

Granskning av IT-styrning Marks Kommun

Oktober 2022

Jan-Erik Fjellner
Frida Ebers



Innehållsförteckning

1. Sammanfattande revisionell bedömning och rekommendationer
2. Inledning
3. Observationer, rekommendationer och bedömningar
4. Bilagor

3

9

12

18





Sammanfattande
revisionell bedömning
och rekommendationer

Sammanfattande revisionell bedömning

Sammanfattning

PwC har på uppdrag av kommunrevisionen genomfört en översiktlig granskning av Marks kommuns IT-styrning. Granskningen omfattar IT- och digitaliseringsenheten samt ett urval av förvaltningar och bolag.

Syftet med granskningen är att bedöma om IT-styrningen är ändamålsenlig och om detta sker med tillräcklig intern kontroll. Granskningen avser att besvara fem frågor som definierats av revisionen och omfattar följande områden:

- Styrning (fokus på styrande dokument och heltäckande styrning)
- Organisation (fokus på beslutsprocesser, roller och ansvar, samt samverkan mellan verksamhet och IT)

Resultat

Utifrån genomförd granskning är den sammanfattande revisionella bedömningen att IT - styrningen inte är ändamålsenlig och att den interna kontrollen inte är tillräcklig.

Bedömningen baseras på att den övergripande IT-styrningen med tillhörande roller, ansvar och organisation är bristfällig, det saknas formella kommunikations- och beslutvägar mellan IT och verksamhet samt styrande dokument och övergripande struktur för dessa. Iakttagelser och bedömningar för respektive revisionsfråga redovisas i rapporten.

På följande sidor redovisas samtliga bedömningar och rekommendationer per område samlat.

Bedömningar inom organisation & styrning (1 av 2)

Roller & Ansvar

Finns en dokumenterad och kommunicerad struktur och modell för IT-styrning; Finns en tydlig organisation, med etablerade roller och ansvarsfördelning som hanterar styrning och ledning av IT?

Bedömning - Ej uppfylld

- Vi bedömer att IT-styrningen och uppföljningen av IT på ett kommungemensamt plan är bristfällig. Detta då organisation, roller och ansvarsfördelning av IT är otydliga. Det finns en ej antagen systemförvaltningsmodell som definierar delar av dessa, men som endast är implementerad hos en förvaltning (Socialförvaltningen).
- Avsaknaden av en strukturerad IT-styrning riskerar att minska effektiviteten i IT-leveransen, skapa otydlighet av IT's uppdrag och leda till ad hoc hantering av IT-leveransen.

Samverkan mellan verksamhet och IT

Sker samverkan och löpande avstämning mellan verksamheten och IT avseende IT-nära beslut och prioriteringar; Tas beslut baserat på verksamhetens behov och önskemål?

Bedömning - Delvis uppfylld

- Vi bedömer att det saknas strukturerade kommunikationsvägar och att IT i många fall gör prioriteringar på egen kammare. P.g.a. den fysiska närheten och förståelsen hos IT för verksamhetens behov är bedömningen ändå att IT lyckas balansera krav och behov från olika verksamhetsgrenar på en delvis uppfylld nivå.
- Risken med bristande samverkansstruktur är att IT gör felprioriteringar och att avståndet upplevs som stort mellan IT och verksamhet.

Beslutsprocesser

Finns etablerade beslutsforum med tydliga beslutsprocesser för IT-styrning inom IT, samt mellan verksamheten och IT?

Bedömning - Ej uppfylld

- Vi bedömer att det saknas en strukturerad beslutstruktur rörande IT-frågor i Kommunen.
- Avsaknaden av etablerade beslutsforum riskerar att leda till otydlighet i ansvarsutkrävandet och hämmar utvecklingen av en lärande organisation.

Bedömningar inom organisation & styrning (2 av 2)

Heltäckande styrning

Är IT-styrningen heltäckande såtillvida att den tar hänsyn till samtliga delar av IT-verksamheten (dvs system, infrastruktur, processer, projekt, förvaltning och styrande principer för de olika delarna som IT-verksamheten omfattar)?

Bedömning - Ej uppfylld

- Vi bedömer stora delar av IT-leveransen som ej tillräckligt styrda, då det saknas styrande dokumentation, strukturer, processer och stöd för detta. Vidare är nätverksleveransen idag delad mellan två parter, IT-enheten och MEAB, där ansvaret mot verksamheten inte bedöms som helt tydligt och ingen part bedöms ta ett helhetsansvar.
- Risker med avsaknaden av heltäckande IT-styrning är att det kan främja suboptimering av insatta resurser snarare än gemensamt fokus på verksamhetsnytta.

