



Kommunstyrelsen

Sammanträdesdatum

7 februari 2018

Paragraf

§ 18

Diarienummer KS-2017/2472.912

---

## **Granskning av IT- organisationen - svar på revisionsgranskning**

### ***Kommunstyrelsens beslut***

Som svar på skrivelsen från Huddinge kommuns revisorer angående revisionsrapporten Granskning av Huddinge kommuns IT-organisation åberopas kommunstyrelsens förvaltnings tjänsteutlåtande, daterat den 8 januari 2018.

### ***Sammanfattning***

På uppdrag av Huddinge kommuns revisorer har KPMG genomfört en granskning av IT-funktionens organisation och arbetssätt för att bedöma om dessa är ändamålsenliga utifrån uppdrag och förväntningar på leverans av tjänster och varor.

I revisionsrapportens slutsatser konstateras att kommunens centrala IT-funktion uppfyller sitt uppdrag gentemot kommunens verksamheter på ett ändamålsenligt sätt gällande att upprätthålla driften av nuvarande system.

Revisorerna konstaterar även att det finns mer att önska gällande tydligheten i kommunikationen mellan IT-funktionen och övriga verksamheter i kommunen samt i utvecklingsfrågor. Mot bakgrund av granskningen rekommenderar revisorerna kommunen att se över och förtydliga processer, roller och ansvar.

Det har under 2017 avslutats samt påbörjats ett antal aktiviteter som till stora delar möter de rekommendationer som revisorerna har.

### ***Beslutet delges***

Huddinge kommuns revisorer



Datum  
2018-01-08

Diarienummer  
KS-2017/2472.912

Handläggare  
Patrik Kärkkäinen  
Patrik.Karkkainen@huddinge.se

Kommunstyrelsen

## Granskning av IT-organisationen – svar på revisionsgranskning

### Förslag till beslut

#### *Kommunstyrelsens beslut*

Som svar på skrivelsen från Huddinge kommuns revisorer angående revisionsrapporten *Granskning av Huddinge kommuns IT-organisation* återopas kommunstyrelsens förvaltnings tjänsteutlåtande, daterat den 8 januari 2018.

### Sammanfattning

På uppdrag av Huddinge kommuns revisorer har KPMG genomfört en granskning av IT-funktionens organisation och arbetsätt för att bedöma om dessa är ändamålsenliga utifrån uppdrag och förväntningar på leverans av tjänster och varor.

I revisionsrapportens slutsatser konstateras att kommunens centrala IT-funktion uppfyller sitt uppdrag gentemot kommunens verksamheter på ett ändamålsenligt sätt gällande att upprätthålla driften av nuvarande system.

Revisorerna konstaterar även att det finns mer att önska gällande tydligheten i kommunikationen mellan IT-funktionen och övriga verksamheter i kommunen samt i utvecklingsfrågor. Mot bakgrund av granskningen rekommenderar revisorerna kommunen att se över och förtydliga processer, roller och ansvar.

Det har under 2017 avslutats samt påbörjats ett antal aktiviteter som till stora delar möter de rekommendationer som revisorerna har.

### Beskrivning av ärendet

På uppdrag av Huddinge kommuns revisorer har KPMG genomfört en granskning av IT-funktionens organisation och arbetsätt för att bedöma om dessa är ändamålsenliga utifrån uppdrag och förväntningar på leverans av tjänster och varor.

KPMG valde att granska:

- Om det finns det ett tydligt definierat uppdrag för kommunens IT-funktion?
- Om den centrala IT-funktionen har mottagit sitt uppdrag och hur man arbetar för att uppfylla det?

HUDDINGE KOMMUN

Postadress  
Huddinge kommun  
Kommunstyrelsens förvaltning  
141 85 Huddinge

Besök  
Kommunalvägen 28

Tfn 08-535 300 00  
Tfn vxl 08-535 300 00

huddinge@huddinge.se  
www.huddinge.se



Datum  
2018-01-08

Diarienummer  
KS-2017/2472.912

- 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.

I revisionsrapportens slutsatser konstaterar KPMG att kommunens centrala IT-funktion uppfyller sitt uppdrag gentemot kommunens verksamheter på ett ändamålsenligt sätt gällande att upprätthålla driften av nuvarande system.

De konstaterar även att det finns mer att önska gällande tydligheten i kommunikationen mellan IT-funktionen och övriga verksamheter i kommunen samt i utvecklingsfrågor.

Mot bakgrund av granskningen rekommenderar KPMG kommunen att se över och förtydliga processer, roller och ansvar.

Efter att ha tagit del av KPMGs revisionsrapport delar kommunens revisorer KPMGs rekommendationer och rekommenderar kommunstyrelsen att:

1. Se över IT-funktionens uppdrag utifrån det behov av stöd och service som finns i verksamheterna genom att formulera SLA<sup>1</sup> per system.
2. Förtydliga roll- och ansvarsfördelning mellan IT-funktionen och kommunens verksamheter avseende systemförvaltning och drift genom t.ex. tecknande av SLA och kommunövergripande processbeskrivningar.
3. Se över hur IT-frågor hanteras i kommunen på en övergripande strategisk nivå.
4. 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.

## Förvaltningens synpunkter

IT-sektionen arbetar kontinuerligt med att se över och förbättra processer, arbetssätt, samverkansformer och organisation för att säkerställa att dessa är effektiva och ändamålsenliga samt förankrade och kommunicerade med kommunens verksamheter.

Det har under 2017 avslutats och påbörjats ett antal aktiviteter som till stora delar möter de rekommendationer som revisorerna har. Nedan redogörs för de aktiviteter som svarar på de rekommendationer som revisorerna lyfter fram.

*1. Se över IT-funktionens uppdrag utifrån det behov av stöd och service som finns i verksamheterna genom att formulera SLA per system.*

Kommunstyrelsens förvaltning har haft ett arbete på förvaltningsnivå gällande definiering av dess gemensamma uppdrag. Varje avdelning har utifrån det

---

<sup>1</sup> SLA är en förkortning för Service Level Agreement – på svenska ”servicenivåavtal”



formulerat ett eget uppdrag.

IT-sektionen skiljer sig inte här på något sätt från andra funktioner på förvaltningen. Kommunikation kring uppdraget gäller för IT såväl som samtliga övriga sektioner på förvaltningen.

Inom ramen för det omfattande förändringsarbetet som drevs under 2015-2017 tog IT-sektionen fram ett förslag på uppdragsbeskrivning, som innan det fastställdes samverkades och förankrades hos IT-styrgruppen, som består av samtliga förvaltningars IT-strategier, samt presenterades för och kommunicerades till förvaltningens ledningsgrupp, kommunens ledningsgrupp, fackliga företrädare samt KSAU.

Uppdraget för IT-sektionen vilar på tre ben och är formulerad enligt nedan:

*IT-sektionens uppdrag är att med ständigt fokus på kunden:*

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

Kärnan i uppdraget är att allt IT-sektionen gör ska vara med fokus på kunden. Det första benet beskriver vårt basåtagande kring att tillhandahålla en stabil IT-leverans. Det andra benet är direkt kopplat till kommunens Strategi för Huddinge kommuns väg in i e-samhället 2014-2019, och vilken roll IT-sektionen har i arbetet med att driva, leda och stödja detta arbete. Det tredje benet vilar på samarbete och samverkan med andra.

För de system som definieras som verksamhetssystem i fackförvaltningarna finns det redan idag SLA-avtal mellan verksamheten och leverantören, som oftast är den part som driftar och förvaltar systemen åt verksamheterna.

För den IT-infrastruktur som tillhandahålls och driftas av IT-sektionen finns det ett s.k. generiskt SLA-avtal.

Det finns dock idag ett glapp mellan dessa två SLA nivåer, då IT-sektionen med nuvarande bemanning endast har möjlighet att säkerställa en stabil IT-leverans under ordinarie kontorstid när det finns tekniker på plats. Många verksamheter är beroende av en välfungerande IT-leverans dygnet runt alla dagar i veckan, och detta glapp riskerar att bli ännu större i takt med att verksamheter blir mer digitaliserade.

För att kunna tillhandahålla en IT-leverans som möter verksamheternas krav har det på IT-sektionen under kvartal 4 2017 med stöd av externt sakkunnigt stöd påbörjats ett arbete med att ta fram en s.k. sourcingstrategi. Detta styrande dokument ska sätta strategiska riktlinjer för IT-försörjningen och identifiera hur olika IT-tjänster kan levereras t.ex. om dessa ska ske i egen regi eller köpas av



externa aktörer d.v.s. outsourcas.

Denna sourcingstrategi kommer att vara klar under kvartal 1 2018.

*2. Förtydliga roll- och ansvarsfördelning mellan IT-funktionen och kommunens verksamheter avseende systemförvaltning och drift genom t.ex. tecknande av SLA och kommunövergripande processbeskrivningar.*

Under 2016 togs tillsammans med samtliga förvaltningar en modell fram för att beskriva och förtydliga en kommungemensam systemförvaltningsmodell, och denna modell godkändes av kommundirektören den 6 oktober 2016. Denna modell beskriver och tydliggör ansvar och roller samt gemensamma arbetssätt. Ett projekt för att införa systemförvaltningsmodellen har påbörjats under kvartal 4 2017 med följande två leverabler:

1. Införandeprojekt som fokuserar på att:
  - tydliggöra roller och ansvar
  - skapa en långsiktig planering (systemförvaltningsplaner)
  - hantera budget för system
  - kontinuerligt följa upp budget och kostnader
2. Etablera en funktion för systemförvaltning där det kommunövergripande ansvaret för systemförvaltningsmodellen hanteras. Funktionen skall ansvara för att metodstöd och utbildning för kommunens medarbetare avseende systemförvaltning hanteras.

För verksamhetssystem i fackförvaltningarna finns det SLA-avtal mellan verksamheten och den externa leverantören som driftar och förvaltar systemen, och för den IT-infrastruktur som tillhandahålls och driftas av kommunens IT-sektion finns det ett generiskt SLA-avtal.

Det finns idag ett glapp mellan dessa två avtalsnivåer, då IT-sektionen med begränsade resurser endast har möjlighet att säkerställa en stabil IT-leverans under ordinarie kontorstid när det finns tekniker på plats. Redan idag är flera verksamheter beroende av en välfungerande IT-leverans även utanför ordinarie kontorstid, och detta glapp kommer att bli ännu större i takt med att verksamheterna blir mer digitaliserade och beroende av IT-stöd.

