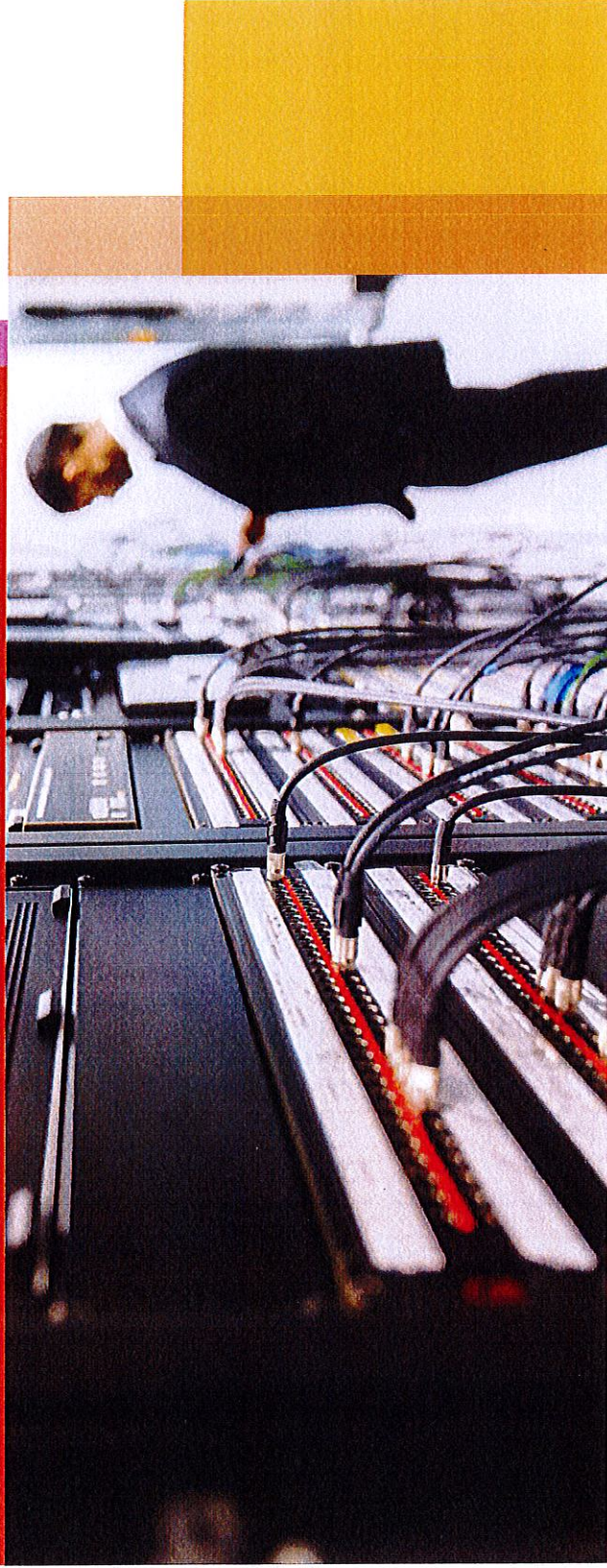


[www.pwc.com/se](http://www.pwc.com/se)

# *Tierps Kommun*

Granskning av den gemensamma IT-nämnden för Tierp och Älvkarleby kommuner

November 2016



**pwc**

# Innehåll

1	Inledning	3
2	Sammanfattande bakgrund	7
3	Övergripande observationer och prioriterade rekommendationer	11
4	Revisionsfrågor	14
5	Avslutning	21

# *Inledning*

## Bakgrund och syfte

### Bakgrund

Revisorerna i Tierps kommun har gett PwC i uppdrag att genomföra en övergripande granskning av den gemensamma IT-nämnden som inrättades 2012 mellan Tierps och Älvkarlebyns kommuner.

Resultatet av granskningen presenteras i denna rapport.

### Syfte

Syftet med granskningen är att klargöra om inrättandet av den gemensamma IT-nämnden har fått avsedd effekt genom att besvara den övergripande revisionsfrågan och dess kontrollmål.

