera att det finns brister i kommunikationen av IT-funktionens uppdrag ut till kommunens verksamheter och till ledningsgruppen.

Vi ser det som en risk att CIO inte sitter med i kommunens ledningsgrupp då det försvårar den strategiska styrningen av IT-relaterade frågor och arbetet med verksamhetsutveckling med stöd av digitala verktyg.

### **Har central IT-funktionen mottagit sitt uppdrag och hur sker arbetet för att uppfylla det?**

IT-funktionen har själva definierat sitt uppdrag utan grund i behovsuttryck från förvaltningarna eller i överenskomna Service level agreements (SLA).

Ute i verksamheterna varierar det hur man uppfattar IT-funktionens uppdrag samt hur det utförs. I stort uttrycker man att det fungerar bra avseende befintliga system men att det är svårt att få stöd från IT-funktionen när det gäller digitalisering och utveckling i verksamheterna. Flera förvaltningar uttrycker att man uppfattat att det finns en vilja hos IT-funktionen att förbättra stödet i utvecklingen ut till verksamheterna men att det ännu inte realiserats.

Vi kan konstatera att det finns brister i kommunikationen mellan IT-funktionen och förvaltningarna gällande IT-funktionens uppdrag. IT-funktionens uppdrag bör ses över med utgångspunkt i vilka behov av stöd och service som finns i kommunens verksamheter.

### **Har den kommunala verksamheten uppfattat IT-funktionens uppdrag och hur uttrycker verksamheterna sina behov av stöd och service till IT-funktionen?**

För enskilda ärenden finns det en tydliggjord process för hur verksamheterna uttrycker sitt behov av stöd till IT-funktionen, vilket vi ser som positivt.

Huddinge kommun  
IT-organisationen  
KPMG AB  
2017-09-22

Det saknas ett systematiserat uttryck för behov och en process på strategisk nivå vilket, igen, kan bero på IT-funktionens underordnade roll, strategiskt, i kommunledningen. Det saknas en gemensam strategi för hur IT frågor ska bedrivas i kommunen, arbetet är karakteriserat av problem- och behovslösningar snarare än en övergripande, långsiktig strategi.

### **Finns det en ändamålsenlig organisation ute hos kommunens verksamheter för att hantera IT-relaterade frågor för verksamhetsstöd och utveckling?**

Då förvaltningarna i kommunen varierar i storlek och verksamhet finns det även en variation i vilken typ av stöd och service som de behöver från central IT-organisation och i vilken utsträckning som det finns resurser inom förvaltningen som kan arbeta med IT-frågor. I större förvaltningar som har resurser att upprätta egen intern IT-funktion fungerar IT-frågorna bättre.

I mindre förvaltningar, där det även finns ett behov att få hjälp och/eller tillgång till helpdesk under kvällstid och helger, är det svårare att hantera IT-frågorna och få den service som behövs.

Roll- och ansvarsfördelningen mellan systemförvaltare och den centrala IT-funktionen är inte helt tydliggjord och det är oklart vilken support som systemförvaltarna kan förvänta sig att få från den centrala IT-funktionen och var utvecklingsfrågorna ska drivas.

Utifrån vad som framkommit i granskningen ser vi att det finns ett behov av att se över att alla kommunens verksamheter har de resurser som krävs för att kunna hantera IT-relaterade frågor. Då förvaltningarna inte har samma behov av stöd bör man även se över hur stödet till förvaltningarna kan verksamhetsanpassas. Roll- och ansvarsfördelningen mellan centrala IT-funktionen och förvaltningarna behöver förtydligas.

### **Finns det erforderliga styrdokument och följs dessa för att uppnå säker drift och utveckling?**

Det finns ett stort antal styrdokument som rör IT-frågor. Vi kan konstatera att systemägarskapet och utvecklingsfrågorna som rör IT bör utvecklas och förtydligas i styrdokumentet. Vi ser positivt på att detta arbete har påbörjats gällande systemägarskapet i och med framtagandet av en ny systemförvaltningsmodell (ej implementerad).

Kommunens e-strategi och e-handlingsplan visar på att det finns ett övergripande fokus på att utgå från effekter och nytta hos användarna men det saknas en tydlig rollfördelning gällande vem som ska vara drivande i utvecklingsprocessen.

Säkerhetsfrågor som rör GDPR (General Data Protection Regulation) ligger inte hos centrala IT-funktionen utan på den administrativa avdelningen. Huddinge kommun har en informationssäkerhets policy, alla chefer i kommunen ansvarar för att denna policy följs inom respektive verksamhet. Vi ser det som positivt att säkerhetsfrågorna ligger på en annan avdelning än centrala IT-funktionen då det ger organisatoriska förutsättningar för att klara god informationssäkerhet. Ansvariga för säkerhetsfrågor är i



**Huddinge kommun**  
IT-organisationen  
KPMG AB  
2017-09-22

detta fall beställare/kravställare i relation till IT-sektionen. För att säkerställa god informationssäkerhet förutsätts att ansvariga för säkerhetsfrågor identifierar vilka olika säkerhetsklassificeringar som finns inom verksamheten och ställer krav på IT-sektionen att hitta lämpliga tekniska lösningar. I den här granskningen ingår inte att granska hur man arbetar med informationssäkerhet utanför IT-sektionen men vi kan konstatera att man även inom denna fråga bör säkerställa att det finns en sammanhållen strategisk hållning i ledningsgruppen.

## 2 Inledning/bakgrund

Vi har, på uppdrag av Huddinge kommuns revisorer, granskat hur kommunens IT-funktion uppfyller sitt uppdrag.