IT-sektionen ska alltid se till hela leveranskedjan, en komplett tjänsteleverans från ax till limpa, från leverantör till egna slutanvändare vid val och beslut om sourcinglösning samt hur den ska implementeras. Helheten ska omfatta såväl egna insatser som insatser och resurser i förvaltningarna samt hos leverantören.

Under kvartal 4 2017 påbörjades ett arbete med att ta fram en sourcingstrategi, och detta styrande dokument ska sätta strategiska riktlinjer för IT-försörjningen, d.v.s. hur tillhandahålla en IT-leverans som möter verksamheternas krav, och identifiera hur denna kan levereras t.ex. om det ska ske i egen regi eller köpas i någon form av externa aktörer d.v.s. outsourcas.

Sourcingstrategin kommer att vara klar under kvartal 1 2018.



### *3. Se över hur IT-frågor hanteras i kommunen på en övergripande strategisk nivå.*

Kommundirektören har pekat ut digitalisering som ett av fyra viktiga områden för framtiden, och kommer därför att bilda ett digitaliseringsråd för att få till en tydligare kommunövergripande ledning och styrning i denna fråga. Detta råd kommer att ledas av Kommundirektören och bemannas av representanter i ledande ställning från samtliga förvaltningar samt andra medarbetare med relevant ämneskompetens.

Under 2017 har det med stöd från utredningsenheten genomförts en översyn av Styr- och samverkansmodellen för IT. Som ett direkt resultat av denna översyn, samt som en rekommendation från projektet att ta fram en kommungemensam process för verksamhetsutveckling med stöd av IT, har åtgärder genomförts för att lyfta den högsta nivån i modellen, d.v.s. IT-styrgruppen, till att bli mer strategisk genom att de andra nivåerna tar en mer beredande roll samt ett större taktisk och operativt ansvar för IT-frågorna.

Under kvartal 2 2017 fusionerades på Kommunstyrelsens förvaltning IT-sektionen med Kommunikationsavdelningen och skapade den nya avdelningen IT- och kommunikationsavdelningen. Avdelningsdirektören, som även är den högst ansvariga för digitaliseringsfrågorna, är en del av både förvaltningens ledningsgrupp samt kommunens ledningsgrupp med ett ansvar och mandat att driva dessa frågor på ett strategiskt plan.

Det har inom Kommunstyrelsens förvaltning saknats en dedikerad resurs med ansvaret och förmåga att stötta i förvaltningens samlade strategiska IT-arbete. För att förstärka denna förmåga kommer en rekrytering av en IT-strateg till förvaltningen att påbörjas under kvartal 1 2018.

### *4. 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.*

Den digitala transformationsresan som Huddinge kommun befinner sig i ställer stora krav på innovation, förändringsledning samt nya arbetssätt, och i detta arbete ligger ett stort ansvar på kommunens ledningsgrupp samt verksamhetscheferna som har en viktig och central roll i att skapa förutsättningar för samt leda och driva detta arbete.

IT-sektionen vill ha en beredskap och förmåga att på ett mer effektivare, snabbare och flexibelt sätt kunna hjälpa verksamheterna i Huddinge kommun att uppnå sina mål. Därför har IT-sektionens ledningsgrupp under kvartal 4 2017 bildat en virtuell insatsgrupp som består av medarbetare med relevant kompetens för att stötta verksamheterna i planeringen och genomförandet av digitaliseringsinitiativ. Under kvartal 4 2017 har denna grupp börjat arbeta med tre digitaliseringsuppdrag för att etablera nya arbetssätt och metoder för den virtuella gruppen.



Datum  
2018-01-08

Diarienummer  
KS-2017/2472.912

Under 2016 togs en kommungemensam utvecklingsprocess för verksamhetsutveckling med stöd av IT fram, som styr och stödjer verksamheten i dess arbete med verksamhetsutveckling. Under 2017 har denna process börjat införas och testas i mindre skala.

Genom att arbeta enligt en utvecklingsprocess, som inkluderar den framtagna och beslutade processen, med tillhörande verktyg, för nytto- och kostnadsanalyser, kan kommunen prioritera, planera och styra resurser och initiativ mot större nyttor till lägre kostnader.

Under kvartal 2 och 3 2017 genomfördes med stöd av utredare från Utredningsenheten en översyn av Styr- och Samverkansmodellen för IT. I slutrapporten gavs ett antal förslag för att förtydliga modellen, ansvar och roller. Direktören för IT- och kommunikationsavdelningen har tagit fram en handlingsplan för att möta dessa rekommendationer, och dessa kommer att genomföras under kvartal 4 2017 samt kvartal 1 2018.

Under 2018 kommer Styr- och samverkansmodellen uppdateras för att nuvarande modell ska anpassas med framtagna modeller för systemförvaltning samt leverantörsstyrning.

Kommunens e-strategi Huddinges väg in i e-samhället 2014-2019 sträcker sig till 2019, och därför behöver ett arbete inledas med att ta nästa steg i kommunens digitala transformationsresa. Därför kommer under 2018 ett arbete påbörjas för framtagande av en ny Digitaliseringsstrategi.

Viktiga områden som den nya strategin kommer att lyfta är behovet att öka den digitala mognaden i hela organisationen, säkerställa att det finns en förmåga att hantera förändringsledning samt att uppmuntra till och skapa förutsättningar för innovation i hela organisationen.

Det har under kvartal 4 2017 inom IT-sektionen pågått ett arbete med att ta fram ett förslag på hur en innovationsprocess skulle kunna se ut för Huddinge kommun samt hur en sådan skulle kunna implementeras i mindre skala för utvärdering.

Magdalena Bosson  
Kommundirektör

Roger Höglund  
IT- och kommunikationsdirektör

Patrik Kärkkäinen  
CIO



Datum  
2018-01-08

Diarienummer  
KS-2017/2472.912

## **Bilagor**

1. Granskning av IT-organisationen
2. Projektplan för Införande av Huddinge kommuns systemförvaltningsmodell
3. PM En insatsgrupp för effektivare realisering av digitaliseringsinitiativ
4. Rapport styr- och samverkansmodell IT
5. Handlingsplan styr- och samverkansmodell IT

## **Beslutet delges**

Huddinge kommuns revisorer





Datum  
2017-11-07

Diarienummer  
KS-2014/1404.152

Avsändare  
Lena Lindén  
08 535 313 23  
lena.linden@huddinge.se  
Kommunstyrelsens förvaltning

## Projektplan för Införande av Huddinge kommuns systemförvaltningsmodell

### 1. Bakgrund och uppdrag

Under perioden december 2014 – oktober 2016 pågick ett projekt, Framtagning av kommungemensam systemförvaltningsmodell. Projektets mål var att arbeta fram en systemförvaltningsmodell för att skapa en kommunövergripande struktur och ett arbetssätt för att skapa ordning och reda, samt möjliggöra samordningsvinster för Huddinge kommuns verksamhetssystem. Huddinge kommuns systemförvaltningsmodell godkändes av kommuns ledningsgrupp den 6 oktober 2016.

Projektet resulterade i ett antal rekommendationer, utöver den framtagna systemförvaltningsmodellen. Dessa var:

- Initiera ett införandeprojekt som bör fokusera på att:
  - tydliggöra roller och ansvar
  - skapa en långsiktig planering (systemförvaltningsplaner)
  - hantera budget för system
  - kontinuerligt följa upp budget och kostnader
- Etablera en funktion för systemförvaltning där det kommunövergripande ansvaret för systemförvaltningsmodellen hanteras. Funktionen skall ansvara för att metodstöd och utbildning för kommunens medarbetare avseende hur systemförvaltning ska hanteras.

Uppdraget för detta införandeprojekt är att säkerställa att rekommendationerna tillvaratas.

### 2. Mål

#### *Effektmål*

Ökad tydlighet för systemägarna kring roller, ansvar, ordning och reda samt kontroll av kostnader för systemförvaltningen.

Måluppfyllelsen ska mätas genom en enkät riktad till systemägarna, för de system som ingår i projektet, där resultatet av upplevelsen vid en ”nollmätning” i Q1 2018 ska jämföras med resultatet vid en uppföljande mätning i Q1 2019.

#### *Projekt mål*

- Utbilda utvalda systems systemförvaltningsorganisationer i Huddinge kommuns systemförvaltningsmodell.
- Skapa systemförvaltningsplaner för utvalda system.
- Skapa en enhetlig hantering av budget och uppföljning av kostnader för utvalda system.
- Etablera en systemförvaltningsfunktion. I detta ingår att skapa en uppdragsbeskrivning och definiera vilka behov funktionen ska fylla.

### **3. Förutsättningar och avgränsningar**

#### *Förutsättningar*

Inom det pågående projektet *Kontinuitetsplanering för IT* kommer kommunens verksamhetssystem att prioriteras och rangordnas utifrån hur verksamhetskritiskt respektive system bedöms vara. Detta arbete utgår från de system som identifierades som verksamhetskritiska i samband med framtagandet av kommunens systemförvaltningsmodell. Den prioriterade systemlistan kommer att fastställas i KLG i slutet av november och därefter användas även i detta projekt.

En framgångsfaktor för detta projekt är samordning med andra relevanta uppdrag. Dock finns en tydlig risk att högre prioriterade uppdrag kommer att vara så resurskrävande att det får konsekvenser för detta projekt i form av generell resursbrist inom systemförvaltnings-området. De uppdrag som redan nu är kända är förberedelse för den nya dataskyddsförordningen (GDPR) och kommande kontinuitetsplanering för respektive verksamhetssystem.

#### *Avgränsningar*

Projektet omfattar att stödja framtagandet av systemförvaltningsplaner för de verksamhetssystem som prioriterats som mest verksamhetskritiska. Arbetet kommer att pågå under en bestämd tidsperiod och kalendertiden kommer att sätta ramarna för hur många system som kommer att hinnas med. Övriga verksamhetssystem ska hanteras i efterföljande projekt eller på annat sätt utanför detta projekt.