Styrande dokument

Finns erforderliga styrande dokument för IT i form av IT-strategi, moln-strategi samt IT- och informationssäkerhetspolicy med tillämpliga riktlinjer och instruktioner för nyttjande av IT?

Bedömning - Ej uppfylld

- Bedömningen är baserad på avsaknaden av både struktur av styrande dokument, avsaknaden av dokumenten som sådana och avsaknaden av process för kontinuerlig revidering av dessa dokument.
- Risker med avsaknaden av dokumenterade och fastslagna styrande dokument är att styrningen av IT-leveransen endast har kortsiktigt perspektiv, personberoende och kommer implementeras olika i olika delar av verksamheten.

Samtliga rekommendationer (1 av 2)

Roller & ansvar

- Implementera en modell med tillhörande roller för IT-styrning på strategisk, taktisk och operativ nivå. I detta ska IT-enhetens ansvar och mandat tydligt framgå.
- Överväga att införa SLA eller annan formell handskakning mellan IT och verksamhet för att tydliggöra förväntningar på IT och möjliggöra uppföljning av IT-leveransens kvalitet. SLA:erna ska återspegla verksamhetens behov och synliggöra kostnaderna för olika leveransalternativ.
- Anpassa den systemförvaltningsmodell som finns framtagen för att säkerställa att den stödjer verksamhetens behov. Modellen behöver implementeras på både IT och verksamhet för att kontinuerligt stödja, underhålla och vidareutveckla befintliga system. På så sätt kan kommunen säkerställa att systemen lever upp till verksamhetens krav och behov på ett effektivt sätt.
- Identifiera behov av kompetenshöjande åtgärder hos beslutsfattare och kommunledning.

Samverkan mellan verksamhet och IT

- Sätta upp en IT-leveransmodell som stämmer överens med hur förvaltningarna vill konsumera IT. Signalerna fångade i denna granskning ger att de hellre ser IT som en servicefunktion än en gemensam resurs. Stämmer detta bör IT-organisationen transformeras till att bli en intern IT-leverantör snarare än en gemensam IT-enhet. Finansieringen av IT-leveransen kommer då till betydligt större del än idag ske genom verksamhetens konsumtion av IT vilket även skulle möjliggöra för IT att leverera på olika behovsnivåer. Detta behöver utredas vidare då det finns för- och nackdelar med ett sådant val.
- För att säkerställa att avtalssamverkan med Ulricehamn och Tranemo inte innebär minskad möjlighet för verksamheten att styra IT bör IT-strategin vara tydlig och fastslagen innan man går in i ett sådant fördjupat samarbete.

Beslutsprocesser

- Säkerställ att kommunledningskontorets ledningsgrupp tar ett fastare grepp om IT's strategiska inriktning i kommunen. Exempel på hur detta kan göras är att anordna temadagar kring IT-frågeställningar 1-2 ggr per år samt genom att engagera kommunledningen i framtagandet och ägandet av en IT-strategi.
- Etablera beslutsforum för IT-beslut, förslagsvis i form av ett IT-råd med tydligt uppdrag och mandat, alternativt dedikera tid för IT-frågor inom ledningsgruppen och låt det vara en stående punkt på agendan.
- Säkerställa att bredda beslutsområdena till att utöver det finansiella i högre grad även ta in aspekter som säkerhet, nytta/funktionalitet, användarvänlighet, livscykel och förvaltningsbarhet.

Samtliga rekommendationer (2 av 2)

Heltäckande styrning

- Säkerställa att man har grepp om alla IT-komponenter som är inkopplade på IT-plattformen. Detta kan ske genom en konfigurationsdatabas (CMDB) och kontinuerlig skanning av IT-miljön.
- Implementera processer och strukturer för operativa IT-processer enligt god praxis, t.ex. ITIL*.
- Kommunstyrelsen behöver säkerställa att Nätverkstjänsten organiseras och levereras på ett ändamålsenligt sätt där en part har helhetsansvar. Det kan innebära att befintliga avtal kan komma att behöva ses över.
- Utmana dagens projektmodell för att i högre grad kunna stödja agilt arbetssätt.
- Kommunstyrelsen behöver säkerställa att gemensam lösning av dataskyddsbud inte påverkar dess lokala närvaro och förståelse av kommunens verksamhet

Styrande dokument

- Besluta en övergripande struktur vilka styrande dokument för IT-leveransen Marks Kommun ska ha (Policy, Riktlinjer och Instruktioner) samt etablera en process för regelbunden revidering av dessa styrdokument. Viktigast att börja med:
 - Uppdatera och fastslå den befintliga IT-policyen.
 - Ta fram en IT-säkerhetspolicy och säkerställ att den är i linje med Riktlinjerna för IT-säkerhet.
 - Ta fram en IT-strategi med utgångspunkt i verksamhetens strategi och mål med prioriterade mål och tillhörande aktiviteter för IT och digitaliseringsenheten.
 - Säkerställ att ovanstående dokument är förankrade och kända i verksamheten samt följ upp att de efterlevs.

