

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

# *Övergripande granskning av ny IT-organisation och styrmodell för IT*

Uppsala Kommun  
September 2015



---

# *Innehållsförteckning*

1.	Bakgrund och syfte	3
2.	Genomförande	4
3.	Sammanfattning	5
4.	Revisionsfrågor	6
5.	Övriga iakttagelser	12
6.	Avslutning	13

---

# 1. Bakgrund och syfte

## Inledning

Under augusti - september 2015 har PwC på uppdrag av revisionen i Uppsala kommun genomfört en översiktlig granskning av den nya IT-organisationen. Resultatet av granskningen presenteras i denna rapport.

## Syfte

Granskningen avser att belysa följande övergripande revisionsfråga med tillhörande underområden:

### **Finns förutsättningar för att den nya IT-organisationen ska kunna möta kommunens behov av ändamålsenligt och kostnadseffektivt IT-stöd?**

- Är den nya IT-organisationen utformad på ett för kommunen bra sätt och med best practice för liknande verksamheter i åtanke?
- Är vald styrmodell ändamålsenlig i förhållande till kommunens övriga organisation och styrning?
- Finns erforderliga styrdokument för IT-verksamheten, t ex IT-strategi, IT-policy och informationssäkerhetspolicy m fl och är dessa kommunicerade på ett bra sätt till verksamheten?
- Är IT-leveransen utformad så att verksamheten får maximal nytta?
- På vilket sätt är den ekonomiska modellen för IT utformad och hur kommer IT-verksamheten att mätas och följas upp avseende ekonomi och verksamhetsmål?
- Har IT-organisationen förutsättningar för att både kunna leverera ett löpande IT-stöd och samtidigt kunna arbeta med innovation och utveckling?

## 2. Genomförande

Granskningen har utförts genom intervjuer med ett begränsat antal nyckelpersoner inom kommunen samt inläsning och genomgång av dokumentation och annat relevant material.

Sammanlagt har sju personer intervjuats (se tabell nedan). Urvalet består av personer med strategisk/taktisk inriktning inom IT-staben (IT-avdelningen) samt två olika förvaltningar.

Namn	Titel
Catrin Ditz	IT-direktör
Jan Holmlund	Socialdirektör
Klas Nilsson	Enhetschef Systemförvaltning
Anna Axelsson	Miljödirektör
Ole Olsen	Enhetschef IT-drift
Olle Bergdahl	E-strateg
Sara Johansson	GIS-strateg

---

## **3. Sammanfattning**

***Vår bedömning efter denna övergripande granskning är att Uppsala kommun genom omorganisationen av IT skapat goda förutsättningar för en kostnadseffektiv och ändamålsenlig IT-verksamhet.***

- Genom att centralisera IT, välja gemensam styrmodell för IT och övriga centrala stödfunktioner samt upprätta en kommungemensam IT-plan, har Uppsala skapat ett bra fundament för att utveckla en IT-funktion som stödjer kommunens framtida utveckling i en alltmer digital omvärld.
- Genomförandet av omorganisationen har skett snabbt och effektivt. Information har getts löpande och i en omfattning som inneburit att medarbetarna inom IT känt sig delaktiga i arbetet och positiva till förändringen, vilket tydligt återspeglats i intervjuerna.
- Verksamheterna upplever att den nya IT-organisationen har varit lyhörd för deras behov under den första fasen av förändringsresan och att IT har förutsättningen att kunna bli en strategisk partner för verksamhetsutveckling.
- Det har framkommit att det finns ett arv i form av eftersatt IT-utveckling. Detta är adresserat i IT-planen. Vi bedömer därför att det finns förutsättningar att reglera den tekniska skulden inom rimlig tidsram givet bibehållet fokus.
- Baserat på vad som framkommit i granskningen är vår rekommendation för fortsatt arbete att bibehålla fokus på kommunikation och ledarskap anpassat för förändring, för att implementera beslutade strategier och planer.

---

## 4. Revisionsfrågor (1)

### Är den nya IT-organisationen utformad på ett för kommunen bra sätt och med best practice för liknande verksamheter i åtanke?