Projektet äskar inte tid för respektive systemförvaltningsorganisation, arbetet med att arbeta fram en systemförvaltningsplan får anses ingå i rollernas basuppdrag. Projektet kommer att planera och kommunicera sin tidplan för respektive prioriterat system så att systemansvariga ges möjlighet att förbereda och avsätta tid för att genomföra det arbete som krävs.

Projektet kommer att ta fram ett enkelt utbildningsmaterial men kommer inte att leverera någon omfattande utbildning.



Detta projekt omfattar endast verksamhetssystem och kommer inte att omfatta stödsystem och infrastrukturkomponenter.

#### **4. Koppling till IT**

Projektet kommer inte att införa några nya IT-komponenter.

#### **5. Strategi och metodval**

Projektet kommer att genomföras i tre, delvis överlappande, etapper. I stort omfattar den första etappen förberedelser, den andra etappen införande och den sista etappen utvärderar och tar fram en rekommendation till fortsatt arbete.

##### ***Etapp 1 Grundarbete***

Etapp 1 Grundarbete kommer att testa införandet på ett fåtal system (piloter) och på så sätt samla erfarenheter, samt förbereda för en bredare utrullning. Beroende på utfallet i pilot-införandena så kan det bli aktuellt att fatta beslut om annat alternativ än vad som beskrivs i denna projektplan.

##### ***Etapp 2 Införande***

I Etapp 2 Införande är avsikten att införa systemförvaltningsmodellen i kommunen. Det kommer att göras genom i huvudsak två olika aktiviteter:

- Arbeta fram systemförvaltningsplaner för de högst prioriterade verksamhetssystemen (innebär bl a att bemanna roller, dokumentera systemet, planera aktiviteter och budget)
- Etablera en systemförvaltningsfunktion och därigenom skapa förutsättningar för att kunna sprida systemförvaltningsmodellen i kommunen och stödja arbetssättet.

##### ***Etapp 3 Utvärdering***

I Etapp 3 Utvärdering ska införandet analyseras. Utifrån analysen ska en rekommendation tas fram om hur arbetet med kommunens systemförvaltningsmodell ska fortsätta och om eventuella justeringar behöver göras inför fortsatt införande och av systemförvaltningsfunktionens uppdrag.

#### **6. Målgrupp och övriga intressenter**

Målgruppen är de utpekade systemens systemförvaltningsorganisationer vilket främst innefattar systemägare och systemansvarig. I förekommande fall involveras även superanvändare och systemförvaltare.

Projektet kommer ha en liten projektgrupp och använda sig av sin referensgrupp när en grupp behövs för konsultation och värdering av information.



## 7. Projektorganisation

Projektägare:

- Roger Höglund, IT- och Kommunikationsdirektör, KSF

Projektledare:

- Lena Lindén, systemförvaltningsledare, KSF

Styrgrupp:

- Roger Höglund, IT- och Kommunikationsdirektör, KSF
- Antonios Arvanitidis, enhetschef A&U, KSF
- Ralph Strandqvist, budget- och controllerchef, KSF

Projektdeltagare:

- Lena Krising Kindahl, systemförvaltare och ekonom, KSF
- Hans Tideborg, IT-arkitekt, KSF
- Yvonne Koinberg, IT-samordnare, KUF
- Gunilla Danlind, systemansvarig, NBF
- Elisabeth Mattsson, systemansvarig, BUF
- Systemansvarig, SÄF

Referensgrupp:

- Johan Lundström, utvecklingsledare, KSF
- Anna Kastor, systemansvarig, KSF
- Daniella Johnsson, enhetschef IT samt systemansvarig, SÄF

Linjearbete som initieras från projektet:

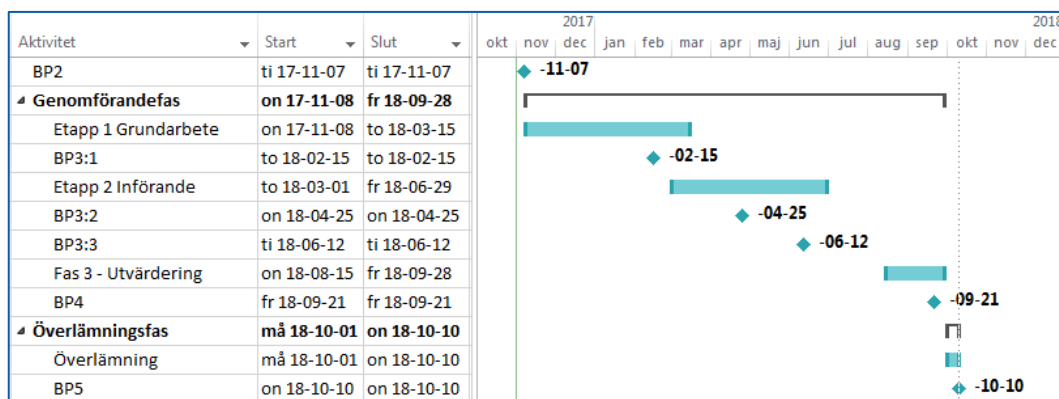
- Systemansvariga (som del av respektive systemförvaltningsuppdrag)
- Tekniker på IT-sektionen (som del av driftsuppdraget)

## 8. Aktivitets- och tidplan

### *Översiktlig tidplan*

Start: 2017-11-07

Slut: 2018-10-10



### ***Beslutspunkter under projektets genomförande***

Datum för beslutspunkterna (styrgruppsmöten) är preliminära. Beslutspunkterna har följande syften:

- BP2 – November 2017. Godkännande av projektplanen.
- BP3:1 – Februari 2018. Baserat på det resultat som då kommit fram under grundarbetet så bör ett beslut fattas om det är rätt att gå vidare till ett bredare införande, eller om annat alternativ ska väljas.
- BP3:2 – April 2018. Halvvägs i utrullningen. Utifrån hur införandet fortlöper bör beslut fattas om att fortsätta införandet på samma sätt eller om andra alternativ kan vara aktuella.
- BP3:3 – Juni 2018. Mot slutet av införandet. Beslut om att avsluta införandearbetet som planerat för att därefter gå vidare till utvärderingen.
- BP4 – September 2018. I slutet av utvärderingen. Avgöra om utvärderingen fyller behovet för att kunna ta beslut om hur kommunen ska arbeta vidare med systemförvaltning, alternativt vad som mer behöver göras.
- BP5 – i oktober. Projektets resultat ska vara överlämnat och projektet stängs.

### ***Aktiviteter i Etapp 1 Grundarbete***

1. Systemlista kommer att tas fram inom Kontinuitetsprojektet. Verifiera att systemlistan innehåller prioritering samt Systemägare och Systemansvarig för de 30 högst prioriterade systemen. Om något av detta saknas så måste det kompletteras.
2. Skapa förutsättningar för systemansvariga att ta fram systemförvaltningsplaner för sina system genom att:



- a. Ta fram instruktioner för hur Systemförvaltningsplanen fylls i initialt.
  - b. Identifiera hur information kan tas fram och vilka organisationer, funktioner och roller som bidrar vilken information.
  - c. Ta fram enkelt utbildningsmaterial.
3. Ta fram systemförvaltningsplaner för 3-4 system i pilotform, tillsammans med systemansvariga. Samla erfarenheter från detta och använd i övriga aktiviteter.
  4. Planera och förankra inför framtagande av systemförvaltningsplaner för kommunens högst prioriterade verksamhetssystem, med målsättningen att klara av 30 system.
  5. Utarbeta metod och ta fram instruktioner för budget och uppföljning:
    - a. Budget och uppföljning per system/grupp av system.
    - b. Budget och uppföljning på aggregerad nivå.
  6. Undersök om systemförvaltningsmodellen kan knytas till kommunens årliga Planerings- och uppföljningsprocess.
  7. Changeprocessen. Värdera IT-styrgruppens ställningstagande att IT-sektionens change-process (ITIL/TRIM) ska gälla hela kommunen. Föreslå förhållningssätt och eventuella åtgärder utifrån systemförvaltnings-perspektivet.
  8. Förbered för införande av en "Systemförvaltningsfunktion" i linjen för metodstöd och liknade arbete, genom att:
    - a. Identifiera behov löpande under projektet.
    - b. Skapa en kommunikationskanal, exempelvis grupp på Insidan, där tillgänglig information kan publiceras.
    - c. Påbörja arbete med att formera en "intressegrupp" för löpande erfarenhetsutbyte.
  9. Undersök möjligheten att använda Antura för systemförvaltning.
  10. Påbörja insamlande av erfarenheter och utvecklingsmöjligheter för senare beslut.

### ***Leverans från Etapp 1 Grundarbete***

- A. Systemlista kommunens verksamhetssystem (minimum innehåll: prioritering-verksamhetskritiskt, systemägare, systemansvarig)
- B. Ifyllnadsinstruktion för systemförvaltningsplan
- C. Utbildningsmaterial för systemförvaltningsplan
- D. Systemförvaltningsplaner för pilotsystem



- E. Plan för införande av systemförvaltningsplaner för kommunens högst prioriterade verksamhetssystem
- F. Instruktioner för hantering av budget och uppföljning av budget
- G. Utkast till förslag till hur systemförvaltningsmodellen blir en del av kommunens årshjul för planering och uppföljning.
- H. Övergripande förslag kring vidare arbete med change-processen.
- I. Utkast till uppdragsbeskrivning för Systemförvaltningsfunktion
- J. Kommunikationskanal etablerad
- K. Intressegrupp uppstartad
- L. Modell i Antura, om Antura väljs för systemförvaltning
- M. Sammanställning av erfarenheter och utvecklingsmöjligheter påbörjad

### ***Aktiviteter i Etapp 2 Införande***

1. Systemförvaltningsplaner för de högst prioriterade systemen ska tas fram. Arbetet utförs av respektive systemansvarig med stöd och vägledning från projektet. Ambitionen är att vi ska ha systemförvaltningsplaner för de 30 högst prioriterade verksamhetssystemen klara till juni 2018. Projektets ansvar:
  - a. Genomför utbildning vid uppstart av arbetet med respektive systemförvaltnings-plan.
  - b. Stötta arbetet i systemförvaltningsorganisationerna.
  - c. Följ upp och kvalitetssäkra systemförvaltningsplanerna.
2. Arbeta fram ekonomiska rapporter.
3. Justera instruktioner och utbildningsmaterial löpande utifrån erfarenheter och beslut.
4. Verifiera och justera instruktioner för budget och uppföljning vid behov.
5. Verifiera om och i så fall hur systemförvaltningsmodellen fungerar i kommunens PUFF.
6. Etablera Systemförvaltningsfunktionen i linjen.
  - a. Ta fram och besluta uppdragsbeskrivning.
  - b. Fastställ styrning av Systemförvaltningsfunktionen. Gäller både mandat och befogenheter kring modellen men också eskalering och beslut gällande systemförvaltningsplaner.
  - c. Sätt upp regelbundna möten för Intressegruppen.