* "ITIL - Information Technology Infrastructure Library," en samling av principer för hantering av IT-tjänster som är att betrakta som god praxis inom IT.

2

Inledning

Inledning

Bakgrund

IT-styrning är konsten att styra en verksamhet så att IT tillför så stort värde som möjligt för verksamheten. Detta innebär bland annat att skapa en organisations- och leveransmodell som stödjer verksamhetens övergripande mål, att definiera processer för hantering av IT-frågor på kort och lång sikt samt att kontinuerligt följa upp att IT-organisationen levererar i tid med rätt kvalitet och till rätt kostnad.

Processer och kunskaper behövs för att hantera IT-ledningsfrågor, strategisk IT-utveckling eller att hantera verksamhetsplanen i en organisation. En bristfällig IT-styrning riskerar att försämra verksamhetens effektivitet samt vara kostnadsineffektiv, tidskrävande och säkerhetsmässigt undermålig. Utan en god IT-styrning finns risk för en ineffektiv relation med verksamheten.

Revisorerna har i sin riskanalys för 2022 bedömt att det finns en risk att kommunstyrelsen inte har säkerställt att IT-verksamheten bedrivs på ett för kommunen ändamålsenligt sätt och har därför gett PwC uppdrag att granska IT-styrningen.

På uppdrag av revisionen har PwC genomfört en granskning av kommunens IT-styrning för att kunna förstå hur ändamålsenligt och effektivt organisationen arbetar med IT. Denna granskning har huvudsakligen fokuserat på hur IT styrs och bedrivs och har omfattat ett urval av nämnder, förvaltningar och kommunala bolag. Syftet har varit att skapa oss en förståelse över kommunens nuläge och ge en övergripande beskrivning av potentiella förbättringsområden för att kunna uppnå en mer optimal IT-styrning.

Syfte

Syftet med granskningen är att bedöma om IT-styrningen i Marks kommun är ändamålsenlig och om detta sker med tillräcklig intern kontroll.

Revisionsfrågor

- Finns en dokumenterad och kommunicerad struktur och modell för IT-styrning; Finns en tydlig organisation, med etablerade roller och ansvarsfördelning som hanterar styrning och ledning av IT?
- Sker samverkan och löpande avstämning mellan verksamheten och IT avseende IT-nära beslut och prioriteringar; Tas beslut baserat på verksamhetens behov och önskemål?
- Finns etablerade beslutsforum med tydliga beslutsprocesser för IT-styrning inom IT, samt mellan verksamheten och IT?
- Är IT-styrningen heltäckande såtillvida att den tar hänsyn till samtliga delar av IT-verksamheten, dvs system, infrastruktur, processer, projekt, förvaltning och styrande principer för de olika delarna som IT-verksamheten omfattar?
- Finns erforderliga styrande dokument för IT i form av IT-strategi, moln-strategi samt IT- och informationssäkerhetspolicy med tillämpliga riktlinjer och instruktioner för nyttjande av IT?

Revisionskriterier

- Kommunallagen
- Relevanta styrdokument avseende IT-styrning och ledning

Metod

Granskningen har genomförts enligt PwC:s metodik för IT mognadsanalys (ITM). Efter inledande samtal med kommunens tf. IT- och digitaliseringschef har totalt 10 intervjuer genomförts med 11 representanter från ett urval av kommunens förvaltningar och bolag, se Bilaga A. De dokument som ingått i granskningen är listade i Bilaga B.

Tillvägagångssätt

Utförande och förväntat resultat

Innehållet i denna rapport baseras på erhållen information vid intervjuer samt utifrån anvisade dokument och resultatet av granskningen presenteras i form av observationer, rekommendationer och en revisionell bedömning av revisionsfrågorna uppdelade på områden Styrning och Organisation enligt nedan. Slutleveransen består av denna skriftliga rapport.