### Övergripande revisionsfråga

*"Har inrättandet av en gemensam IT-nämnd åstadkommit en effektivare IT-verksamhet mellan kommunerna och en minskad sårbarhet i systemen och har en gemensam IT-nämnd säkerställt att samverkande kommuner är bättre rustade för kommande förändringar och utveckling i verksamheten?"*

### Kontrollmål (delfrågor)

- Har nämnden beslutat om tydliga mål och budget för verksamheten?
- Följer nämnden regelbundet upp verksamheten avseende mål och budget?
- Upplevs IT-nämnden ha åstadkommit/skapat förutsättningar för en effektivare IT-verksamhet inom respektive kommun och mellan kommunerna samt en minskad sårbarhet i systemen?
- Har den gemensamma IT-nämnden säkerställt/skapat förutsättningar för att samverkande kommuner är bättre rustade för kommande förändringar och utveckling i verksamheten?
- Är de deltagande organisationerna nöjda med vad verksamheten presterat?

## Metod

### Metod

- Intervjuer med nyckelpersoner inom respektive kommun (se intervjuлиста sid 6) samt översiktligt genomgång av tillgänglig dokumentation och styrande dokument.
- Granskningen baseras på en beprövad metodik inom PwC som kallas ITM (IT Management analysis). Metodiken bygger på en erfarenhetsdatabas som innehåller en stor mängd jämförbar och relevant information för IT-verksamhet med fokus på områdena IT-strategi, IT-leverans, teknologi, organisation och personal samt system och applikationer (baserad på så kallad "good practice" och benchmarking-data).
- PwC tillämpar denna metodik som referens i bland annat denna typ av uppdrag för att säkerställa en bred genomlysning av IT-verksamheten i en organisation och för att kunna jämföra med jämförbara organisationer.

### Avgränsning

- Denna granskning har inte omfattat IT- och informationssäkerhet specifikt. Erhållet material har granskats på en övergripande nivå.
- Granskningen har inte omfattat bostadsbolagen, Älvkarlebyhus samt Tierpsbyggen.

IT-strategi och plan

IT-leverans och kostnad

Teknologi

Organisation och personal

System och applikationer

## Intervjulist

Respondent	Roll	Kommun/Organisation
Lars-Erik Andersson	IT-chef	IT-centrum
Anders Millerjord	Driftchef	IT-centrum
Helena Carlsson	Chef för vård- och omsorg	Tierp
Henrik Hedqvist	Utbildningschef	Tierp
Helena Car	Skolchef (grundskolan)	Tierp
Yvette Axelsson	Kommunchef	Tierp
Gunnari Nordström	Skolchef	Älvkarleby
Eva Skytt	Vård- och omsorgschef	Älvkarleby
Anna-Karin Karlsson	Kommunchef	Älvkarleby
Bengt-Olov Eriksson	Ordförande	IT-nämnden
Kenneth Holmström	Ledamot (ersättare)	IT-nämnden

# *Sammanfattande bakgrund*

## IT-nämnden – bakgrund

### IT-nämndens inrättande

- Samarbetet mellan Tierps kommun och Älvkarleby kommun inom IT påbörjades under 2009, då Tierps IT-chef på del av sin tid agerat IT-chef även i Älvkarleby med att bland annat bistå kommunen i att modernisera Älvkarlebys IT-system, till exempel genom att byta e-postsystem och nyttja den mer moderna virtuella servermiljön som Tierp hade investerat i.
- En generell samsyn om att båda kommunerna skulle dra nytta av ett närmare samarbete inom IT-drift, support och utveckling, funktionellt och ekonomiskt, ledde till att ett förslag om samverkan: ”*Samverkan i gemensam IT-nämnd mellan Tierps och Älvkarleby kommuner 2012*” inklusive förslag till reglemente och förslag till samverkansavtal, arbetades fram under 2011.
- Syftet med samarbetet var att åstadkomma en effektivare IT-verksamhet mellan kommunerna och en minskad sårbarhet i systemen. De samverkande kommuner skulle även bli bättre rustade för kommande förändringar och utveckling i verksamheten.
- En utredning påvisade att en gemensam IT-nämnd skulle vara den mest lämpade samarbetsformen, givet det utrymme som kommunallagen medger, för att utveckla samarbetet.
- Den 1 november 2011 beslutade Tierps och Älvkarlebys kommuner att inrätta en gemensam IT-nämnd. Beslutet grundades på erfarenheterna av det pågående samarbetet, förslaget om samverkan, samt utredningen om formerna för samverkan.
- Tierp är sedan starten värdkommun för IT-nämnden och dess operativa verksamhet IT-centrum. IT-centrum har huvudansvar för drift av kommunernas IT-system, support till användare samt att delta i kommunernas IT-upphandlingar. Vidare driver IT-centrum support och drift av IT-system för de kommunala bostadsbolagen, Älvkarlebyhus samt Tierpsbyggen.
- Beslutet innebär att samarbetsavtalet och reglementet är styrande för den gemensamma IT-nämnden. IT-nämnden och den operativa enheten inom tjänstemannaorganisationen, IT-centrum, har varit verksamma sedan den 1 januari 2012.