Huddinge kommun har en central IT-funktion för stöd och service till hela den kommunala verksamheten. Många verksamheter inom kommunen är idag helt beroende av väl fungerande IT. För flera verksamheter handlar ett väl fungerande IT-stöd såväl om säkerhet som möjlighet till en fungerande verksamhet utan driftstörningar. Ett kritiskt område är ofta äldreomsorg där driftstörningar i journalsystem och schemaprogram kan få stora direkta konsekvenser för brukarna.

Revisorerna bedömer att det är *väsentligt* att en central stödfunktion såsom IT-funktionen är organiserad på ett sådant sätt att kommunens verksamheter får stöd på ett ändamålsenligt sätt. Detta bör ske utifrån ett tydligt formulerat och uppfattat uppdrag i IT-relaterade frågor för att garantera en väl fungerande kommunal verksamhet i stort.

Huddinge kommuns revisorer bedömer vidare att det är av stor betydelse att kommunens IT-verksamhet i stort är organiserad på ett sådant sätt så att uppdrag och ansvar mellan IT-funktion och verksamhet är tydliggjord avseende såväl förvaltande uppgifter som utveckling och digitalisering. Revisorerna bedömer att det innebär stora risker för såväl den dagliga driften som för effekthemtagning av olika digitaliseringsprojekt om organisation och ansvar inte är tydliggjort.

### 2.1 Syfte

Syftet med granskningen har varit att bedöma om IT-funktionens organisation och arbetssätt är ändamålsenlig utifrån uppdrag och förväntningar på leverans av tjänster.

Vi har därför granskat:

- Om det finns ett tydligt definierat uppdrag för kommunens IT-funktion?
- Om central IT-funktionen har mottagit sitt uppdrag och hur man arbetar för att uppfylla det?
- Om den kommunala verksamheten har uppfattat IT-funktionens uppdrag och hur man uttrycker sitt behov av stöd och service till IT-funktionen?
- Om det finns en ändamålsenlig organisation ute hos kommunens verksamheter för att hantera IT-relaterade frågor för verksamhetsstöd och utveckling?
- Om det finns erforderliga styrdokument och om dessa följs för att uppnå säker drift och utveckling

## 2.2 Avgränsning

Granskningen har inte omfattat kommunens informationssäkerhet i dess vidaste mening.

## 2.3 Revisionskriterier

Vi har bedömt om verksamheten uppfyller

- IT-strategi/digitaliseringsstrategi
- Kommunens interna styrdokument avseende IT-verksamhetens uppdrag och organisation
- Den centrala IT-funktionens eventuella eget serviceåtagande, verksamhetsplan eller motsvarande
- Systemförvaltningsplaner
- Systemsäkerhetsanalyser och/eller andra dokumenterade överenskommelser om utförande och service med kommunens förvaltningar och bolag (t ex Service Level Agreement, SLA).

## 2.4 Ansvarig nämnd

Granskningen avser Kommunstyrelsen.

## 2.5 Projektorganisation/granskningsansvariga

Granskningen har utförts av Sara Linge, Certifierad kommunal revisor. Andreas Endrédi har deltagit i sin roll som kundansvarig.

## 2.6 Metod

Granskningen har genomförts genom:

1. Dokumentstudie av relevanta dokument
2. Intervjuer med ett urval av ledande och berörda tjänstemän
3. Erfarenhetsmässig jämförelse med andra kommuners IT-verksamhet och funktion

## 3 Generellt om IT – organisation drift och säkerhet

IT-verksamheten har kommit att bli en mycket viktig stödprocess i den kommunala verksamheten. Genom att utveckla denna kan administrationen effektiviseras,

information och kommunikation öka vilket stödjer utvecklingen av inflytandet och demokratin.

### 3.1 IT-säkerhet

För att uppnå ändamålsenlig säkerhet i verksamheten krävs att det även finns förståelse och kunskap om hur informationssäkerheten förhåller sig till och samverkar med IT-säkerheten.

Myndigheten för samhällsskydd och beredskap (MSB) har tagit fram ett metodstöd för att införa ledningssystem för informationssäkerhet (LIS). Myndigheten konstaterar att det finns vissa framgångsfaktorer för att lyckas bra med att införa ett ledningssystem för informationssäkerhet.

- 1) *Ledningens engagemang.* Ledningen bör ha klart för sig vilken nytta organisationen kommer att få ut av att införa ett informationssäkerhetssystem och aktivt stödja arbetet med systemet.
- 2) *Förankring i och kunskap om organisationen.* Syftet med systemet bör vara väl förankrat i organisationen och alla delar i verksamheten som berörs måste vara beredda och villiga att till viss del förändra sina arbetssätt.
- 3) *Tillräckliga resurser.* Det måste finnas tillräckliga resurser i form av tid, relevant kompetens, bemanning och pengar för att kunna införa systemet.
- 4) *Verksamhetsanpassning.* Införandet av LIS och allt säkerhetsarbete bör anpassas efter hur verksamheten ser ut och fungerar, så som verksamhetskultur, styrformer, storlek osv.



## 3.2 Digitalisering

Digitalisering är inte ett mål i sig utan ett verktyg för att lösa problem och underlätta arbetet i verksamheter. Vid en utvecklingsprocess bör man därför utgå från problemet eller utmaningen som ska lösas. Först när problemet är identifierat kan man fortsätta med att lägga upp en strategi för lösning och utveckla och bygga passande system. För att digitaliseringen ska lyckas krävs att utvecklingsprocessen är tydligt kommunicerad ut till alla verksamheter och att det finns en tydlig ansvarsfördelning.