### ***Leverans från Etapp 2 Införande***

- A. Systemförvaltningsplaner (ifyllda av systemansvariga)
- B. Ekonomirapporter
- C. Verifierade, justerade instruktioner för ifyllnad och utbildningsmaterial



- D. Verifierade, justerade instruktioner för budget och uppföljning
- E. Förslag till hur systemförvaltningsmodellen blir en del av PUFF.
- F. Systemförvaltningsfunktion etablerad

### ***Aktiviteter i Etapp 3 Utvärdering***

1. Utvärdera
  - a. Arbetsätt i genomförandet
  - b. Systemförvaltningsplaner
  - c. Tydlighet kring roller i arbetet med systemförvaltning
  - d. Tydlighet kring ansvar i arbetet med systemförvaltning
2. Identifiera förbättringsmöjligheter.
3. Ta fram förslag till fortsatt arbete efter projektet.

### ***Leverans från Etapp 3 Utvärdering***

- A. Förslag till fortsatt arbete efter projektet.

## **9. Projektbudget**

### *Personalresurser*

Projektmedlemmar	Antal timmar	Kalendertid
Lena Lindén, projektledare	600	2017-11-07 - 2018-10-10
Lena Krising Kindahl, systemkonsult redovisningssektionen	70	2017-11-07 - 2018-09-28
Hans Tideborg, IT-arkitekt IT-sektionen	100	2017-11-07 - 2018-09-28
Kerstin Trygg, kommunikatör	30	2017-11-07 - 2018-06-21
Yvonne Koinberg, KUF	50	2017-11-07 - 2018-09-28
Gunilla Danlind, NBF	50	2017-11-07 - 2018-09-28
Elisabeth Mattsson, BUF	50	2017-11-07 - 2018-09-28
Systemförvaltningsledare, SÄF	50	2017-11-07 - 2018-09-28
<b>Summa</b>	<b>1000</b>	

Tidsåtgång per systemansvarig uppskattas till 25 timmar per system. Utöver systemansvarigs tid tillkommer tid för utbildning av övriga roller i respektive systemförvaltningsorganisation.

IT-sektionen, främst IT Drift, kommer att behöva vara delaktiga i arbetet med att ta fram teknisk dokumentation. Varierande antal timmar beroende på nuläge,





komplexitet mm. Denna arbetstid får antas ingå i ordinarie arbetstid för systemdrift.

### Övriga kostnader

Möjlighet till expertstöd från extern konsult kommer att undersökas under Etapp 1 Grundarbete. Kostnad estimeras till 80 timmar á 1000 SEK, totalkostnad 80000 SEK.

## 10. Riskanalys

Initial riskanalys som kan komma att revideras under projektet.

#	Risk	Sannolikhet 1-4	Konsekvens 1-4	Risknivå 1-16	Åtgärd
1	GDPR kan komma att ta mycket resurser från systemförvaltningsorganisationerna. Därtill kan resultatet från projektet "Kontinuitetsplanering för IT" komma att påverka prioriteringen för systemförvaltningsorganisationerna, och bli resurskrävande.	3	3	9	Projektet behöver vara medveten om denna risk och pragmatiskt hantera situationen utifrån aktuella prioriteringar.
2	Svårt att budgetera för systemförvaltning, många osäkra faktorer.	3	1	3	Ingen åtgärd i projektet, men något att vara medveten om
3	Det kan finnas förväntningar på att Systemförvaltningsmodellen ska lösa mer än vad som är möjligt i nuläget.	2	2	4	Information och tydlighet från projektets sida samt fånga behov.

## 11. Kommunikation och delaktighet

### Intern kommunikation

Projektledaren avrapporterar till styrgruppen vid dess möten och däremellan vid behov till projektägaren.

### Extern kommunikation

En kommunikationsplan upprättas inte i nuläget men kan utarbetas vid behov. Som en del av detta projekt ska en kommunikationskanal skapas, det blir troligtvis en grupp på Insidan.



## 12. Överlämnande och avslut

Överlämning av projektets resultat och lärdomar sker till projektägaren och till systemförvaltningsfunktionen.

### Ändringshistorik

Datum	Kommentar
2017-01-26	Första version, justerat efter möte med projektägare /Louise Steinmetz
2017-09-17	Ny version efter omstart med ny projektledare /Lena Lindén
2017-10-23	V0.82 Inför möte med projektägare Roger Höglund
2017-11-02	V0.83 Förslag till slutgiltig version (förutom exakt projektorganisation) för godkännande av projektägaren och därefter beslut i styrgruppen.
2017-11-06	V0.84 Utskickad till styrgruppen.
2017-11-07	V1.0 Godkänd av styrgruppen.



Datum  
2017-09-14

Diarienummer

Handläggare  
Charbel Sarkis  
08-53531324  
charbel.sarkis@huddinge.se  
Kommunstyrelsens förvaltning

## **En insatsgrupp för effektivare realisering av digitaliseringsinitiativ**



## Bakgrund

Vi lever idag i en värld som genomgår ett paradigmskifte. Beteenden, strukturer och processer i samhället förändras i grunden och den pådrivande kraften är övergången till digitala tjänster och verktyg. Digitaliseringen kan ses som både katalysator och möjliggörare i dagens samhällsutveckling. Genomslaget av digitaliseringen är också tydligt: allt fler tjänster inom område efter område digitaliseras. Digitaliseringen betraktas mer och mer som ett pågående samhällsligt fenomen och som ett eftersträvansvärt tillstånd, vilket kan beskrivas som en digital transformation och en moderniseringsprocess.

Mitt i detta paradigmskifte skapas också gyllene tillfällen att skapa en bättre morgondag. Digital teknik är ofta svaret på flera av de samhällsutmaningar vi idag står inför. För Huddinge kommun kan digitalisering beskrivas som verksamhetsutveckling med hjälp av (nya) IT-stöd och (ny) teknik i samspel med processutveckling.

En stor utmaning för hela kommunen är att ”skapa verkstad” vad gäller aktiviteter och initiativ kring digitalisering. Det finns ett uttalat behov och efterfrågan av att IT-sektionen ännu mer aktivt kunna stötta och vara drivande i detta arbete.

## Förslag

IT-sektionen vill ha en beredskap och förmåga att på ett mer effektivare och flexibelt sätt kunna hjälpa verksamheterna i Huddinge kommun att uppnå sina mål (digitala innovationer som kommer göra oss mer klimatsmarta, ge våra äldre en ökad livskvalité, rusta våra barn och unga inför framtiden etc.). Därför har IT-sektionens ledningsgrupp för avsikt att bilda en virtuell insatsgrupp som består av medarbetare med relevant kompetens för att stötta verksamheterna i planeringen och genomförandet av digitaliseringsinitiativ.

Gruppen aktiveras enbart när ett konkret behov/efterfrågan uppstår. Fokus för denna grupp och dess uppdrag kommer att vara kring själva genomförandet/realiseringen av dessa initiativ. Gruppen kommer mao inte att fungera som en inkubator/tankesmedja för att identifiera och generera nya initiativ.

Följande roller från IT-sektionen är tänkta att ingå i insatsgruppen:

- E-strateg
- IT-systemtekniker inom server
- IT-kommunikationstekniker
- IT-systemtekniker inom arbetsplats
- IT-arkitekt
- Licens- och avtalsansvarig
- IT-säkerhet



Alla roller behöver inte delta vid genomförandet av varje digitaliseringsinitiativ utan enbart där det finns ett behov av den specifika kompetensen. Ytterligare roller såsom informationssäkerhetssamordnare, utvecklingsledare och verksamhetsspecialister från aktuell verksamhet, processansvarig etc. kommer att vara nödvändiga i arbetet. I vissa aktiviteter kan även kommunikatörer behöva bli involverade.

Denna insatsgrupp kommer att i stort att arbeta enligt de arbetssätt som har tagits fram och etablerats inom IT-sektionen, men dessa kan behöva anpassas för att bli mer flexibla och snabba för den här typen av arbetssätt. IT-sektionen arbetar idag med utvecklingsfrågor på eftermiddagarna, och dessa digitaliseringsaktiviteter faller inom ramen för detta.

Förslagsvis ska denna grupp initialt fokusera på att stötta verksamheterna i genomförandet av initiativ som är sk ”långt hängande frukter” för att därmed etablera gruppen och dess arbetssätt och samtidigt påvisa ”success stories” för verksamheterna.

Beställningar/förfrågningar till denna grupp ska komma in via befintliga kanaler och forum dvs via ledningsgrupperna (KLG, KSF-LG samt IT-ledningsgruppen), IT-styrgruppen samt via kundansvariga.

Gruppen ska ledas av kommunens e-strateg och avrapportering sker till IT-ledningsgruppen.

## **Konsekvensbeskrivning av bildandet av insatsgrupp**

- Kan medverka i planering och genomförande av digitaliseringsinitiativ. Den skulle därigenom markant öka takten, effektiviteten och kvaliteten i Huddinge kommuns digitalisering.
- Samlar, bygger upp och sprider kompetens och viktig erfarenhet kring digitaliseringsinitiativ.
- Kan användas för handledning och fortbildning av andra Huddinge kommun anställda.
- Bildandet av en ny insatsgrupp och arbetssätt behöver kommuniceras och förankras internt för att skapa förståelse för uppdraget samt varför vedertagna arbetssätt och processer kan komma att behöva anpassas.

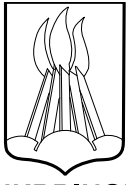
## **Kostnad och förslag till finansiering**

Då alla resurser som behövs i detta arbete är anställda i Huddinge kommun tillkommer inte någon extra kostnad för bildandet av insatsgruppen.

Finansieringen av gruppmedlemmarnas arbetstid sker med andra ord på samma sätt som i dagsläget.