# IT-nämnden – styrande dokument som ligger till grund för nämndens uppdrag

## Styrande dokument för IT-nämnden

- I dokumentationen som ligger till grund för beslutet att inrätta IT-nämnden och dess operativa tjänstemannaorganisation framgår följande utdrag som är viktig för denna granskning, och därmed, tillsammans med övrig dokumentation och intervjuer med valda nyckelpersoner, utgör underlag för våra observationer.
- Från dokumentet ”Genomförandeutredning - gemensam IT-nämnd mellan Tierps och Älvkarleby kommuner”
  - Syftet med samverkansavtalet är: ”Inrättandet av en gemensam IT-nämnd ska åstadkomma en effektivare IT-verksamhet mellan kommunerna och en minskad sårbarhet i systemen. En gemensam IT-nämnd kommer även att säkerställa att samverkande kommuner är bättre rustade för kommande förändringar och utveckling i verksamheten” (1. Syfte och mål).
  - Huvudsakliga arbetsområden som berörs av verksamhetsövergången är IT-utveckling och IT-drift, telefoni, materialförsörjning samt support. Arbetsområden som inte berörs är webbsideutveckling och bredband. Däremot kan den gemensamma nämnden ta åt sig extra uppdrag i de fall kompetens saknas hos de ingående kommunerna. Dessa uppdrag debiteras en självkostnadsavgift från den gemensamma nämnden (3.2 Framtida gemensam förvaltning).
  - Den nuvarande relationen mellan de två kommunernas IT-budgetar bibehålls som fördelningsnyckel under första mandatperioden, d v s t o m 2014. I god tid före nästa mandatperiod får fördelningsnyckeln diskuteras och eventuellt förändras. Eventuella rationaliserings-effekter som ger kostnadsminskningar ska fördelas utifrån samma relation (4. Ekonomi (under 4.1.1, IT)).
  - Idag är ambitionsnivåerna något olika i kommunerna. Vid en samverkan kommer ambitionsnivån att på sikt vara samma med en gemensam e-strategi. Detta kan få till följd att kostnadsnivån förändras i kommunerna. Nyckeltal samt uppföljning av verksamhetens kostnader och utveckling ska presenteras löpande enligt Tierps kommuns ekonomimodell (4.2 Verksamhetens kostnader).
  - Kommunledningarna i Tierps och Älvkarleby kommuner har tillsammans ansvaret för ägarstyrning och bör kalla till ägarsamråd med nämndens ledamöter minst två gånger per år, dels vid budgetbehandlingen, dels vid bokslutsgenomgång (5.1 Ägarstyrning).

## Forts. IT-nämnden – styrande dokument som ligger till grund för nämndens uppdrag

### Styrande dokument för IT-nämnden (forts.)

- Från dokumentet ”Bilaga 1, Förslag till avtal om samverkan”
  - Tierps kommun är värdkommun. Den gemensamma nämnden ingår i värdkommunens organisation (§ 1).
  - Den gemensamma nämnden ansvarar för de båda kommunernas IT-drift och utveckling (§ 2).
  - Nämnden har en egen förvaltning som svarar för beredning och verkställighet av nämndens ansvarsområden. Förvaltningen är placerad i värdkommunen och samtliga arbetstagare i den gemensamma förvaltningen har sin anställning i värdkommunen (§ 7).
  - Kommunledningarna i Tierps och Älvkarleby kommuner ska styra verksamheten, där kommunerna i första hand ska verka för att träffa överenskomelser beträffande verksamheten och följa upp densamma. Verksamhetens mål, omfattning, inriktning, kvalitet och kostnader specificeras årligen i verksamhetsbudget för verksamheten (§ 8).
  - Kostnader för arvode och kostnadsersättningar till ledamot och ersättare i den gemensamma nämnden betalas av varje medverkande kommun. Kostnaderna som utgör den gemensamma förvaltningen (totala faktiska kostnader för verksamhet, personal, lokaler, administration m m) för den gemensamma nämndens verksamhet ska fördelas mellan kommunerna enligt nedan angivna grunder (§ 9).
    - Kostnaderna fördelas procentuellt efter respektive kommuns budget 2011 för IT respektive telefoni. Vid nämndens uppstart är IT-fördelningsnyckeln beräknad till 56,8 % för Tierp och 43,2 % för Älvkarleby och telefonifördelningsnyckeln 66,3% respektive 33,7% för kommunerna i samma ordning som nämnd ovan. Eventuella över- eller underskott ska fördelas utifrån denna fördelningsmodell. Fördelningsnyckeln ska utvärderas senast 2013-07-01 inför nästa mandatperiod.
- Från dokumentet ”Bilaga 2, Reglemente för gemensam IT-nämnd i Tierps och Älvkarleby kommuner”
  - Nämnden ansvarar för IT-verksamheten i Tierps och Älvkarleby kommuner (§ 1).
  - Nämnden sköter den ekonomiska förvaltningen inom sitt förvaltningsområde inom ramen för den för nämnden fastställda budgeten (§ 2).