Styrning

- Finns en dokumenterad och kommunicerad struktur och modell för IT-styrning; Finns en tydlig organisation, med etablerade roller och ansvarsfördelning som hanterar styrning och ledning av IT?
- Finns erforderliga styrande dokument för IT i form av IT-strategi, moln-strategi samt IT- och informationssäkerhetspolicy med tillämpliga riktlinjer och instruktioner för nyttjande av IT?
- Är IT-styrningen heltäckande såtillvida att den tar hänsyn till samtliga delar av IT-verksamheten (dvs system, infrastruktur, processer, projekt, förvaltning och styrande principer för de olika delarna som IT-verksamheten omfattar)?

Organisation

- Finns etablerade beslutsforum med tydliga beslutsprocesser för IT-styrning inom IT, samt mellan verksamheten och IT?
- Sker samverkan och löpande avstämning mellan verksamheten och IT avseende IT-nära beslut och prioriteringar; Tas beslut baserat på verksamhetens behov och önskemål?

Metod



Avgränsningar

- PwC har endast granskat den information som tillgängliggjorts av kommunen och erhållit material har endast granskats på övergripande nivå
- Urval av intervjupersoner har skett i samarbete med kommunens tf. IT-och digitaliseringschef
- I tid avgränsas granskningen till år 2022 samt till granskningens revisionsfrågor
- Ingen bedömning av de tekniska lösningar eller funktionalitet har genomförts i denna granskning
- Granskningen är att betrakta som en ögonblicksbild. Ändringar som gjorts efter granskningen finns inte beskrivna i rapporten och har inte analyserats
- Rapporten har sakgranskats innan färdigställande

3

lakttagelser,
rekommendationer
och bedömningar

Finns en dokumenterad och kommunicerad struktur och modell för IT-styrning; Finns en tydlig organisation, med etablerade roller och ansvarsfördelning som hanterar styrning och ledning av IT?

Iakttagelser

Baserat på det som framkommit i samband med intervjuer och tillgängliga dokument, konstaterar vi följande:

- Det saknas helhetsperspektiv för IT's uppdrag vilket gör att de har otydligt mandat och uppdrag, IT-organisationen blir därmed ett serviceorgan med oklar förväntning och som inte upplever att de har rätt att ställa krav.
- Enhetlig struktur och modell för IT-styrning saknas. En ej antagen systemförvaltningsmodell finns men används endast av en förvaltning, kunskapen om denna modell är samtidigt låg inom IT-organisationen.
- Avsaknaden av en övergripande styrmodell leder även till otydlighet avseende roller, ansvarsområden och samverkan mellan IT och verksamhet. Den IT-policy som reglerade detta gick ut 2018, det har arbetats med rollerna därefter men inget har antagits eller kommunicerats ut.
- IT-organisationen internt är inte tydlig organiserade vilket leder till hög nivå av personberoende och otydliga ansvarsområden. Det finns exempel där avslutad anställning inneburit att en viss aktivitet helt sonika slutat att utföras då ingen kompetensöverföring skett och ingen annan tar över ansvaret. Personberoendet innebär också att verksamheten direkt kontaktar de tekniker de känner för att få hjälp, snarare än att gå en formell väg.
- Fördelningen av Digitaliseringsenhetens respektive IT-enhetens uppdrag har inte fullt satt sig i organisationen.
- Det saknas ett strukturerat arbete med uppföljning av kvalitet och nytta av IT leveransen vilket kan vara ett symptom på bristande IT-mognad i Kommunen.
- Avsaknaden av tydlighet i IT's uppdrag och mandat leder till att IT upplever att de bli involverade för sent eller inte alls i projekt.
- Ingen tydlig process för att fånga upp verksamhetens kvalitetsbehov i form av SLA (Service Level Agreements).

Bedömning - Ej uppfylld

- Vi bedömer att IT-styrningen och uppföljningen av IT på ett kommungemensamt plan är bristfällig. Detta då organisation, roller och ansvarsfördelning av IT är otydliga. Det finns en ej antagen systemförvaltningsmodell som definierar delar av dessa, men som endast är implementerad hos en förvaltning (Socialförvaltningen).
- Avsaknaden av en strukturerad IT-styrning riskerar att minska effektiviteten i IT-leveransen, skapa otydlighet av IT's uppdrag och leda till ad hoc hantering av IT-leveransen.

Rekommendationer

För att uppfylla revisionsfrågans innebörd bör kommunen:

- Implementera en modell med tillhörande roller för IT-styrning på strategisk, taktisk och operativ nivå. I detta ska IT-enhetens ansvar och mandat tydligt framgå.
- Överväga att införa SLA eller annan formell handskakning mellan IT och verksamhet för att tydliggöra förväntningar på IT och möjliggöra uppföljning av IT-leveransens kvalitet. SLA:erna ska återspegla verksamhetens behov och synliggöra kostnaderna för olika leveransalternativ.
- Anpassa den systemförvaltningsmodell som finns framtagna för att säkerställa att den stödjer verksamhetens behov. Modellen behöver implementeras på både IT och verksamhet för att kontinuerligt stödja, underhålla och vidareutveckla befintliga system. På så sätt kan kommunen säkerställa att systemen lever upp till verksamhetens krav och behov på ett effektivt sätt.
- Identifiera behov av kompetenshöjande åtgärder hos beslutsfattare och kommunledning.