## **Förslag till beslut**

IT-sektionen föreslår att bildandet av en insatsgrupp för att stötta i genomförandet av digitaliseringsinitiativ i Huddinge kommun godkänns.



**HUDDINGE  
KOMMUN**

# Översyn av styr- och samverkansmodellen för IT

HANDLÄGGARE  
Utredningsteamet  
Björn Rosborg  
Viktoria Thonäng

## Innehåll

Sammanfattning	4
1. Inledning	5
1.1 Bakgrund	5
1.2 Syftet med utredningen	5
1.3 Metod, material och tidplan	5
1.4 Disposition	5
2. Modellen i korthet	6
2.1 Bakgrund	6
2.2 Modellens beståndsdelar	6
3. Problem och förbättringsområden	9
3.1 Generella synpunkter	9
3.2 Roller och nivåer	9
3.2.1 Benämningar och begrepp	9
3.2.2 Oklarheter rörande den styrande och administrativa nivån	9
3.2.3 Realistiska roller?	10
3.3 Processer	10
3.3.1 Styrning	10
3.3.2 Ändringshanteringen	10
3.4 Forumområden	11
3.4.1 IT-styrgruppen	11
3.4.2 Stora IT-samverkan	11
3.4.3 Förvaltningsspecifika IT-samverkan	11
3.4.4 IT-information	11
3.4.5 Skol IT-teknikermöte	12
3.5 Övrigt	12
3.5.1 Leverantörsperspektivet	12
3.5.2 Lilla och stora IT-organisationen	12
3.5.3 Andra styrdokument	13
3.5.4 Implementeringen	13
4. Förslag till revideringar	14
Bilaga	15
Intervjualista	15



## Sammanfattning

Syftet med utredningen har varit att genom en översyn utvärdera och uppdatera kommunens befintliga styr- och samverkansmodell för IT. För att nå det syftet har ett antal frågeställningar behövt belysas genom intervjuer. Men även andra relevanta frågor, slutsatser och rekommendationer som presenterats i tidigare utredningar och projekt har beaktats.

Rent generellt kan man utifrån intervjuerna dra slutsatsen att det finns en samsyn kring att styr- och samverkansmodellen för IT-verksamheten teoretiskt sett är bra och att dess indelning i olika nivåer och processer är relevant. Dock har ett antal brister kunnat uppmärksammas och utredningen föreslår följande förbättringsåtgärder:

- Benämningarna styrande och administrativ nivå ändras till *strategisk* respektive *taktisk* nivå då det anses vara de mest vedertagna benämningarna, som även används informellt i Huddinge.
- Styr- och samverkansmodell för IT, som idag kan härledas från flera olika dokument, samlas i *ett* styrdokument där samtliga dess delar presenteras tillsammans med relevanta processbeskrivningar för de tre nivåerna. I styrdokument för styr- och samverkansmodellen tydliggörs också roller, uppdrag och ansvar.
- Implementeringen av, och introduktionen till, styr- och samverkansmodellen skedde ”ad hoc”, inte planerat och systematiskt. Ett pedagogiskt presentationsmaterial av modellen bör tas fram och läggas på Insidan och utgöra ett självklart introduktionsmaterial för nyanställda inom IT-verksamheten på förvaltningarna såväl som centralt.
- Det primära syftet med IT-styrgruppen är att hantera prioritering, beslut och uppföljning av strategi, planer och större åtgärder inom IS och IT-området med ett kommungemensamt perspektiv. Det finns dock kritik mot, och insikt om, att forumet i alltför hög grad diskuterar och bereder frågor av taktisk och operativ art snarare än strategisk. IT-styrgruppen måste därför se över sina rutiner, dagordningar och mötesformer för att kunna axla den roll och funktion man tilldelats i styr- och samverkansmodellen. Dessutom krävs att de som bemannar gruppen har mandat att fatta beslut vid mötet.
- Ett utvecklingsforum med deltagare från samtliga förvaltningar inrättas på den taktiska nivån med uppdrag att fungera som ett beredande forum inför beslut i IT-styrgruppen, dela erfarenheter och hantera kommunövergripande utvecklingsfrågor inom IT-området. Med tanke på kommunens uttryckliga mål att digitalisera olika områden krävs att deltagarna är förtrodda med verksamheterna och deras möjlighet att utvecklas med hjälp av IT.
- Med tanke på att flera av de intervjuade tror att outsourcing av olika tjänster som idag sköts internt i kommunen kommer att öka finns skäl att göra en förstudie för att utröna *om* och eventuellt *hur* ett leverantörsperspektiv skulle kunna inkluderas i nuvarande styr- och samverkansmodell.
- Ett flertal har i intervjuerna berört frågan rörande avsaknaden av IS/IT-strateg för hela KSF. Det finns ingen som i dagsläget tar ansvar för KSF:s *samlade behov* av IT och den kundansvarige har ingen motpart, som på övriga förvaltningar, att diskutera med huruvida utbudet är attraktivt, aktuellt och anpassat till verksamheten. Detta måste åtgärdas.

# 1. Inledning

## 1.1 Bakgrund

Styr- och samverkansmodellen för IT fastställdes av kommunens ledningsgrupp hösten 2012. Modellen togs fram för att den sammantagna hanteringen av IT inom kommunen skulle organiseras och struktureras på ett ändamålsenligt och kostnadseffektivt sätt.

Projektet ”Framtagandet av en utvecklingsprocess för verksamhetsutveckling med stöd av IT” resulterade i en kommungemensam utvecklingsprocess som löper från idé till resultat. Processen innebär att leveranser som är beroende av varandra lättare kan planeras och koordineras och att lösningar och information kan återanvändas. Projektgruppen pekade på att risker och förutsättningar som framkom i projektet måste hanteras innan processen sätts och därför behöver styr- och samverkansmodellen för IT ses över.

I en konsultrapport från 2015 konstateras dessutom att tjänstemännen upplever styr- och samverkansmodellen som positiv och att ”beskrivningen av modellen, ansvar, roller samt processer är relativt gedigen. Men implementeringen av dessa har inte genomförts fullt ut.” Som en följd upplevs ägandeskap av modellen och dess olika delar som otydligt.

## 1.2 Syftet med utredningen

Syftet med utredningen är att genom en översyn utvärdera och uppdatera kommunens befintliga styr- och samverkansmodell för IT. För att nå syftet behöver bland annat följande frågeställningar belysas:

Identifiera vilka som berörs av styr- och samverkansmodellen och om deras behov kan tillfredsställas inom ramen för befintlig modell?

Fastställa vilka delar av styr- och samverkansmodellen som är värda att behålla och varför implementeringen av modellen inte genomförts fullt ut?

Även andra relevanta frågeställningar, slutsatser och rekommendationer som presenterats i ämnet i tidigare utredningar och projekt ska beaktas.

## 1.3 Metod, material och tidplan

I utredningen ska styr- och samverkansmodellen, interna utrednings- och projektrapporter och externa konsulters översyn av verksamheten studeras. Tyngdpunkten i utredningen ligger dock på att identifiera och intervjua olika intressenter (*bilaga 1*). Med intressenter avses chefer och handläggare, centralt såväl som på fackförvaltningarna. Utredningen genomfördes enligt följande:

1. Planering av uppdraget och inläsning av relevant material
2. Intervjuer
3. Sammanställning av material
4. Analys, slutsatser och rapportskrivande

## 1.4 Disposition

I kapitel två introduceras den styr- och samverkansmodell som ska utvärderas och i tredje kapitlet redogörs för de problem och förbättringsområden som lyfts fram av de som intervjuats. I det avslutande och fjärde kapitlet presenteras slutsatser och rekommendationer.

## 2. Modellen i korthet

### 2.1 Bakgrund

I en utredning som gjordes av två konsulter under 2012 kom styrning och samverkan avseende kommunens centrala IT-organisation att granskas. Slutsatsen var bland annat att IT-avdelningen var reaktiv, processer saknades eller var rudimentära och som en konsekvens var samarbetet, både internt och med förvaltningarna, dåligt och frustrationen hög. Dessutom hade forumen för styrning och samverkan med förvaltningarna oklara syften och en bemanning som var ifrågasatt.

Som en följd rekommenderade utredningen ett flertal saker såsom exempelvis:

- Förtydliga IT-avdelningens uppdrag och mandat
- Utveckla processen för att skapa, besluta och revidera IT-planen
- Etablera tydlig ändringshantering (process) med koppling till IT-plan
- Förbättra strukturer för hantering av olika supportärenden
- Etablera relevanta forum för övergripande styrning och samverkan
- Utveckla IT-avdelningens kontakter med systemförvaltarna

Merparten av rekommendationerna ansågs kunna infrias genom att en speciell styr- och samverkansmodellen tillämpades och därför föreslogs att nedan presenterad modell implementerades.

Den 20 september 2012 beslutade kommunens ledningsgrupp att ta fasta på innehåll och rekommendationer i utredningen.

### 2.2 Modellens beståndsdelar

Modellen har sin utgångspunkt i traditionell organisationsutveckling såväl som etablerade modeller och ramverk som exempelvis PM<sup>3</sup> och ITIL. I konsultrapporten står det att i tillämpning av modellen är relationerna mellan stödfunktionen IT och verksamheterna (förvaltningarna) i fokus, *men att leverantörsperspektivet givetvis kan belysas i ett senare skede.*

Stommen i modellen utgörs av indelning i de huvudaktörer som i detta fall ska samverka över sina organisationsgränser, d.v.s. verksamheter och IT-organisation.