Arbetet med att digitalisera kräver kunskaper om verksamhet i kombination med kunskaper om användarbehov, informationssäkerhet, det kommunala ramverket, digitaliseringsstrategi och effekthemtagning utifrån möjliga systemtekniska lösningar. Detta innebär i sin tur behovet av en kompetensbrygga mellan verksamheten och den IT-strategiska kompetensen. Verksamheternas behov behöver fångas upp och tas vidare för att landa i strategiska inriktningsbeslut som säkerställer effekthemtagning av en IT-investering. Det är också viktigt att kunna göra bedömningen om en fråga är en systemutvecklingsfråga, d v s faller in under systemförvaltningsorganisation och ansvar, eller om det de facto är en digitaliseringsfråga som innebär nya möjligheter för verksamhetsutveckling och effekthemtagning.

## 4 Resultat av granskning

### 4.1 Centrala styrdokument

#### 4.1.1 Systemförvaltningsmodell

Systemförvaltning handlar enkelt uttryckt om att säkerställa att befintliga system är driftsäkra. Inom systemförvaltningen ges stöd till användare, genomförs underhåll, vidareutvecklas och tillgängliggörs olika system för användarna utifrån användarnas behov. Ibland måste även anpassningar av systemen göras för att de ska kunna integreras med andra system. Även detta faller inom systemförvaltningen.

Dokumentet *Systemförvaltningsmodell för Huddinge kommun – modellbeskrivning* (beslutad av kommundirektör att gälla från 2016-10-16) har till syfte att skapa ett kommungemensamt förhållningssätt där nytta som struktur, målstyrning, ordning och reda samt tydliga ansvarsområden ska uppnås. Dokumentet är ett styrdokument riktat till personer som innehar en ansvarsroll inom ett system eller en förvaltningsorganisation.

De huvudaktiviteter som ingår i systemförvaltningsarbetet är: styrning och prioritering samt uppföljning, användarstöd, ärendehantering och utveckling, daglig IT-drift och underhåll samt avveckling.

Systemförvaltning sker på tre nivåer, budgetnivå, beslutsnivå och operativ nivå, för varje nivå finns olika rollinnehavare som varje system ska bemanna:

- Systemägare, rollinnehavare på budgetnivå, har en styrande karaktär och beslutar om utökning eller indragning av resurser.
- Systemansvarig, rollinnehavare på beslutsnivå, har det verkställande ansvaret och ansvarar för att systemförvaltningsverksamheten bedrivs enligt systemförvaltningsplanen.
- Superanvändare/systemförvaltare, rollinnehavare på den operativa nivån, arbetar med genomförandet av de aktiviteter som beslutade inom och utom systemförvaltningsplanen.

I systemförvaltningsmodellen beskrivs ansvar, befogenheter och exempel på arbetsuppgifter för respektive rollinnehavare.

Varje system ska årligen skapa en systemförvaltningsplan som är det centrala styrdokumentet för systemet. Planen ska i första hand utgå från respektive verksamhets verksamhetsplan och/eller arbetsplan då systemförvaltningsplanens främsta uppgift är att stödja de planer och mål som finns i verksamheterna.

Systemförvaltningsplanen ska innehålla:

- Beskrivning och specifikation av systemet som förvaltas.
- Hur systemförvaltningsorganisationen är bemannad.
- Ekonomiska ramar.
- Vilka aktiviteter och mål systemförvaltningsorganisationen ansvarar för att genomföra under det år systemförvaltningsplanen avser.

Vidare innehåller systemförvaltningsmodellen även en processbeskrivning av systemförvaltningsprocessen.

Systemförvaltningskontoret är en funktion på kommunstyrelseförvaltningen som har till uppgift att stötta systemförvaltningsorganisationerna i kommunen.

Systemförvaltningskontoret ansvarar för att säkerställa att systemförvaltningsmodellen används och uppdateras vid behov samt ansvarar för kvalitetssäkring.

#### 4.1.2 E-strategi

Kommunfullmäktige i Huddinge kommun beslutade att 2013-12-19 att anta *Strategi för Huddinges väg in i e-samhället 2014-2019 – ett hållbart samhälle med nöjda invånare*.

Strategin är ett gemensamt ramverk för all utveckling som bedrivs inom IT och syftar till att samordna kommunens arbete och ge förutsättningar att agera i samma riktning. Det är ett styrande dokument som tillsammans med kommunens policys och strategier för IT, informationssäkerhet, webb och kommunikation anger inriktningen för användning och utveckling av informations- och kommunikationsteknik. Strategin riktar sig till förtroendevalda, till ledande tjänstemän och medarbetare i kommunen och gäller för kommunens nämnder.

Kommunstyrelsens förvaltning ansvarar för att lansera och förankra strategin som ett styrande dokument och ska senast under 2018 inleda en översyn av strategin. Nämnderna ansvarar för att strategin följs och realiserar.

I strategin framkommer de styrande principer som ska ligga till grund för kommunens verksamhetsutveckling av IT. Fokus ligger på användarvänlighet, helhetsperspektiv samt avvägningen mellan effekt, realiseringspotential och kostnader.