# *Övergripande observationer och prioriterade rekommendationer*

## Övergripande observationer

**Följande observationer är av övergripande art och inte direkt kopplade till en specifik revisionsfråga. Däremot är de viktiga för den övergripande förståelsen**

- Bakgrunden till samarbetet inom IT-området var att båda kommunerna insåg att de var för sig skulle ha svårt att uppnå en effektiv och utvecklingsbar IT-verksamhet med de begränsade resurser som en mindre kommun har. Insikten om att IT är ett område som utvecklas snabbt med ett behov att möta medborgarnas förväntan på bra e-tjänster var också drivande i samarbetet.
- Det finns en otydlighet kring IT-nämndens och IT-centrums uppdrag och inbördes fördelning av ansvar. Det saknas en tydlig dokumentation kring detta, vilket delvis kan förklaras av att samverkan ingicks då det fanns en generell samsyn mellan kommunerna kring vad IT-centrum skulle utföra och uppdraget eventuellt uppfattades som underförstått. Detta har gett utrymme för olika tolkningar under åren. Eventuellt påverkas detta också av att flera av de ledande personer som var delaktiga i bildandet av IT-nämnden inte längre finns kvar i kommunerna.
- I de dokument som ligger till grund för samarbetet framgår det att IT-verksamheten ska omfatta IT-utveckling och IT-drift, telefoni, material-försörjning samt support. Den avgränsning som anges är att webbsideutveckling och bredband inte ingår.
- Medan definitionen av IT-drift och support är relativt enkel att förstå, lämnar begreppet "IT-utveckling" utrymme för olika tolkningar, vilket granskningen påvisar har påverkat samarbetet på ett negativt sätt och lett till slitningar mellan kommunerna, framför allt på ledningsnivå. Detta har också lett till att IT-centrum delvis upplevt svårigheter att kunna stödja verksamheten på ett effektivt sätt.
- Det framkommer att båda kommunerna anser att verksamhetens utveckling av IT-funktioner ska bygga på behov- och kravställning som verksamheten själva måste ta ansvar för. Däremot skiljer sig uppfattningen om IT-centrums roll i detta. Ett tydligare uppdrag till IT-centrum där utvecklingsområdet hade definierats mer ingående hade eventuellt undanröjt en del av de slitningar som uppstått.
- IT-nämnden är medveten om att det finns en otydlighet och att nämndens uppdrag inte har omfattat en tydlig styrning av IT-centrum, vilket förstärkt den otydlighet som uppstått mellan kommunerna. Tierp som är värdkommun för IT-centrum, betraktar IT-nämnden som i första hand en beställarorganisation med ansvar för att beställa och samordna de i nämnden ingående kommunernas telefoni och IT-stöd. Älvkarleby ser däremot IT-nämnden som ett styrande organ för detta. Frågan om på vilket sätt samarbetet ska fortsätta har därför aktualiserats. Vid ett möte mellan nämndens ledamöter under juni 2016 beslutades att samarbetet ska fortsätta, men att samarbetsformerna behöver förtydligas. Det finns även diskussioner med fler kommuner om att delta i samarbetet, varför frågan om en tydlig styrmodell är viktig att lösa.
- För att skapa en större tydlighet mellan IT-drift och support och det mer strategiska stödet i utvecklingsfrågor har organisationen för IT-centrum under 2016 förändrats med en uppdelning av rollerna IT-driftschef (med ansvar för operativ IT) och IT-chef som ska fokusera på strategiska frågor inklusive stöd till verksamheten i utvecklingsfrågor. Detta uppfattas positivt av dem som intervjuats. Finansieringen av IT-chefsrollen har separerats från den gemensamma fördelningen av IT-kostnader.
- Förslag till e-strategi har tagits fram och presenterats för Älvkarleby kommunledning, denna ska även presenteras för Tierps kommunledning.