#### 2.2.1 Organisation och roller

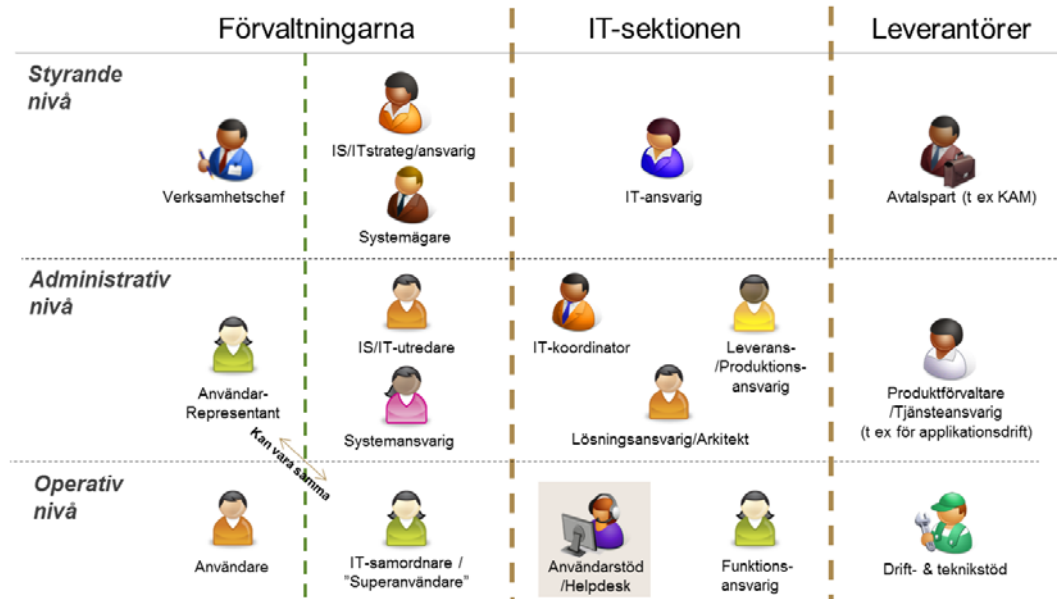
Den organisatoriska strukturen utgår från tre olika ansvarsnivåer där centrala roller (och ev. funktioner) placeras in:

1. Styrande nivå – beslut av planer och ramar och förutsättningar för arbetet
2. Administrativ nivå – analys och ledning av förändringsarbetet
3. Operativ nivå – dagligt arbete med användarstöd och drift

Denna organisatoriska struktur med roller är modellens första komponent och utifrån en enkel översikt går det att schematiskt visa väsentliga kontaktytor samt rapporterings- och eskaleringsvägar.

De roller i modellen som är centrala för styrning och samverkan bör beskrivas i termer av ansvar och befogenheter. För relevant mandat måste hänsyn tas till linjestrukturer (befattning, delegation etc.). Rollbeskrivningar behöver inte alltid göras separat utan kan ingå som en del i beskrivningar av processer och forum.

# Roller och nivåer

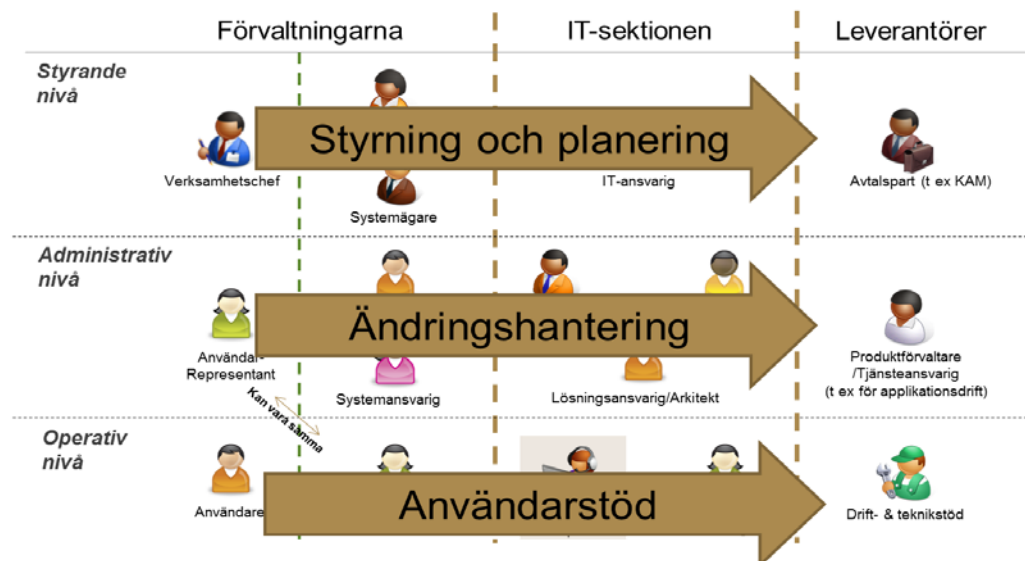


## 2.2.2 Processer

Modellens andra komponent är de processer som är väsentliga för att tydliggöra hur arbetet skall hanteras och vilken roll som gör vad. Principiellt är det rollerna på respektive nivå som agerar i processerna. Då processerna detaljeras beskrivs rollernas ansvar för de ingående aktiviteterna. De tre huvudprocesserna är:

1. Styrning – planering, budgetering, val av leverantörer och beslut
2. Ändringshantering – analys, beslut och genomförande av ändringar
3. Användarstöd – dagligt arbete med vägledning, felanmälan, beställningar

## Processer



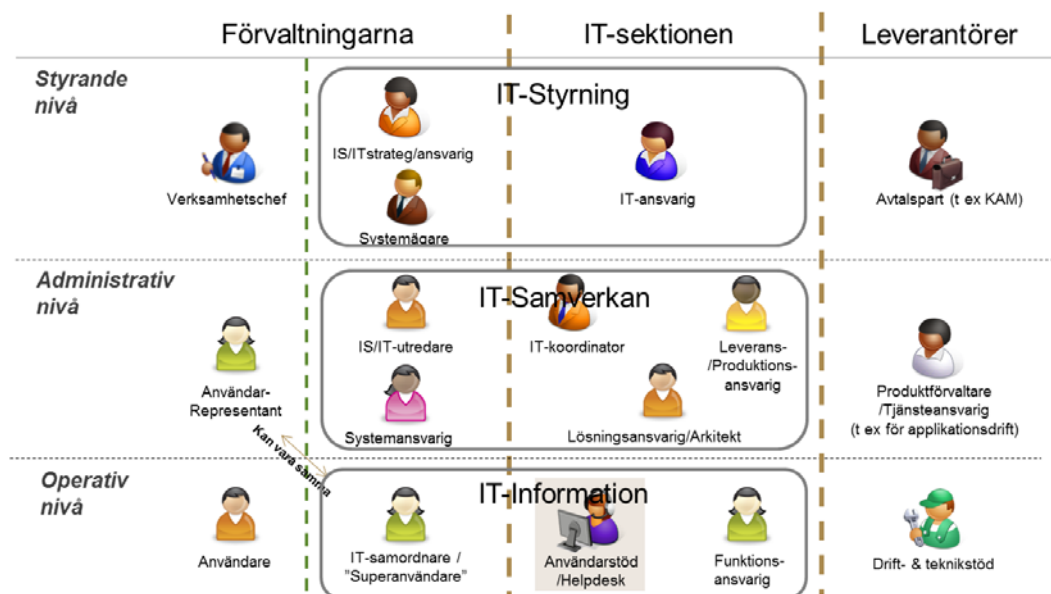
### 2.2.3 Forum

Den tredje komponenten är de forum som är nödvändiga för att hantera informations-spridning, samverka kring ändringar (behov och åtgärder) samt beslut avseende plan och budget. Även forumen organiseras efter nivå – och de processer som de är knutna till - och bemannas då med ett urval av de roller som förekommer på respektive nivå.

Forum är nödvändiga för beslut avseende plan och budget, att samverka kring ändringar samt att hantera informations-spridning:

1. Styrande nivån med processen styrning och planering: *IT-styrgrupp*.
2. Administrativa nivån med processen ändringshantering: *IT-samverkan – ett samverkansforum per förvaltning samt ursprungligen ett gemensamt forum för alla förvaltningar*.
3. Operativa nivån med informationsutbyte och samordning: *IT-information – två forum varav den ena är gemensam för alla förvaltningar medan den andra riktar sig till de som arbetar med IT på skolorna*.

## Forumområden



### 3. Problem och förbättringsområden

#### 3.1 Generella synpunkter

I den översyn av Huddinge kommuns IT-organisation som gjordes av Governo 2015 avhandlas även styr- och samverkansmodellen i ett avsnitt. Där sägs bland annat:

”Det uppfattas som positivt att man har byggt upp en styr- och samverkansmodell för att styra och underlätta samarbetet kring IT. Såväl representanterna för fackförvaltningarna som medarbetarna inom IT-sektionen har i grunden en positiv bild. Samtidigt uttrycker flera av medarbetarna att de inte helt förstår styr- och samverkansmodellen vilket tyder på att man skulle behöva arbeta vidare med implementeringen av denna.

Beskrivningen av modellen, ansvar och roller samt processer är relativt gedigen. Men implementeringen av dessa har inte genomförts fullt ut. Flera av intervjupersonerna upplever ett otydligt ägandeskap av modellen och dess olika delar.”

Rent generellt kan man utifrån intervjuerna gjorda sommaren 2017 dra samma slutsatser som ovan. De intervjuade anser att styr- och samverkansmodellen för IT-verksamheten teoretiskt sett är bra och att dess indelning i olika nivåer och processer är relevant även om det finns synpunkter på de höga krav på mandat och kompetens som ställts på rollerna i modellen.

Det påpekas också i intervjuerna att det kanske inte alltid är verksamhetscheferna som är de som agerar på den styrande nivån. Exempelvis inom skolans område är det ofta rektorerna som driver utvecklingen inte verksamhetscheferna.

I huvudsak finns dock en stor acceptans för modellen och synpunkterna avser främst hur den tillämpas och fungerar i praktiken. Det finns en genuin vilja att förbättra modellen genom att lämna konstruktiva åsikter och förslag som kan leda till revideringar som gör modellen bättre.

#### 3.2 Roller och nivåer

##### 3.2.1 Benämningar och begrepp

Vad gäller nivåerna framförs av flertalet att det vore mer logiskt att benämna den styrande nivån för *strategisk nivå* och den administrativa nivån för *taktisk nivå* då det anses vara den allmänt vedertagna i olika styrmodeller. Denna benämning synes även vara den som informellt används inom organisationen.

##### 3.2.2 Oklarheter rörande den styrande och administrativa nivån

En genomgående uppfattning avseende nivåerna är att den styrande nivån framförallt kommit att hantera operativa frågor egentligen hemmahörande på den administrativa nivån. Den främsta anledningen till detta menar man är att förvaltningarna inte lyckats bemanna rollerna på den styrande nivån med rätt kompetens eller mandat. IS/IT-strategerna arbetar ofta med administrativa och operativa frågor, vilket också innebär att den typen av frågor hamnar på agendan på den styrande nivån.