Sker samverkan och löpande avstämning mellan verksamheten och IT avseende IT-nära beslut och prioriteringar; Tas beslut baserat på verksamhetens behov och önskemål?

Iakttagelser

Baserat på det som framkommit i samband med intervjuer och tillgängliga dokument, konstaterar vi följande:

- Det saknas strukturerade kommunikationsvägar mellan IT och verksamhet. Den dialog som sker är behovsstyrd och rör till största del det operativa snarare än det strategiska arbetet.
- Kommunens förvaltningar önskar en arbetsstruktur med löpande möten tillsammans med IT- och digitaliseringsenheten men har inte fått gehör för sitt önskemål med hänvisning till chefsbyten och resursbrist.
- Behov finns av 24/7 support från flera förvaltningar (framförallt Socialförvaltningen). Det är oklart hur detta ska finansieras och IT ser inte att det ligger i deras uppdrag och att de därmed inte har resurser eller budget att leverera. Detta har skapat frustration hos verksamheten och dialoger som inte lett fram till konkreta beslut.
- Det finns inget strukturerat sätt att ge feedback till IT eller digitaliseringsenheten utöver den operativa återkoppling Användarstöd gör efter hanterat ärende.
- Återkommande har avsaknad av beslutsfattare på chefsnivå lyfts under intervjuerna. Detta har internt inom IT-organisationen resulterat i vissa fall av för hög frihetsgrad för enskilda medarbetare likväl som svårighet för medarbetare att själv kunna ta operativa beslut då det saknats strategisk riktning att förhålla sig till.
- I IT- och digitaliseringsenheten budget ligger kostnaderna för bl.a. IT-projekt och hårdvara, d.v.s. kostnader som påverkas av verksamhetsbeslut. Avsaknaden av övergripande IT-styrning har lett till att IT-och digitaliseringsenheten i hög grad prioriterar och tar beslut utan involvering av verksamheten.
- IT planerar att förstärka sin leveransförmåga genom att ingå ett avtalssamarbete med Ulricehamn och Tranemo.

Bedömning - Delvis uppfylld

- Vi bedömer att det saknas strukturerade kommunikationsvägar och att IT i många fall gör prioriteringar på egen kammare. P.g.a. den fysiska närheten och förståelsen hos IT för verksamhetens behov är bedömningen ändå att IT lyckas balansera krav och behov från olika verksamhetsgrenar på en delvis uppfylld nivå.
- Risken med bristande samverkansstruktur är att IT gör felprioriteringar och att avståndet upplevs som stort mellan IT och verksamhet.

Rekommendationer

För att uppfylla revisionsfrågans innebörd bör kommunen:

- Sätta upp en IT-leveransmodell som stämmer överens med hur förvaltningarna vill konsumera IT. Signalerna fångade i denna granskning ger att de hellre ser IT som en servicefunktion än en gemensam resurs. Stämmer detta bör IT-organisationen transformeras till att bli en intern IT-leverantör snarare än en gemensam IT-enhet. Finansieringen av IT-leveransen kommer då till betydligt större del än idag ske genom verksamhetens konsumtion av IT vilket även skulle möjliggöra för IT att leverera på olika behovsnivåer. Detta behöver utredas vidare då det finns för- och nackdelar med ett sådant val.
- För att säkerställa att avtalssamverkan med Ulricehamn och Tranemo inte innebär minskad möjlighet för verksamheten att styra IT bör IT-strategin vara tydlig och fastslagen innan man går in i ett sådant fördjupat samarbete.

Finns etablerade beslutsforum med tydliga beslutsprocesser för IT-styrning inom IT, samt mellan verksamheten och IT?