## Prioriterade rekommendationer

### Sammanfattning

Mot bakgrund av att IT-nämnden i juni 2016 gemensamt kommit fram till att den bästa lösningen för båda kommunerna är att fortsätta samarbetet och dessutom överväga en utökning med fler kommuner, bör Tierps och Älvkarleby kommuner prioritera arbetet med att komma överens om och dokumentera styrande principer som ska gälla för den gemensamma verksamheten enligt följande:

- Hur IT-nämndens uppdrag, mandat, styrning och uppföljning ska ske.
- Hur den ekonomiska fördelningsnyckeln ska utvärderas, följas upp och revideras över tid. Samt vilka kostnader som ska ingå i fördelningsnyckeln och vilka kostnader som kommunerna hanterar separat.
- Hur gemensamma strategiska beslut avseende IT-verksamheten tas, samt vad respektive kommun ansvarar för.
- Vilket stöd verksamheten (förvaltningarna), oavsett kommun, ska kunna förvänta sig i samband med utveckling av nya digitala lösningar, på strategisk, taktisk och operativ nivå.
- Vad som ska ingå i IT-centrums uppdrag, i första hand för drift och support av IT-stöd, samt hur IT-centrum kan bistå verksamheten vid utveckling av t ex e-tjänster. Vidare bör en finansieringsmodell för detta tas fram och överenskommas.
- Det är också viktigt att tydliggöra vad respektive kommun själv ansvarar för.

### Prioriterade rekommendationer med utgångspunkt från kontrollmålen

- För att uppnå efterfrågad nytta och effektivitet med IT-nämndens verksamhet är det nödvändigt att besluta om vision och mål samt formulera ett tydligt uppdrag för IT-centrum.
- Det nyligen framtagna förslaget till e-strategi för Älvkarleby kan bidra till att utveckla samarbetet genom att även Tierp etablerar motsvarande strategi för sin verksamhet.
- Det är väsentligt att IT-nämnden säkerställer att löpande uppföljning av mål och budget sker för att skapa förutsättningar för en effektiv verksamhet.
- IT-nämndens och IT-centrums uppdrag bör kommuniceras till verksamheterna. Vidare bör kommunerna tydliggöra vad verksamheterna själva är ansvariga för avseende framförallt utveckling av IT-stöd.

# Revisionsfrågor

## Revisionell bedömning

### Övergripande revisionsfråga

*”Har inrättandet av en gemensam IT-nämnd åstadkommit en effektivare IT-verksamhet mellan kommunerna och en minskad sårbarhet i systemen och har en gemensam IT-nämnd säkerställt att samverkande kommuner är bättre rustade för kommande förändringar och utveckling i verksamheten?”*

### Bedömning

- Vår övergripande bedömning är att kommunerna genom sitt samarbete har åstadkommit en effektivare IT-verksamhet, dels mellan kommunerna, men även för varje kommun separat. Detta beror framför allt på att samarbetet har dragit nytta av de synergieffekter som uppstått och det faktum att den gemensamma IT-organisationen (IT-centrum) haft tillräcklig styrka att skapa en effektiv IT-drift och support.
- Vidare är vår bedömning att kommunerna till viss del är bättre rustade för kommande förändringar och utveckling i verksamheten. Bedömningen baseras på att den tekniska och funktionella plattformen är modern och att drift och support i stort fungerar väl. Däremot behöver kommunerna tydliggöra samarbetsformerna på övergripande nivå och gemensamt definiera hur utveckling av IT-stöd och digitala tjänster ska hanteras för att uppfylla verksamheternas kommande behov.