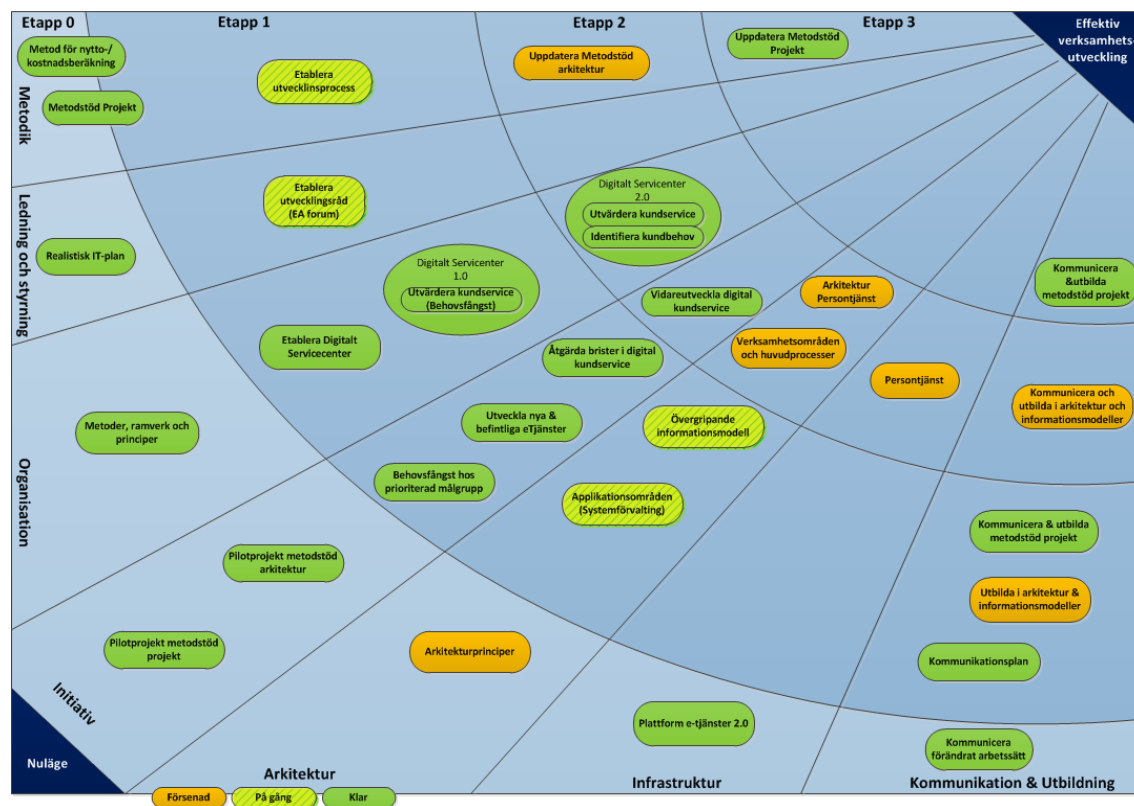
Strategin beskriver fyra prioriterade insatsområden för utveckling:

- *Service och tjänster med användaren i fokus.* Kommunen ska utveckla sina digitala tjänster för att göra dem användarvänliga för invånare och företag.
- *Styrning, samverkan och organisation.* Kommunen ska ha en tydlig styrning och samverkan, inom kommunen och med utomstående aktörer, kring IT-funktionens utveckling och organisation.
- *Informationshantering.* Kommunen ska utarbeta stöd och riktlinjer för informationshantering och informationssäkerhet för utvecklingen av digitala tjänster och erbjuda kommunens medarbetare, chefer och informationsägare obligatorisk utbildning i dessa ämnen
- *Gemensamma förutsättningar och kompetensutveckling.* Kommunens IT-miljö ska hanteras ur ett kommungemensamt perspektiv med styrning mot långsiktiga nyttor och kostnadseffektiviseringar.

Strategin ligger till grund för kommunens e-handlingsplan.

#### 4.1.2.1 E-handlingsplan 2017

I kommunens e-handlingsplan 2017 beskrivs vilka aktiviteter som kommer att genomföras under året kopplat till de fyra prioriterade insatsområdena. Här ges även en överblick över hur långt man har kommit i transformationsarbetet mot en process för effektiv verksamhetsutveckling (se bild nedan). Överblickens visar bland annat att det finns en process för utveckling men att man ännu inte har kommit hela vägen i arbetet med att etablera processen.



### 4.1.3 Policy för informationssäkerhet

Informationssäkerhet är hur informationen hanteras i kommunen. Information kan finnas både i digital form men också i fysisk form på papper eller inspelningar. Informationssäkerheten är därför mycket att betrakta som en verksamhetsfråga, d v s informationsägaren (den som skapar informationen) behöver ställa krav på att all information hanteras och lagras på ett sådant säkert sätt som den specifika informationen kräver.

Huddinge kommuns *policy för informationssäkerhet* antogs i kommunfullmäktige 2006-10-09, § 188, samt 2012-09-10, § 17. Målsättningen med kommunens arbete med informationssäkerhet är att skydda kommunens verksamhet mot avbrott i informationsflödet och minimera risken för att informationen används så att den skadar kommunen, kommunens invånare eller tredje man. Alla chefer inom kommunen ansvarar för att informationen är riktig och aktuell.

Kommunstyrelsen har det övergripande ansvaret för informationssäkerheten i kommunen. Nämnderna ansvarar för att den information som hanteras och lagras hos förvaltningarna sker enligt gällande lag.

Funktionsmässigt hanteras informationssäkerheten på tre nivåer:

- Chef kommunstyrelsens kansli ansvarar för strategisk säkerhet och är kravställare vad gäller ärendeprocessen.
- CIO ansvarar för teknisk säkerhet.
- Alla chefer är ansvariga för att denna policy med tillhörande riktlinjer och anvisningar följs inom respektive verksamhetsområde.