Den styrande nivån upplever att den administrativa nivån inte lyckats med sitt uppdrag att bereda ärenden inför beslut till IT-styrgruppen. Åsikten är att den administrativa nivån bör utveckla sin beredande funktion och följaktligen

efterfrågar man det inte längre verksamma forumet ”stora IT-samerkansgruppen”, som hade den uttryckliga uppgiften att fungera som ett beredande organ till IT-styrgruppen. Vare sig i styr- och samverkansmodellen eller tillhörande rapporter återfinns dock någon ansvars- eller uppdragsbeskrivning för stora IT-samverkansgruppen.

Samtidigt som den styrande nivån upplever att den administrativa nivån borde bereda fler ärenden till IT-styrgruppen upplever också den administrativa nivån en avsaknad av utredningsuppdrag från den styrande nivån. Flödet i form av eskalering och deskalering av ärenden mellan de olika nivåerna synes således inte fungera.

### **3.2.3 Realistiska roller?**

I den utredning vars förslag utgör själva kärnan i modellen nämns under ett avsnitt i generella ordalag de krav och det mandat de olika rollerna bör ha. Detta har utvecklats mer i detalj i ett bildspel (Styr- och samverkansmodellen – struktur och roller) där det redogörs för rollernas ansvar och kompetens. Kraven är höga. Och många, framför allt på förvaltningarna, anser dem för höga och föga realistiska. Det fanns även centralt en undran över hur realistiska dessa krav var, speciellt då man konfronterades med hur förvaltningarna var tvungna att bemanna rollerna.

## **3.3 Processer**

### **3.3.1 Styrning**

En av konsulterna som gjorde utredningen som är kärnan i styr- och samverkansmodellen tog även fram en processbeskrivning för ”styrning och planering” den 15 maj 2013.

När styrningsprocessen diskuteras och ska åskådliggöras är det vanligen IT-planen som används som exempel.

Det utarbetas årliga förvaltningsspecifika IT-planer av fackförvaltningarna. Dessa sammanställs därefter för redovisning till IT-styrgruppen för beslut om en gemensam IT-plan med prioriteringar utifrån ett kommungemensamt perspektiv. Här sammanfattas de initiativ som bedöms involvera IT-sektionen. Sammanställningen dokumenteras i en Gemensam IT-plan. Många anser att den processen blivit bättre år för år, men att IT-planen fortfarande är lite för mycket av en ”önskelista”.

I diskussionen kring styrprocesser lyfter även en förvaltning fram styrdokumentet *Strategi för Huddinges väg in i e-samhället*, beslutad i Kommunfullmäktige i december 2013. Som ett medel för att realisera strategin finns en årlig handlingsplan som fastställs av kommundirektören och förankras i kommunens ledningsgrupp. Denna handlingsplan innehåller en beskrivning av de prioriterade insatsområdena och ett antal mål för dessa. Till varje mål finns identifierade insatser och aktiviteter. Hur denna handlingsplan tas fram och var den bereds borde enligt förvaltningen ifråga utgöra en styrprocess.

### **3.3.2 Ändringshanteringen**

Processen för ändringshantering fungerar enligt intervjuerna bra samtidigt som en utveckling av processen ständigt pågår. Bland annat är processbeskrivningen Change management just nu under framtagande centralt på KSF.

Processbeskrivningen borde i många delar också kunna tillämpas och vara till nytta för övriga förvaltningar.

### **3.4 Forumområden**

#### **3.4.1 IT-styrgruppen**

IT-styrgruppens uppdrag och mandat upplevs av många som otydligt. Det finns också en förväntan på IT-styrgruppen, att istället för att hantera frågor av operativ karaktär, ta en mer ledande roll avseende kommunens utveckling med stöd av IT, fatta strategiskt viktiga beslut och våga prioritera.

Vad många också ställer sig frågande till är om IT-styrgruppen har en tillräcklig förankring i KLG. Många menar att om IT frågorna skulle ha en mer framträdande roll i KLG skulle frågornas status höjas och IT-styrgruppens mandat stärkas.

En del anser att det vore mest lämpligt om kommunens CIO var ordförande i IT-styrgruppen. Meningarna går dock isär och andra menar tvärtom att CIO inte bör ha detta uppdrag.

#### **3.4.2 Stora IT-samverkan**

Den stora IT-samverksgruppen, vars ursprungliga syfte var att utgöra ett kommunövergripande forum för utvecklingsfrågor och fungera som ett beredande organ till IT-styrgruppen, har inte fungerat tillfredställande och det svala deltagarintresset har lett till att gruppen numera inte sammanträder alls. Det innebär att det i dag saknas ett förvaltningsövergripande forum på den administrativa nivån samt ett beredande forum till IT-styrgruppen.

Forumets funktion efterfrågas såväl centralt som hos övriga förvaltningar, men för att tydliggöra forumets syfte och inriktning mot utvecklingsfrågor föreslås att dess beteckning ses över inför ett eventuellt nyinrättande.

Därutöver framkommer också tankar på att skapa ett råd som kan främja verksamhetens digitalisering bättre än idag. För att nå uppsatta mål inom digitaliseringsområdet menar man att det krävs att kompetensen inom IT-sektionen kompletteras med kompetenser från verksamheterna, exempelvis visionära lärare, socionomer och kanske även politiker vars uppgift är att presentera och diskutera nya idéer och tankar inom området – en ”Think Tank”

#### **3.4.3 Förvaltningsspecifika IT-samverkan**

Sammanträden och arbetssätt i lilla IT-samverkansgruppen upplevs överlag fungera bra gentemot alla förvaltningar bortsett från KSF. Att samverkansmötena gentemot KSF som helhet brister beror på att KSF är ägare av många kommunövergripande system och saknar en samordnande funktion, vilket gör att det är svårt att få en överblick över KSF:s samlade behov av IS/IT-lösningar. Kundensvarig på IT-sektionen har därmed ingen motpart att samtala med som på övriga förvaltningar utan dialogen blir istället splittrad då den måste föras med ett flertal systemförvaltare.

#### **3.4.4 IT-information**

Forumet IT-information tycker man fungerar tillfredställande med den enda invändningen att dess sammanträden i stort kommit att utgöra en envägsinformationskanal från IT-sektionen till förvaltningarnas IT-samordnare.



Det finns en önskan om att utveckla forumet för att möjliggöra ett mer ömsesidigt utbyte av information.

### **3.4.5 Skol IT-teknikermöte**

Lite har sagts under intervjuerna rörande mötena mellan IT-sektionen och de IT-tekniker som arbetar på kommunens skolor. Fokus på dessa möten ligger i hög grad på tekniska frågor, men skulle enligt en av de intervjuade från IT-sektionen behöva utvecklas för att kunna diskutera andra frågor och skapa mötersformer som underlättar benchmarking och spridandet av goda exempel mellan skolorna. I sammanhanget bör också påpekas att IT-teknikerna på skolorna inte är en del av barn- och utbildningsförvaltningens centrala IT-enhet utan sorterar under respektive skola, vilket inte alltid underlättar kommunikationen och enhetlighet.

## **3.5 Övrigt**

### **3.5.1 Leverantörsperspektivet**

Styr- och samverkansmodellen utgår från etablerade modeller PM<sup>3</sup> och ITIL. Modellen fokuserar på relationerna mellan förvaltningarna (verksamheterna) och IT-sektionen. I den utredning som låg till grund för införandet av modellen står dock att ”leverantörsperspektivet kan givetvis belysas i ett senare skede.”

Få av de intervjuade har lyft denna fråga specifikt utan nöjer sig med att konstatera att leverantördelen inte ingår i nuvarande modell.

Emellertid inleddes ett projekt (ALF) våren 2016 rörande bland annat hur IT-sektionen ska hantera leverantörer och avtal. Vilka processer, roller och kompetenser behövs? Och hur ska dialog och samverkan med leverantörerna ske?

Projektets förslag bygger på en governance modell som används av flera offentliga organisationer. Modellen är lik Huddinge kommuns nuvarande styr- och samverkansmodell, men med skillnaden att den bland annat har en exekutive nivå ovanför den strategiska (styrande).

Det finns dock några, utan att relatera sig till projektet ovan, som anser att utvecklingen går mot att lägga ut mer och mer på entreprenad, något som mycket väl kan komma att lyftas i den kommande sourcingstrategin, och då bör man ha en styr- och samverkansmodell där man tar hänsyn till hur man avser att samarbeta med externa parter.

Några berör också i intervjuerna att relationerna mellan IT-sektionen, förvaltningarna och de externa leverantörerna i vissa fall kan bli röriga då man centralt nästan fungerar som en underleverantör då man driftar servrar där ett system ligger som den externa parten ansvarar för.

### **3.5.2 Lilla och stora IT-organisationen**

Flera har i intervjuerna berört att de gemensamma IT-kostnaderna dvs. de som avser IT-sektionen, är tämligen små och att de största kostnaderna för IT-verksamheten återfinns hos fackförvaltningarna. Detta påverkar möjligheten att styra.

I en utredning gjord av en konsult 2015 – Total Cost of Ownership – beräknas Huddinge kommun lägga ca 150 miljoner på IT, ett belopp som rimligen ökat sedan dess. Av kommunens totala utgift för IT utgör den centrala IT-kostnaden ca

40 procent, vilket betyder att merparten av kostnaderna, resterande 60 procent, finns på förvaltningarna.

De som lyft denna fråga i intervjuerna brukar även framhålla, och stödjer sig då på ovan redovisad utredning, att en mer centraliserad IT-verksamhet brukar generellt skapa förutsättningar för lägre kostnader.

### **3.5.3 Andra styrdokument**

Det finns flera styrdokument för kommunens IT-verksamhet. Utöver *styr- och samverkansmodellen* finns det också en *systemförvaltningsmodell* sedan oktober 2016 och en *strategi för Huddinges väg in i e-samhället* antagen i december 2013.

Rörande styr- och samverkansstrategi finns även en processbeskrivning avseende styrning och planering som togs fram i samband med att modellen beslutades och en processbeskrivning rörande ändringshanteringen (Change management) som kommer att fastställas hösten 2017.

Utöver dessa processbeskrivningar finns även utkast till en utvecklingsprocess för verksamhetsutveckling med stöd av IT.