Iakttagelser

Baserat på det som framkommit i samband med intervjuer och tillgängliga dokument, konstaterar vi följande:

- Kommunledningskontorets ledningsgruppsmöten som är schemalagda varannan vecka är enda gemensamma forumet, det är dock inte ett dedikerat IT-möte men möjlighet att diskutera IT finns vid behov. Ledningsgruppen saknar en långsiktig planeringshorisont för strategiska IT-frågor.
- Det saknas formella beslutsforum och tydliga beslutsprocesser mellan IT och verksamhet, upplevelsen är att beslut till stor del fattas ad hoc. Respektive förvaltning prioriterar och tar beslut inom sitt eget område utifrån sina egna behov, men ingen kommunövergripande struktur finns.
- IT ansvarar för infrastruktur och de IT-initiativ som rör fler än en förvaltning och tar beslut inom ramen för sitt uppdrag. Otydligt hur verksamheten styr IT och hur man hittar synergier förvaltningar emellan.
- Vid större projekt finns styrgrupper som är kommunövergripande och som fattar beslut och prioriterar för det specifika projektet.
- Ur intervjuerna framgår att det finns ett intresse från verksamheten att delta i forum där IT-frågor lyfts och diskuteras. Engagemanget för IT-forum avser bilaterala forum där enskild förvaltning och IT deltar snarare än gemensam struktur där samtliga förvaltningar och IT deltar tillsammans.
- De beslut som fattas berör i huvudsak finansiella frågeställningar, där IT-medarbetarna upplever att inställningen till investeringar generellt sett är restriktiv. Undantaget är om något inträffat publikt som t.ex. att en kommun utsatts för säkerhetsintrång eller fått utpressningsprogram installerade i sin miljö, i det läget finns det en stor beredvillighet från kommunledningen och politiken att acceptera även höga kostnader.
- Genom avsaknaden av tydliga beslutsforum och strukturer blir det svårt att följa upp tagna beslut utifrån Vem, Vad, Varför och Hur.

Bedömning - Ej uppfyllt

- Vi bedömer att det saknas en strukturerad beslutstruktur rörande IT-frågor i Kommunen.
- Avsaknaden av etablerade beslutsforum riskerar att leda till otydlighet i ansvarsutkrävandet och hämmar utvecklingen av en lärande organisation.

Rekommendationer

För att uppfylla revisionsfrågans innebörd bör kommunen:

- Säkerställ att kommunledningskontorets ledningsgrupp tar ett fastare grepp om IT's strategiska inriktning i kommunen. Exempel på hur detta kan göras är att anordna temadagar kring IT-frågeställningar 1-2 ggr per år samt genom att engagera kommunledningen i framtagandet och ägandet av en IT-strategi.
- Etablera beslutsforum för IT-beslut, förslagsvis i form av ett IT-råd med tydligt uppdrag och mandat, alternativt dedikera tid för IT-frågor inom ledningsgruppen och låt det vara en stående punkt på agendan.
- Säkerställa att bredda beslutsområdena till att utöver det finansiella i högre grad även ta in aspekter som säkerhet, nytta/funktionalitet, användarvänlighet, livscykel och förvaltningsbarhet.

Är IT-styrningen heltäckande såtillvida att den tar hänsyn till samtliga delar av IT-verksamheten, dvs system, infrastruktur, processer, projekt, förvaltning och styrande principer för de olika delarna som IT-verksamheten omfattar?

Iakttagelser

Baserat på det som framkommit i samband med intervjuer och tillgängliga dokument, konstaterar vi följande:

- Det har gjorts en punktinsats för att sammanställa en lista över samtliga system i kommunen med tillhörande nödvändig information såsom systemansvariga. Listan har inte underhållits och uppdaterats varför det idag saknas en tillförlitlig källa om kommunens IT-komponenter.
- Marks Kommun har en antagen modell för projektstyrning som täcker IT- och verksamhetsbehoven, och generellt anses fungera bra och vara heltäckande. Det framkommer ur granskningen att modellen inte alltid följs samt att modellen hämmar ett agilt arbetssätt.
- IT och digitaliseringsenheten upplever inte att de alltid involveras i tid eller involveras alls, varför de upplever att kommunen har "skugg-IT" som de inte har något inflytande över.
- Det finns en avsaknad av formella operativa processer för drift och förvaltning av system.
- Back-up intervaller styrs inte av verksamhetens behov utan är satta av IT-driften. Detta kan bero på antingen bristande intresse från verksamheten eller att IT-driften ställt frågorna på för teknisk nivå.
- Behörigheter till Marks IT-plattform är kopplat till anställningens inledning och avslutning genom en central katalogtjänst (AD). Behörigheterna för verksamhetssystemen styrs av respektive förvaltning självt.
- Leveransen av Nätverkstjänsten är delad mellan IT-enheten och Marks Energi AB, vilket gör att ingen part har helhetsansvaret för denna leverans. Detta upplägg ökar risken för sårbarhet och minskad kvalitet i en av de mest centrala IT-tjänsterna.
- Kunskapen om hur kommunen arbetar med GDPR och Dataskydd är relativt låg inom IT-enheten, men mer bekant hos verksamheten.
- Lösningen med dataskyddsombud delat med Boråsregionen kan innebära en risk för rollens lokala förståelse och närhet till kommunens verksamheter som helhet.