### **Kommentar**

*Kommunens systemförvaltningsmodell beskriver relativt tydligt hur ansvar och befogenheter är fördelade mellan systemägare, systemansvarig, systemförvaltare och systemförvalarkontoret. Däremot saknas förtydligande vem som har ansvar för att, och hur, rollen som systemägare tillsätts. I intervju framkommer att en ny systemförvaltningsmodell har tagits fram men inte implementerats än där rollfördelningen förtydligats.*

*E-strategin tillsammans med e-handlingsplanen visar att det finns en process för digitalisering och utvecklingsfrågor. Vi ser positivt på e-strategins fokus på att utvecklingsinsatserna ska utgå från vilken effekt/nytta som kan komma av förändringen. Vidare anser vi att det är positivt att det uttrycks en medvetenhet om behovet av samordning och tydlig roll- och ansvarsfördelning. Nämnderna ansvarar för att strategin efterföljs och realiserats men det saknas ett tydliggörande av var det övergripande ansvaret för att driva digitalisering/utvecklingsfrågor ligger.*

*Vi kan konstatera att det är tydligt i kommunens e-strategi samt policy för informationssäkerhet att kommunstyrelsen och nämnderna har det övergripande ansvaret för att strategin genomförs och att policyn efterföljs. Vidare kan vi konstatera att det finns en tydlig uppdelning mellan IT-sektionen och förvaltningarna rörande informationssäkerheten.*

## **4.2 Internt upprättade styrdokument**

### **4.2.1 IT-sektionens program 2020**

*IT-sektionens program 2020 (2016-11-02) är den strategi som ska följas inom IT-sektionen i dess roll som leverantör av IT-tjänster och stödtjänster. I dokumentet identifieras de svagheter som finns inom IT-sektionen och strategier för hur IT-sektionen ska utvecklas. Exempel på områden som tas upp är:*

- Styrning och uppföljning: De otydligheter i ägandet av IT-infrastrukturen som finns behöver belysas och en definition tas fram om var gränssnittet mellan IT-sektionen och verksamheterna går, och vad som ingår i ägaransvaret.

- IT-säkerhet: Det finns idag ingen IT-säkerhetspolicy inom kommunen, vilket gör att regler och riktlinjer för IT-säkerheten kan uppfattas som otydliga. Det finns heller ingen nedtecknad beskrivning av roller och ansvar för att hantera IT-säkerheten.
- Teknik: IT-sektionen behöver även komma närmare verksamheterna för att där fungera som ett stöd i deras effektivisering av verksamhetsprocesserna. IT ska fungera som en möjliggörare till effektiva processer, nöjda invånare och hållbar samhällsutveckling.

#### 4.2.2 Arbetsplan för IT-sektionen 2017

*Arbetsplanen för IT-sektionen 2017*, antagen 2016-12-12, innehåller information om IT-sektionens uppdrag, värdegrund, vision med strategiska mål och prioriterade målområden, nyckeltal, mål och åtaganden samt intern kontroll.

IT-sektionen har ett övergripande uppdrag att:

- Leda, driva och stödja arbetet med att tillhandahålla och vidareutveckla en ändamålsenlig, kostnadseffektiv, stabil och säker IT-infrastruktur och tjänsteleverans till verksamheterna.
- Leda, driva och stödja utvecklingen av kommunens e-förvaltning genom att i samverkan med verksamheterna bedriva verksamhetsutveckling med stöd av IT.
- Aktivt samarbeta och byta erfarenheter med andra kommuner, landsting och myndigheter för att ta fram gemensamma tjänster, standarder, ramverk och riktlinjer.

Utöver detta specificeras uppdrag och ansvar samt, i de fall det är relevant, omfattning av basåtagande samt övergripande principer för IT-drift, för de olika delarna av IT-sektionen. Uppdragen i korthet:

- IT-sektionens ledningsgrupp har till uppdrag att ta fram och leda IT-sektionen mot uppsatta mål genom att styra och stötta medarbetarna bland annat med tydliga strategier, riktlinjer och andra styrande dokument.
- CIO-staben ska stötta IT-sektionen genom framtagning och uppföljning av strategier, riktlinjer och andra styrande dokument samt bistå vid implementationen av dessa.
- Enheten Kundstöd IT ska säkerställa kundnöjdhet genom att upprätthålla och tillhandahålla ett effektivt och ändamålsenligt kundstöd samt att förbättra och effektivisera genom verksamhetsutveckling med stöd av IT.
- Enheten Arkitektur och utveckling ska ta fram nya tjänster och lösningar, bland annat genom att stödja med utredningar, projekt- och uppdragsledning. Ta fram, förankra och upprätthålla målarkitektur(er) inkl. IT-säkerhetsarkitektur, samt tillhörande ramverk, riktlinjer, principer och metoder.
- Enheten IT drift ska säkerställa kundnöjdhet genom att utveckla, upprätthålla, vidareutveckla och tillhandahålla en ändamålsenlig, kostnadseffektiv, stabil och säker IT-infrastruktur och tjänsteleverans.

## Huddinge kommun

IT-organisationen

KPMG AB

2017-09-22

- Insatsområde Leverantörer, avtal och licenser ska säkerställa att IT-sektionen lever upp till lagar och regler gällande upphandling, avtal och licenser genom att upprätthålla och tillhandahålla stöd och kompetens inom området samt säkerställa leverantörsstyrningen så att Huddinge kommun får det som är avtalat till rätt kvalitet och rätt pris. Insatsområdet ska även säkerställa samordningen av beställningar rörande IT-infrastrukturen vid förändringar av kommunens lokaler.

Under "Intern kontroll" har ett antal IT-driftsrisker identifierats. IT-sektionen har till ansvar att verka för att dessa risker minimeras. I planen beskrivs riskerna kort, vilka åtgärder som planeras att vidtas samt tidplan för när åtgärderna ska vara genomförda.

Sektionen för trygghet och säkerhet ansvarar för att driva arbetet med risker rörande informationssäkerhetsfrågor men IT-sektionen ska vara behjälpliga med att åtgärda även dessa risker.