## Revisionsfråga 1

### Har nämnden beslutat om tydliga mål och budget för verksamheten?

#### Observationer

- Granskningen visar att nämnden varje år beslutar om budget och att IT-centrum sköter den ekonomiska förvaltningen.
- I granskningen framkommer att respondenterna i påfallande stor grad saknar kännedom om syftet med nämnden vad gäller mål och budget. Vidare är den generella upplevelsen att nämnden inte styr verksamheten inom IT-centrum.
- Granskningen visar att det under perioden inte har tagits fram några tydligt beskrivna mål för IT-centrum, t ex avseende på vilket sätt IT-centrum ska stödja verksamhetens utveckling av IT-relaterade funktioner.
- IT-centrum har på eget initiativ tagit fram förslag till verksamhetsplan\* (2017, Flerårsplan 2018-2019) för IT-centrum, inklusive uppdragsbeskrivning samt en verksamhetsplan för IT-nämnden (2017). Dokumenten är ännu inte antagna av nämnden.

#### Risk

- Avsaknad av tydliga mål kan resultera i svårigheter för IT-centrum att göra rätt prioriteringar för sin verksamhet och i förlängningen för respektive kommuner.
- Att verksamheten inte får ett ändamålsenligt och kostnadseffektivt IT-stöd baserat på tydligt satta mål.
- Att IT-utvecklingen inte uppfyller respektive kommuns övergripande visioner och mål.

\*) Dokument "Verksamheternas styrning av IT-centrums tjänster – våra uppdrag" (20160829) finns också framtaget av IT-centrum.

#### Rekommendationer

- Styrningen av IT-verksamheten behöver stärkas. IT-nämndens uppdrag och mandat samt hur styrning och uppföljning av den gemensamma IT-verksamheten sker bör förtydligas.
- För att uppnå efterfrågad nytta och effektivitet med IT-nämndens verksamhet är det nödvändigt att besluta om vision och mål samt formulera ett tydligt uppdrag för IT-centrum.
- Det nyligen framtagna förslaget till e-strategi för Älvkarleby\*\* kan bidra till att utveckla samarbetet genom att även Tierp etablerar motsvarande strategi för sin verksamhet.
- I samband med granskningen framkommer att det pågår en diskussion om att utvidga samarbetet med fler kommuner. Om detta realiseras är det viktigt att säkerställa den övergripande styrningen, till exempel genom att inrätta en strategisk styrgrupp som kompletter till övergripande styrfunktionen (IT-nämnden), som får ansvaret för att sätta och följa upp mål för verksamheten.

\*\*\*) e-strategi Älvkarleby 2016-08-17, e-strategin är ännu inte antagen.



## Revisionsfråga 2

### *Följer nämnden regelbundet upp verksamheten avseende mål och budget?*

#### Observationer

- IT-nämnden genomför tre verkställande möten per år. I samband med dessa följs budgeten för IT-centrum upp och godkänns.
- Granskningen visar att IT-centrum har följt beslutad budget under de år som verksamheten har bedrivits.
- Det finns en otydlighet gällande hur uppföljning av mål för IT-verksamheten ska ske. Granskningen visar att uppföljning avseende mål för IT-centrum inte skett på ett strukturerat sätt.
- Kostnadsfördelningsnyckeln mellan kommunerna har inte reviderats sedan samarbetet påbörjades 1 januari 2012. Enligt dokument "Förslag till avtal om samverkan" ska fördelningsnyckeln ha utvärderats senast 2013-07-01.
- IT-centrum fakturerar löpande kostnader för drift, underhåll och support till verksamheten.
- Det finns en upplevd otydlighet avseende IT-kostnaderna inom vissa delar av verksamheten. Dessa upplever att de inte alltid vet vad de betalar för.

#### Risk

- Till följd av avsaknad av tydliga mål och uppföljning av IT-nämnden finns det en risk för ett förväntansgap mellan den faktiska leveransen av IT-stöd och verksamhetens förväntan.
- Avsaknad av styrning kan leda till att egna intressen får styra IT-utvecklingen inom respektive kommun.
- Om inte kostnadsfördelningsmodellen utvärderas och uppdateras löpande finns risk för en felaktig prissättning av IT-stödet, samt att resurserna utnyttjas ineffektivt.

#### Rekommendationer

- Det är väsentligt att IT-nämnden säkerställer att löpande uppföljning av mål och budget sker för att skapa förutsättningar för en effektiv verksamhet. Detta är i synnerhet viktigt när en gemensam verksamhet bedrivs mellan två parter.
- Styrningen av IT-verksamheten behöver stärkas bland annat för att säkerställa att rätt prioriteringar görs i alla delar av IT-leveransen.
- Det är viktigt att etablera tydliga ramar för styrningen och att utveckla mötesformerna i nämnden för att skapa förutsättningar för en effektivare IT-verksamhet.
- En översyn av kostnadsfördelningen mellan kommunerna bör göras för att säkerställa att rätt kostnadsfördelning görs.