Bedömning - Ej uppfylld

- Vi bedömer stora delar av IT-leveransen som ej tillräckligt styrda, då det saknas styrande dokumentation, strukturer, processer och stöd för detta. Vidare är nätverksleveransen idag delad mellan två parter, IT-enheten och MEAB, där ansvaret mot verksamheten inte bedöms som helt tydligt och ingen part bedöms ta ett helhetsansvar.
- Risken med avsaknaden av heltäckande IT-styrning är att det kan främja suboptimering av insatta resurser snarare än gemensamt fokus på verksamhetsnytta.

Rekommendationer

För att uppfylla revisionsfrågans innebörd bör kommunen:

- Säkerställa att man har grepp om alla IT-komponenter som är inkopplade på IT-plattformen. Detta kan ske genom en configurationsdatabas (CMDB) och kontinuerlig skanning av IT-miljön.
- Implementera processer och strukturer för operativa IT-processer enligt god praxis, t.ex. ITIL*.
- Kommunstyrelsen behöver säkerställa att Nätverkstjänsten organiseras och levereras på ett ändamålsenligt sätt där en part har helhetsansvar. Det kan innebära att befintliga avtal kan komma att behöva ses över.
- Utmana dagens projektmodell för att i högre grad kunna stödja agilt arbetssätt.
- Kommunstyrelsen behöver säkerställa att gemensam lösning av dataskyddsombud inte påverkar dess lokala närvaro och förståelse av kommunens verksamhet

Finns erforderliga styrande dokument för IT i form av IT-strategi, moln-strategi samt IT- och informationssäkerhetspolicy med tillämpliga riktlinjer och instruktioner för nyttjande av IT?

Iakttagelser

Baserat på det som framkommit i samband med intervjuer och tillgängliga dokument, konstaterar vi följande:

- Det är överlag brist på styrande dokument, diverse styrdokument finns men dessa är varken antagna eller regelbundet uppdaterade. De dokument som är antagna finns tillgängliga på Marks.se men diskuteras sällan i organisationen och det råder tveksamhet kring huruvida dessa över huvud taget efterlevs. Styrande dokument är en viktig förutsättning för att få tydlighet i styrning och ledning. Exempel på detta:
 - Den senaste IT-policyn togs fram 2013 och gällde till och med 2018, ingen ny policy har beslutats.
 - En IT-strategi finns varken dokumenterad eller kommunicerad. IT-strategi har en viktig roll då denna avser att skapa en gemensam och långsiktig plan för att uppnå framtida mål och säkerställa att IT-leveransen går i linje med verksamhetens förväntningar och behov. Avsaknad av IT-strategi leder ofta till kortsiktig planering och en IT-leverans som blir ryckig och inte möter verksamhetens förväntningar på lång sikt.
 - Det finns ett beslutat dokument med riktlinjer för informationssäkerhet och som är fastställt av kommunledningen 2021, men riktlinjen hänvisar till underliggande dokument som saknas. Vidare är vetskapen om att det finns riktlinjer för informationssäkerhet generellt låg i organisationen.
 - Riktlinjer och/eller strategi för molntjänster saknas och det är otydligt hur man ska förhålla sig till både införskaffande och användande av dessa. Avsaknaden av riktlinjer kan i värsta fall leda till att medarbetare fattar beslut som blir direkta säkerhetsrisker för kommunen eller som strider mot rådande lagstiftning inom området, såsom GDPR.
- Ur intervjuerna framgår att förvaltningarna har tagit fram handlingsplaner med tillhörande rapporteringsvägar i händelse av säkerhetsincidenter, det är dock otydligt om motsvarande tagits fram för IT- och digitaliseringsenheten.
- Det finns en nationell digitaliseringsstrategi för skolväsendet som BUF behöver förhålla sig till men denna är inte kommunicerad eller diskuterad med IT eller digitaliseringsenheten.

Bedömning - Ej uppfylld

- Bedömningen är baserad på avsaknaden av både struktur av styrande dokument, avsaknaden av dokumenten som sådana och avsaknaden av process för kontinuerlig revidering av dessa dokument.
- Risken med avsaknaden av dokumenterade och fastslagna styrande dokument är att styrningen av IT-leveransen endast har kortsiktigt perspektiv, personberoende och kommer implementeras olika i olika delar av verksamheten.