IT-sektionen ansvarar även för kontroller inom IT som rör upphandlingsprocessen, betalning av leverantörsfakturor samt ändringshantering.

### 4.2.3 IT-planer, 2017, sammanställning

En IT-plan är en årlig plan för hur verksamheten ska utvecklas och vilket IT-stöd som behövs för att möjliggöra den utvecklingen. För Huddinge kommun har samtliga förvaltningars IT-planer samt den kommungemensamma IT-planen för 2017 har sammanställts i ett dokument för att ge en översikt över de aktiviteter som är planerade. I sammanställningen listas de aktiviteter som ska genomföras inom varje förvaltning, om projektet är verksamhetsstyrt samt planerad starttid och sluttid.

Syftet med sammanställningen att underlätta IT-sektionens resursplanering under året samt får en överblick över antalet aktiviteter för att kunna bedöma hur många aktiviteter som det är rimligt att klara av under en period.

### 4.2.4 Processbeskrivningar

IT-sektionen i Huddinge har ett antal processbeskrivningar som beskriver hur sektionens verksamhet ska hanteras. Processbeskrivningarna innehåller i allmänhet en beskrivning av syftet med processen, hur processen triggas (vad som gör att processen startar), vilken in-put som krävs för att genomför processen och vilken output som ska komma av den, vilka aktiviteter som genomförs i processen och, i de fall det är relevant, rutiner för dessa aktiviteter samt ansvarsfördelning. Flera av processbeskrivningarna innehåller även hur processen mäts och processorganisation, dvs. processägare och processledare.

De processbeskrivningar som finns för IT-sektionen i Huddinge är:

Beslutsprocess IT-initiativ - Processen används inom IT-sektionen för att besluta om, prioritera och tillsätta resurser för de större initiativen som medarbetarna hanterar.

Styrning och planering - Processen skall ge stöd för långsiktig styrning och konsistent planering avseende aktiviteter inom IS- och IT-området.



**Huddinge kommun**  
IT-organisationen  
KPMG AB  
2017-09-22

Change management – Processen ska säkerställa att förändringar registreras, utvärderas, prioriteras, planeras, testas, etableras och dokumenteras på ett kontrollerat sätt.

Incident management – Processen ska vid en incident återställa överenskommen servicenivå så fort som möjligt och att minska de negativa konsekvenserna för verksamheten.

Problem management – Processen ska minska antalet återkommande incidenter i IT-miljön och den negativa effekten av dessa.

Release management – Processen ska etablera förändringar i IT-miljön utan att störa den befintliga produktionen av IT-tjänster samt att säkerställa effektiv hantering av nya tjänster i samband med överlämningen till driftfasen.

Request fulfillment - Processen ska hantera det som kommer från användare till helpdesk.

Tjänstedesign - Processen ska användas vid design av nya eller förändrade tjänster.

### **Kommentar**

*Nulägesanalyserna i IT-sektionens strategi visar på att det finns en medvetenhet om vilka områden som behöver utvecklas och indikerar att det finns en vilja att genomföra det utvecklingsarbetet.*

## **4.3 IT-funktions uppdrag**

Den centrala IT-funktionen i Huddinge kommun har genomfört ett internt förändringsarbete under 2015/2016 med målet att öka kundnöjdheten, medarbetarnöjdheten och leveranskvaliteten. I samband med förändringsarbetet har man även definierat sitt uppdrag. IT-funktionen definierar sitt uppdrag som tre ben:

- Basåtagande, att säkerställa stabil drift och infrastruktur.
- Verksamhetsutveckling av IT
- Samverkan med andra aktörer, inom offentlig sektor med även med andra aktörer.

I granskningen framkommer att IT-funktionens definition av sitt uppdrag inte har kommunicerats i ledningsgrupp eller med andra förvaltningar. CIO ingår inte i kommunens ledningsgrupp vilket har lett till att IT-funktionen saknar strategisk styrning och har gjort att dess roll blivit underordnad.



### **Kommentar**

*Vi ser positivt på att IT-funktionen har genomfört ett stort utvecklingsarbete internt men det finns brister i kommunikationen av IT-funktionens uppdrag till andra förvaltningar och ledningsgruppen.*

*Vidare ser vi det som en brist att CIO inte ingår i kommunens ledningsgrupp då det försvårar kommunikationen och den strategiska styrningen av IT-frågor.*

*Två av framgångsfaktorerna identifierade av MSB för att åstadkomma ett bra ledningssystem är ledningens engagemang och kommunikation (se punkt 3). IT-funktionen har påbörjat ett förändringsarbete men det behöver tas vidare till ledningsgruppen och i arbetet med de övriga verksamheterna i kommunen.*

## **4.4 IT-funktionens arbete för att uppfylla uppdrag**

IT-funktionen har själva definierat sitt uppdrag utan grund i behovsuttryck från förvaltningarna eller i Service level agreements (SLA). SLA:er kan skrivas mellan IT-funktionen och övriga förvaltningar i kommuner och är överenskommelser om tjänstenivåer. Överenskommelsen beskriver parternas rättigheter och skyldigheter samt definierar tjänster och servicenivåer inom alla nödvändiga områden för att säkerställa en jämn kvalitet på den leverans och support som IT-funktionen erbjuder till verksamheterna. I intervjuer framkommer att flera förvaltningar gärna skulle arbeta med SLA:er för att förtydliga ansvar och roller.

Ute i verksamheterna varierar det hur man uppfattar IT-funktionens uppdrag samt hur det utförs. I stort uttrycker man att det fungerar bra avseende befintliga system men att det är svårt att få stöd från IT-funktionen när det gäller digitalisering och utveckling i verksamheterna. Flera förvaltningar uttrycker att man uppfattat att det finns en vilja hos IT-funktionen att förbättra stödet i utvecklingen ut till verksamheterna men att det ännu inte realiserats.