## Revisionsfråga 3

### Upplivs IT-nämnden ha åstadkommit/skapat förutsättningar för en effektivare IT-verksamhet inom respektive kommun och mellan kommunerna samt en minskad sårbarhet i systemen?

#### Observationer

- Granskningen visar att kommunerna överlag upplever att IT-verksamheten har lyckats skapa förutsättningar för en effektivare verksamhet samt att sårbarheten minskat inom kommunerna. Detta gäller framförallt Älvkarleby kommun, som hade ett sämre utgångsläge vid inledningen av samarbetet.
- IT-centrum har genomfört löpande förbättringar i drift och support genom att skapa en tydligare struktur och ett processorienterat arbetssätt. Ett effektivare arbetssätt har skapats inom IT-verksamheten, med tydliga roller och ansvar. Kunskapsnivån, kompetensen och kvaliteten har ökat, vilket bekräftas av verksamheterna inom båda kommunerna.
- IT-centrum har skapat förutsättningar för att kunna ha övervakning av båda kommunerna vilket lett till att incidenter upptäckts i ett tidigt stadie. Detta tillsammans med att servrarna har konsoliderats och redundans skapats, har gjort att säkerheten ökat och sårbarheten i kommunerna minskat.
- Det finns verksamheter som upplever att servicenivån skulle kunna utvecklas. Idag har IT-supporten öppet vardagar mellan 07:30-16:00. Det efterfrågas att IT breddar servicen och bättre anpassar supportverksamheten till de olika verksamheterna, t ex där arbete utanför kontorstid bedrivs.
- Eftersom styrningen av IT-centrum inte har följts upp strukturerat finns ingen övergripande mätning av effekten i förhållande till ursprunglig nivå. Däremot har sänkta kostnader för t ex infrastruktur och licenser kunnat påvisas, vilket påverkat båda kommunerna positivt.

#### Risk

- Den finns en risk för att kritiska verksamheter, såsom vård och omsorg, som till viss del är beroende av digitala hjälpmedel, inte får det stöd de behöver då IT-supporten har begränsade öppettider.
- Brister i styrningen av IT kan innebära att förväntade effekter inte uppnås till fullo.

#### Rekommendationer

- IT-centrum bör fortsätta arbetet med att öka servicenivån, till exempel genom hantering av ärenden utanför normal arbetstid, där det finns en efterfrågan. Nivån på den utökade servicen bör dock utvärderas i förhållande till uppskattad kostnad (enligt uppgift har förslag på utökad service tagits fram men anses för kostsamt av verksamheten).
- För att stärka verksamhetens roll som beställare och öka effektiviteten kan kommunerna överväga att införa en förvaltningsmodell för verksamhetssystemen, förslagsvis i enlighet med den etablerade modellen pm3.
- IT-centrum bör vidareutveckla arbetet med att stämma av leveransen med verksamheten. De rapportunderlag som IT-centrum börjat ta fram och kommunicerat till verksamheten (t ex IT-rapport Medborgarservice 2016-08-24) är bra initiativ och en del i detta arbete.

## Revisionsfråga 4

### *Har den gemensamma IT-nämnden säkerställt/skapat förutsättningar för att samverkande kommuner är bättre rustade för kommande förändringar och utveckling i verksamheten?*

#### Observationer

- Det framkommer i granskningen att verksamheterna inom de samverkande kommunerna är överens om att den gemensamma nämnden har skapat förutsättningar för en stabilare, modern och mer kostnadseffektiv IT-miljö. Kommunerna upplever att de är bättre rustade för kommande förändringar och utveckling i verksamheten.
- En viss otydlighet, avseende hur utveckling av IT ska ske och i vilken grad IT-centrum ska bistå i detta, har dock framförts från olika verksamheter i de båda kommunerna.
- De verksamheter som anser att de har utvecklats bra är de som till stor del själva varit en aktiv part och drivit utveckling framåt med bland annat stöd av IT-centrum. Andra verksamheter som inte varit lika aktiva i samarbetet med IT-centrum uppfattar att det inte är tydligt vilket stöd de kan förvänta sig, främst avseende utveckling.