Rekommendationer

För att uppfylla revisionsfrågans innebörd bör kommunen:

- Besluta en övergripande struktur vilka styrande dokument för IT-leveransen Marks Kommun ska ha (Policy, Riktlinjer och Instruktioner) samt etablera en process för regelbunden revidering av dessa styrdokument. Viktigast att börja med:
 - Uppdatera och fastslå den befintliga IT-policyn.
 - Ta fram en IT-säkerhetspolicy och säkerställ att den är i linje med Riktlinjerna för IT-säkerhet.
 - Ta fram en IT-strategi med utgångspunkt i verksamhetens strategi och mål med prioriterade mål och tillhörande aktiviteter för IT och digitaliseringsenheten.
 - Säkerställ att ovanstående dokument är förankrade och kända i verksamheten samt följ upp att de efterlevs.

4

Bilagor

Bilaga A: Intervjuer

Nedan presenteras de personer som intervjuats i granskningen

Roll	Organisation
Biträdande Kommundirektör	Kommunledningskontoret
Kvalitetsutvecklare BUF	Barn- och utbildningsförvaltningen
Utvecklingsledare Äldreomsorg	Socialförvaltningen
Utvecklingschef	Marks Energi AB
Tf IT- och Digitaliseringschef	IT- och Digitaliseringsenheten
Nätverkstekniker IT	IT-enheten
IT-samordnare infrastruktur	IT-enheten - Gemensamt möte
Systemtekniker IT säkerhetsansvarig	
Utvecklingsledare digitalisering	Digitaliseringsenheten
IT-samordnare användarstöd	IT-enheten
Skydd- och säkerhetschef	Skydd- och säkerhetsenheten

Bilaga B: Dokument

Nedan återges de dokument som tillgängliggjorts för granskningen (respektive dokumentets fastställsedatum anges i tillämpliga fall inom parentes).

1. IT-enheten_Organisation
2. Underlag till ansvarsområden
3. Systemlistan_exporterad
4. Systemförvaltningsmodell - v3.2
5. Projektmodell
6. Metod för Verksamhetsutveckling
7. Införandeprocessen kort presentation (2021)
8. Debitering till de kommunala bolagen (2021-04-14)
9. Avtal rörande Nätverksleveransen mellan Kommunen och Marks Energi AB
 - a. Köpeavtal avseende kanalisation och fiber m.m. (2015-07-03)
 - b. Avtal om hyra av förbindelser/datakommunikation (2015-07-03)
 - i. SLA (Service Level Agreement) (2015-07-03)
 - ii. Avtal om hyra av del av serverhall (2015-07-03)
 - iii. Avtal avseende administrativa tjänster (2015-07-03)
 - c. Avtal kring IT-infrastrukturstjänster Datakommunikation – Nätverk som tjänst (Network as a service, NAAS) (2020-07-01)
 - d. Avtal om Transmissionsprodukter (2020-10-07)
 - i. Bilaga 1 Samverkan (2020-02-06)
 - Bilaga 1.1 Kontaktlista Samverkan (2020-02-06)
 - Bilaga 1.2 Processbeskrivning Förändringshantering (2018-04-20)
 - ii. Bilaga 2 Servicenivåer (2020-02-06)
 - iii. Bilaga 3 Avtalade tjänster och priser (2020-02-20)
 - Bilaga 3.1 Pris (2020-07-13)
 - iv. Bilaga 4 Incidenthantering (2020-02-20)
 - Bilaga 4.1 Lista Definitoner (2018-04-30)
 - v. Bilaga 5 PUB Avtal (2020-06-01)

2022-10-05

Carl-Magnus Stenehav

Uppdragsledare

Jan-Erik Fjellner

Projektledare

Denna rapport har upprättats av Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB (org nr 556029-6740) (PwC) på uppdrag av **Marks** kommunrevisorer enligt de villkor och under de förutsättningar som framgår av projektplan från maj 2022. PwC ansvarar inte utan särskilt åtagande, gentemot annan som tar del av och förlitar sig på hela eller delar av denna rapport. Rapporten är endast upprättad för vår uppdragsgivares räkning, Marks Kommun, och får inte lämnas ut eller göras tillgänglig för andra fysiska eller juridiska personer utan Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB:s/PricewaterhouseCoopers AB:s skriftliga godkännande. I avsaknad av skriftligt godkännande, tar Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB/PricewaterhouseCoopers AB inte något som helst ansvar gentemot någon annan än uppdragsgivaren som väljer att förlita sig på eller att agera utifrån innehållet i denna rapport. Inte heller tas något ansvar för att rapporten används för andra syften än för dem som förelegat vid uppdragets utförande.