### **Kommentar**

*Vi kan konstatera att det finns brister i kommunikationen mellan IT-funktionen och förvaltningarna gällande IT-funktionens uppdrag. IT-funktionens uppdrag bör ses över med utgångspunkt i vilka behov av stöd och service som finns i kommunens verksamheter. Genom att teckna SLA:er mellan IT-sektionen och förvaltningarna skulle ansvarsfördelningen samt förvaltningarnas behov av service tydliggöras.*

*Vi saknar även en kommunövergripande processbeskrivning för att bedriva verksamhetsutveckling med digitala verktyg/digitaliseringsprojekt där roller och ansvar tydliggörs genom hela organisationen.*

## 4.5 Den kommunala verksamhetens uppfattning av IT-funktionens uppdrag samt hur man uttrycker behov av stöd och service

För enskilda ärenden finns det en tydliggjord process för hur verksamheterna uttrycker sitt behov av stöd till IT-funktionen. Förutom helpdesk och IT-planerna har förvaltningarna en kontaktperson att vända sig till som ska fungera som en brygga mellan IT-funktionen och förvaltningarna. Hur det fungerar med kontaktpersonen varierar då vissa förvaltningar uttrycker att det fungerar väldigt bra medan andra anser att det fungerar mindre bra.

Förvaltningarna upprättar egna IT-planer där de aktiviteter och utvecklingsprojekt som man vill genomföra under året listas. I granskningen har det framkommit att de utvecklingsprojekt som verksamheterna tar upp i sina IT-planer kan bortprioriteras av IT-styrgruppen.

Det saknas ett systematiskt uttryck för behov och en process på strategisk nivå vilket, igen, kan bero på IT-funktionens underordnade roll, strategiskt, i kommunledningen. Det saknas en gemensam strategi för hur IT frågor ska bedrivas i kommunen, arbetet är karakteriserat av problem- och behovslösningar snarare än en övergripande, långsiktig strategi.

### **Kommentar**

*Vi ser positivt på att det finns en tydliggjord process för hur verksamheter uttrycker behov i enskilda ärenden.*

*Utifrån kommunens e-strategi och e-handlingsplan kan vi konstatera att det finns en utvecklingsprocess som teoretiskt skulle kunna fungera för att fånga upp behoven av stöd och utveckling i digitaliseringsfrågor. Vi kan dock konstatera att denna process inte är tydligt kommunicerad och etablerad i verksamheterna. Det är inte helt klart för förvaltningarna till vem de ska vända sig för att få stöd i digitaliseringsfrågor.*

*Vi ser problem med att IT-sektionen kan besluta att bortprioritera de utvecklingsprojekt som förvaltningarna tar upp i IT-planerna. Det försvårar för nämnderna att ta ansvar för utvecklingsfrågorna när deras IT-planer kan revideras av IT-styrgruppen.*

*Vi kan konstatera att kommunen behöver utveckla en mer övergripande strategi för hur IT-frågor ska hanteras.*

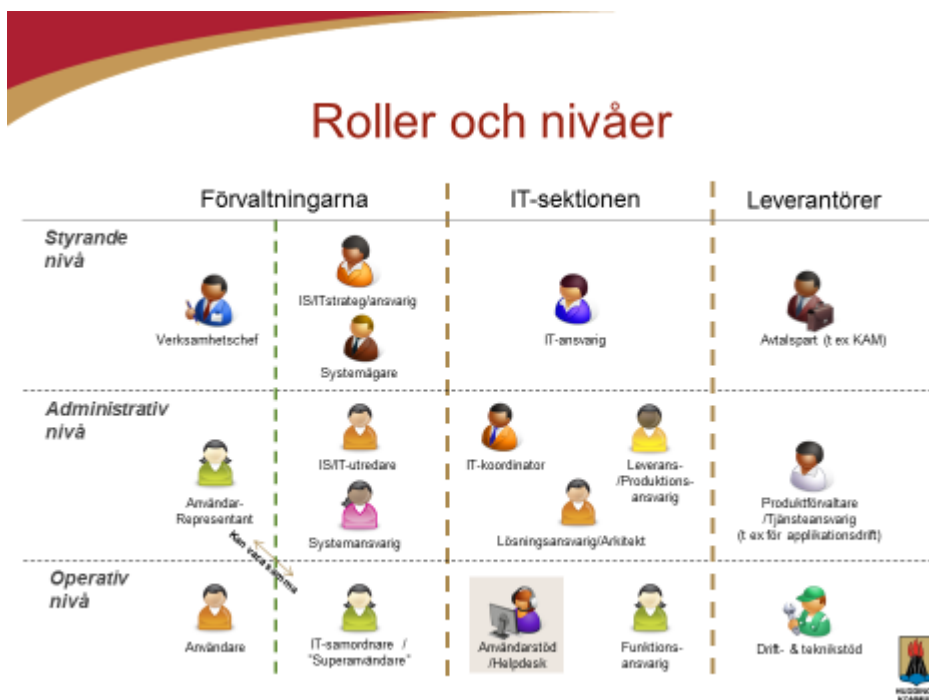
## 4.6 Organisation för IT-relaterade frågor hos kommunens verksamheter

Då förvaltningarna i kommunen varierar i storlek och verksamhet finns det även en variation i vilken typ av stöd och service som de behöver från IT och i vilken utsträckning som det finns resurser inom förvaltningen som kan arbeta med IT-frågor. I större förvaltningar som har resurser att upprätta egen intern IT-funktion fungerar IT-frågorna bättre. Social- och äldreomsorgsförvaltningen har en egen lokal helpdesk dit medarbetare vänder sig angående system som är specifika för deras verksamhet. I de fall som ärendet inte kan eller bör hanteras lokalt vidarebefordras det till den centrala IT-sektionen. I mindre förvaltningar, som Kultur- och fritidsförvaltningen, där det även

finns ett behov att få hjälp och/eller tillgång till helpdesk under kvällstid och helger är det svårare att hantera IT-frågorna och få den service som behövs. I de mindre förvaltningarna finns även ett större behov av mer handfast stöd i IT-relaterade frågor.