#### Risk

- Otydligheten avseende hur utveckling av IT ska ske innebär att vissa verksamheter inte utvecklas i önskad takt.
- Avsaknad av tydliga riktlinjer gällande stöd för IT-utveckling kan innebära att kommunerna riskerar att halka efter i utvecklingen av digitala tjänster till medborgarnas nytta.

#### Rekommendationer

- Tydliggörandet av IT-nämndens uppdrag bör omfatta strategiska, taktiska och operativa nivåer, där det tydligt framgår på vilket sätt verksamheten ska få tillgång till kvalificerat stöd vid utveckling av IT och digitala tjänster.
- Vidare bör kommunerna tydliggöra vad verksamheterna själva är ansvariga för, avseende framförallt utveckling av IT och digitala tjänster.
- IT-nämndens och IT-centrums uppdrag bör kommuniceras till verksamheterna för att öka förståelsen och minska risken för otydlighet i vad verksamheten kan förvänta sig i form av stöd m m.

## Revisionsfråga 5

### Är de deltagande organisationerna nöjda med vad verksamheten presterat?

#### Observationer

- Granskningen visar att de deltagande organisationerna i stort är nöjda med IT-centrums leverans av drift och support av grundläggande IT-funktioner såsom PC-arbetsplats m m.
- Båda kommunerna upplever att den gemensamma IT-verksamheten har inneburit betydande fördelar för kommunerna, framför allt genom uppnådda skalfördelar och gemensam utveckling av IT-funktioner i förvaltningarna i form av samarbete mellan kommunerna, där IT-centrum har kunnat bistå med kompetens.
- Varje år genomförs en undersökning av kundnöjdheten bland Tierps och Älvkarlebyns chefer avseende IT-centrums leverans. Resultaten för åren 2014-2015 visar att cheferna överlag är nöjda med servicen avseende bemötande och tillgänglighet. Detta bekräftas även i de intervjuer som genomförts. En något högre andel av cheferna i Tierp är nöjda. I intervjuerna framgår att Älvkarleby ibland upplever att IT-centrum är för långt från verksamheterna och att det blivit en förflyttning mot Tierp, vilket kan förklara det något lägre resultatet i enkäten.

- Den under 2016 genomförda förändringen som innebär att IT-chefen delar sin tid mellan kommunerna för att bistå med strategisk kompetens uppfattas generellt positivt, framför allt av Älvkarleby.
- Granskningen visar att de deltagande organisationerna upplever att IT-verksamheten har blivit mer strukturerad genom samarbetet. Den valda rollfördelningen, där IT-chefen tar det strategiska ansvaret och IT-driftchefen ansvarar för operativ drift och support av IT, upplevs ha skapat en större tydlighet för verksamheten.

- I granskningen framkommer dock att det finns en otydlighet avseende vilken typ av stöd IT-centrum ska bidra med i samband med utveckling av IT-funktioner. Detta har inneburit att IT-utvecklingen i verksamheten till viss del uppfattas ske ad hoc och att utveckling i vissa fall genomförs utan tydlig prioritering eller beslut.

#### Risk

- Otydligheten kring IT-centrums uppdrag utöver drift och support innebär att deltagande organisationer bildar sig olika uppfattningar om vad IT-verksamheten har för uppdrag och ska bidra med. Detta kan i sin tur skapa frustration och splittring mellan kommunerna och även mellan verksamheterna inom respektive kommun.

#### Rekommendation

- Genom att tydliggöra IT-nämndens och IT-centrums uppdrag och kommunicera detta till organisationen i kommunerna, kan den upplevda otydligheten minska och goda förutsättningar för en väl fungerade IT-leverans skapas.

# Avslutning

## ***Avslutning och kontaktuppgifter***

.....  
Vi vill avslutningsvis ta tillfället i akt att tacka de personer som deltagit i intervjuer och bidragit med underlag till denna granskning för ett vänligt bemötande och ett gott samarbete.

Vid frågor om granskningen kan Anders Gustafson eller Mikaela Liron-Andersson kontaktas.

Stockholm november 2016

Kontakt:

Anders Gustafson

E-post: [anders.gustafson@se.pwc.com](mailto:anders.gustafson@se.pwc.com)

Tel: 010-212 49 41

Mikaela Liron-Andersson

E-post: [mikaela.liron.andersson@se.pwc.com](mailto:mikaela.liron.andersson@se.pwc.com)

Tel: 010-212 51 39