Under hösten 2017 kommer också en *sourcingstrategi* att utarbetas. Det pågår även ett projekt där uppdraget är ”att genom framtagandet av en modell med tydliga metoder, rutiner och riktlinjer, skapa ordning och reda i hur IT-sektionen hanterar avtal, leverantörer och fakturor”.

Inom IT-sektion centralt pågår även ett arbete med att ta fram en intern IT-strategi.

Bland de intervjuade, framför allt på förvaltningarna, är man osäker på hur dessa olika dokument är relaterade till, och förenliga med, varandra. Använder man samma terminologi och begrepp och har de samma definitioner i de olika modellerna? Och har tjänstemännen och förvaltningarna olika roller i de olika styrdokumenterna?

### **3.5.4 Implementeringen**

Rapport med förslag till nuvarande modell för styr- och samverkan inom IT fastställdes av KLG under hösten 2012. Någon officiellt beslutad modell går dock inte att finna internt inom kommunen. Inte heller verkar fastställandet av förslag till modell efterföljts av någon vidare implementeringsprocess. Idag är det oklart vem som äger ansvar för och förvaltar modellen och det finns ingen som ansvarar för att utbilda eller introducera nya medarbetare i modellen.

## 4. Förslag till revideringar

Syftet med utredningen har varit att genom en översyn utvärdera och uppdatera kommunens befintliga styr- och samverkansmodell för IT. För att nå det syftet har ett antal frågeställningar behövt belysas genom intervjuer. Men även andra relevanta frågor, slutsatser och rekommendationer som presenterats i tidigare utredningar och projekt har beaktats.

Rent generellt kan man utifrån intervjuerna dra slutsatsen att det finns en samsyn kring att styr- och samverkansmodellen för IT-verksamheten teoretiskt sett är bra och att dess indelning i olika nivåer och processer är relevant. Dock har ett antal brister kunnat uppmärksammas och utredningen föreslår följande förbättringsåtgärder:

- Benämningarna styrande och administrativ nivå ändras till *strategisk* respektive *taktisk* nivå då det anses vara de mest vedertagna benämningarna, som även används informellt i Huddinge.
- Styr- och samverkansmodell för IT, som idag kan härledas från flera olika dokument, samlas i *ett* styrdokument där samtliga dess delar presenteras tillsammans med relevanta processbeskrivningar för de tre nivåerna. I styrdokument för styr- och samverkansmodellen tydliggörs också roller, uppdrag och ansvar.
- Implementeringen av, och introduktionen till, styr- och samverkansmodellen skedde ”ad hoc”, inte planerat och systematiskt. Ett pedagogiskt presentationsmaterial av modellen bör tas fram och läggas på Insidan och utgöra ett självklart introduktionsmaterial för nyanställda inom IT-verksamheten på förvaltningarna såväl som centralt.
- Det primära syftet med IT-styrgruppen är att hantera prioritering, beslut och uppföljning av strategi, planer och större åtgärder inom IS och IT-området med ett kommungemensamt perspektiv. Det finns dock kritik mot, och insikt om, att forumet i alltför hög grad diskuterar och bereder frågor av taktisk och operativ art snarare än strategisk. IT-styrgruppen måste därför se över sina rutiner, dagordningar och mötesformer för att kunna axla den roll och funktion man tilldelats i styr- och samverkansmodellen. Dessutom krävs att de som bemannar gruppen har mandat att fatta beslut vid mötet.
- Ett utvecklingsforum med deltagare från samtliga förvaltningar inrättas på den taktiska nivån med uppdrag att fungera som ett beredande forum inför beslut i IT-styrgruppen, dela erfarenheter och hantera kommunövergripande utvecklingsfrågor inom IT-området. Med tanke på kommunens uttryckliga mål att digitalisera olika områden krävs att deltagarna är förtrodda med verksamheterna och deras möjlighet att utvecklas med hjälp av IT.
- Med tanke på att flera av de intervjuade tror att outsourcing av olika tjänster som idag sköts internt i kommunen kommer att öka finns skäl att göra en förstudie för att utröna *om* och eventuellt *hur* ett leverantörsperspektiv skulle kunna inkluderas i nuvarande styr- och samverkansmodell.
- Ett flertal har i intervjuerna berört frågan rörande avsaknaden av IS/IT-strateg för hela KSF. Det finns ingen som i dagsläget tar ansvar för KSF:s *samlade behov* av IT och den kundansvarige har ingen motpart, som på övriga förvaltningar, att diskutera med huruvida utbudet är attraktivt, aktuellt och anpassat till verksamheten. Detta måste åtgärdas.

## **Bilaga**

### ***Intervjulist***

Patrik Kärkkäinen, CIO, KSF

Antonios Arvanitidis, chefsarkitekt, KSF

Boel Norell Winlund, IT-strateg och biträdande CIO, KSF

Per-Olof Sköld, IT-koordinator och kundansvarig, KSF

Mikael Eriksson, IT-tjänsteansvarig (Leveransansvarig), KSF

Charbel Sarkis, E-strateg, KSF

Toralf Nilsson, administrativ direktör, KSF

Kjell Lundin, IT-utvecklare, KSF

Magnus Hagström, funktionsansvarig, KSF

Daniella Johnsson, enhetschef IT, SÄF

Mattias Ragnbäck, IT-samordnare, SÄF

Pauline Tjergefors, utvecklingschef, KUF

Yvonne Koinberg, IT-samordnare, KUF

Magnus Johansson, verksamhetscontroller KSF

Roger Höglund, IT- och kommunikationsdirektör KSF

Michael Bornfalk, enhetschef IT-kundstöd, KSF

Peter Ringström, intendent, BUF

Kristoffer Alm, IT-samordnare, BUF

Åsa Junhager, funktionsansvarig, KSF

Daniela Fuciu, administrativ chef NBF

Gunilla Danlind, IT-ansvarig NBF



Datum  
2017-09-21

Diarienummer

Handläggare  
Roger Höglund

Kommunstyrelsens förvaltning

## Förslag till handlingsplan baserat på översynen av styr- och samverkansmodellen för IT

### Bakgrund

En styr- och samverkansmodell för IT togs fram redan 2012 för att tydliggöra roller och styrning av IT i Huddinge kommun. Modellen har endast fungerat delvis och därför har en ny utredning genomförts under 2017. Utredningen pekar på ett antal förbättringsförslag. Denna handlingsplan tar sikte på att ta action på dessa förslag och förankra dessa i ITSG samt KLG.

### Förslag enligt utredning samt förslag till åtgärd:

1. Utredningen föreslår att benämningarna i modellen ändras till strategisk respektive taktisk och operativ nivå (från styrande, administrativ och operativ nivå)

#### *Åtgärd*

Benämningarna ändras enligt förslaget och förankras i KLG. Klart Q4 2017.  
Ansvarig RH.

2. Styr- och samverkansmodell för IT, som idag kan härledas från flera olika dokument, samlas i *ett* styrdokument där samtliga dess delar presenteras tillsammans med relevanta processbeskrivningar för de tre nivåerna. I styrdokument för styr- och samverkansmodellen tydliggörs också roller, uppdrag och ansvar.

#### *Åtgärd*

Ett nytt styrdokument tas fram som beskriver ovanstående. Klart Q4 2017.  
Ansvarig PK.



3. Implementeringen av, och introduktionen till, styr- och samverkansmodellen skedde "ad hoc", inte planerat och systematiskt. Ett pedagogiskt presentationsmaterial av modellen bör tas fram och läggas på Insidan och utgöra ett självklart introduktionsmaterial för nyanställda inom IT-verksamheten på förvaltningarna såväl som centralt.

#### *Åtgärd*

Ett presentationsmaterial tas fram. Klart Q1 2018. Ansvarig PK.

4. Det primära syftet med IT-styrgruppen är att hantera prioritering, beslut och uppföljning av strategi, planer och större åtgärder inom IS och IT-området med ett kommungemensamt perspektiv. Det finns dock kritik mot, och insikt om, att forumet i alltför hög grad diskuterar och bereder frågor av taktisk och operativ art snarare än strategisk. IT-styrgruppen måste därför se över sina rutiner, dagordningar och mötesformer för att kunna axla den roll och funktion man tilldelats i styr- och samverkansmodellen. Dessutom krävs att de som bemannar gruppen har mandat att fatta beslut vid mötet.

#### *Åtgärd*

En workshop genomförs med målet att fastställa kriterier för ämnen som ska lyftas till ITSG. En första diskussion genomförs på höstens konferens. Ett färdigt förslag är klart Q1 2018. Ansvarig RH.

Ett utvecklingsforum med deltagare från samtliga förvaltningar inrättas på den taktiska nivån med uppdrag att fungera som ett beredande forum inför beslut i IT-styrgruppen, dela erfarenheter och hantera kommunövergripande utvecklingsfrågor inom IT-området. Med tanke på kommunens uttryckliga mål att digitalisera olika områden krävs att deltagarna är förtroagna med verksamheterna och deras möjlighet att utvecklas med hjälp av IT.

#### *Åtgärd*

Efter diskussion i KLG samt ITSG inrättas ett taktiskt IT-forum. Förslag klart Q1 2018. Ansvarig för förankring, RH. Ansvarig för implementering PK.

Med tanke på att flera av de intervjuade tror att outsourcing av olika tjänster som idag sköts internt i kommunen kommer att öka finns skäl att göra en förstudie för att utröna om och eventuellt hur ett leverantörsperspektiv skulle kunna inkluderas i nuvarande styr- och samverkansmodell.

#### *Åtgärd*

Vi inväntar det konkreta förslaget till sourcingstrategi innan detta förslag behandlas vidare.



Ett flertal har i intervjuerna berört frågan rörande avsaknaden av IS/IT-strateg för hela KSF. Det finns ingen som i dagsläget tar ansvar för KSF:s *samlade behov* av IT och den kundansvarige har ingen motpart, som på övriga förvaltningar, att diskutera med huruvida utbudet är attraktivt, aktuellt och anpassat till verksamheten. Detta måste åtgärdas.

## Åtgärd

Då frågan är av principiell karaktär lyfts den till diskussion i KSFLG. Frågan bereds också vidare i ITLG för ett konkret förslag. Klart Q4 2017. Ansvarig RH.