I skolverksamheten påverkas kvaliteten i IT-frågorna av resursfördelningsmodellen och minimerad central administration. Skolans systemförvaltare har lite resurser att jobba med och ett stort antal system då skolorna inte använder samma system. Roll- och ansvarsfördelningen mellan skolans systemförvaltare och den centrala IT-funktionen är inte helt tydliggjord och det är oklart vilken support som systemförvaltarna kan förvänta sig att få från den centrala IT-funktionen och var utvecklingsfrågorna ska drivas.

Nedan återfinns den skiss på roller och nivåer som finns inom kommunens verksamheter och central IT-organisation.



### Kommentar

Utifrån vad som framkommit i granskningen ser vi att det finns ett behov av att se över att alla kommunens verksamheter har de resurser som krävs för att kunna hantera IT-relaterade frågor. Då förvaltningarna inte har samma behov av stöd bör man även se över hur stödet till förvaltningarna kan verksamhetsanpassas. Roll- och ansvarsfördelningen mellan centrala IT-funktionen och förvaltningarna behöver förtydligas och överbryggas genom tydliggörande av en gemensam arbetsprocess för framförallt utvecklingsfrågor.

## 4.7 Styrdokument för att uppnå säker drift och utveckling

Det finns ett stort antal styrdokument som rör IT-frågor, (se tidigare del av rapporten). Systemägarskapet är något otydligt i dokumentationen och skulle behöva förtydligas. I intervju framkommer att en ny systemförvaltningsmodell har tagits fram där rollfördelningen har förtydligats men att den inte har implementerats än. Utifrån intervjuer framstår det som att det dock inte finns några oklarheter i hur man uppfattar systemägarskapet ute i verksamheterna.

I nuvarande e-strategi och e-handlingsplan saknas tydliggörande av hur utvecklingsfrågorna ska drivas och var ansvaret för dessa frågor ligger. Strategin visar på att det finns ett övergripande fokus på att utgå från effekter och nytta hos användarna men det saknas en tydlig rollfördelning gällande vem som ska vara drivande i utvecklingsprocessen.

Säkerhetsfrågor som rör GDPR (General Data Protection Regulation) ligger inte hos centrala IT-funktionen utan på den administrativa avdelningen. Huddinge kommun har en informationssäkerhets policy, alla chefer i kommunen ansvarar för att denna policy följs inom respektive verksamhet. Ansvariga för säkerhetsfrågor är i detta fall beställare/kravställare i relation till IT-sektionen. För att säkerställa god informationssäkerhet kräver detta att ansvariga för säkerhetsfrågor identifierar vilka olika säkerhetsklassificeringar som finns inom verksamheten och ställer krav på IT-sektionen att hitta tekniska lösningar på hur detta ska hanteras.

### **Kommentar**

*Vi kan konstatera att systemägarskapet och utvecklingsfrågorna som rör IT bör utvecklas och förtydligas i styrdokumentet. Vi ser positivt på att detta arbete har påbörjats gällande systemägarskapet. Gällande utvecklingsfrågorna kan vi konstatera att det saknas ett tydligt ställningstagande från ledningsgruppen angående hur utvecklingsfrågorna ska drivas och av vem.*

*Vi ser det som positivt att säkerhetsfrågorna ligger på en annan avdelning än centrala IT-funktionen då det ger organisatoriska förutsättningar för att klara god informationssäkerhet. I den här granskningen ingår inte att granska hur den avdelningen arbetar men kan konstatera att man även inom denna fråga bör säkerställa att det finns en sammanhållen strategisk hållning i ledningsgruppen.*



Huddinge kommun  
IT-organisationen  
KPMG AB  
2017-09-22

## 5 Slutsatser och rekommendationer

Sammanfattningsvis kan vi konstatera att kommunens centrala IT-funktion uppfyller sitt uppdrag gentemot kommunens verksamheter på ett ändamålsenligt sätt gällande att upprätthålla driften av nuvarande system. Vi kan dock konstatera att det finns mer att önska gällande tydligheten i kommunikationen mellan IT-funktionen och övriga verksamheter i kommunen samt i utvecklingsfrågor.

Mot bakgrund av vår granskning rekommenderar vi kommunen att:

- Se över IT-funktionens uppdrag utifrån det behov av stöd och service som finns i verksamheterna genom att formulera SLA per system.
- Förtydliga roll- och ansvarsfördelning mellan IT-funktionen och kommunens verksamheter avseende systemförvaltning och drift genom t ex tecknande av SLA och kommunövergripande processbeskrivningar.
- Se över hur IT-frågor hanteras i kommunen på en övergripande strategisk nivå.
- Förtydliga roller och ansvarsfördelningen gällande utvecklingsarbetet i IT-relaterade frågor i kommunen, t.ex. genom att se över e-strategin och upprätta kommunövergripande processbeskrivningar kring behovsfångst och införande av digitala verktyg för verksamhetsutveckling.

KPMG, dag som ovan

Sara Linge

*Certifierad kommunal revisor*