- IT-organisationen är enligt vår bedömning utformad på ett ändamålsenligt sätt och enligt best practice för central IT-styrning inom kommunal verksamhet. Förvaltningsorganisationen baseras på den etablerade PM3-modellen. Dock är skolverksamheten än så länge undantagen den nya organisationen. En genomlysning pågår under 2015 i syfte att ta fram ett beslutsunderlag för hur skolans IT-verksamhet ska organisera sig.
- Den nya, centraliserade IT-organisationen upplevs som mycket positiv av både representanter från verksamheten såväl som av IT. Centraliseringen ger helt andra förutsättningar för att arbeta resurseffektivt och möjligheten till återanvändbarhet ökar. Vid intervjuerna har det dock lyfts en oro att prioriteringar på central nivå kan bli komplexa och att verksamheternas behov blir svåra att ställa mot varandra.
- Införandet av den nya organisationen har gått snabbt och förändringen har varit väl förankrad hos berörda i alla nivåer. Styrkan av relevant information och många och regelbundna informationsinsatser i samband med omorganisationen, lyfts fram i flera intervjuer.
- Man håller på att etablera en ny roll i organisationen: IT-koordinator. IT-koordinatorn ska utgöra bryggan mellan IT och verksamheten. IT-koordinatorn hör organisatoriskt till IT-staben men på många håll upplevs att en tydlig motpart i verksamheten ännu inte är identifierad.
- Från både verksamhet och IT upplevs den nya IT-organisationen som ”stor”. Man framhåller vikten av snabb hantering av förändringsinitiativ, så att verksamheternas utvecklingstakt inte försenas av långsamma beslut.

---

## ***4. Revisionsfrågor (2)***

### **Är vald styrmodell ändamålsenlig i förhållande till kommunens övriga organisation och styrning?**

- Styrmodellen baseras på samma principer som för övriga gemensamma stödfunktioner inom kommunledningskontoret, vilket enligt vår bedömning är en förutsättning för att IT ska bedrivas effektivt.
- Styrmodellen upplevs som effektiv och logisk. Tidigare hade varje verksamhet en egen IT-styrning, men nu är den gemensam, vilket förväntas öka kostnadseffektiviteten och möjliggöra fler kommungemensamma lösningar.
- Ägarskapet för IT som strategiskt verktyg för verksamheternas utveckling har tydliggjorts och politiken har ansvar även för IT i verksamhetsplanering och budgetering.

---

## 4. Revisionsfrågor (3)

**Finns erforderliga styrdokument för IT-verksamheten, t ex IT-strategi, IT-policy och informationssäkerhetspolicy m fl och är dessa kommunicerade på ett bra sätt till verksamheten?**

- Arbete med att ta fram, besluta om och implementera nya styrdokument har pågått och pågår under 2015. Det finns en tydlig och kommunicerad målsättning från IT-staben att dessa dokument ska vara klara före årsskiftet 2015-16. Förslag till policy och strategisk plan för IT-utveckling och digitalisering föredrogs för kommunstyrelsen nu i september. Vår bedömning är att nyttan av IT för kommunens invånare och företag lyfts fram på ett tydligt sätt i de nya styrdokumenterna. Arbete pågår även med att uppdatera informations- och säkerhetspolicys.
- En IT-plan har tagits fram av IT tillsammans med representanter från samtliga verksamheter. Denna plan är väl genomarbetad och förankrad tack vare hög delaktighet under framtagandet. IT-planen innehåller 26 målområden under områdena IT-styrning, Digitalisering, Verksamhets-system och Infrastruktur. För varje målområde finns huvudaktiviteter beskrivna. Vissa prioritering av aktiviteter inom målområdena är gjorda.
- IT-planen är ett omfattande dokument som har ambitionen att täcka helheten avseende IT inom kommunen. Det finns ett uppdämt behov av IT-utveckling och begränsat med resurser. Tydlig prioritering är ett måste och denna prioritering sker centralt av kommunledningsgruppen, vilket innebär en tydlig förankring på alla nivåer.
- Samtliga intervjupersoner har lyft fram att IT-planen känns relevant och kommer att utgöra ett konkret arbetsverktyg. Planen upplevs som framåtsyftande, och att den har förankring i såväl ledning som inom politiken lyfts fram som en styrka. Implementering och efterlevnad är nästa steg i arbetet.



---

## 4. Revisionsfrågor (4)

### Är IT-leveransen utformad så att verksamheten får maximal nytta?

- Den nya organisationen och IT-planen är inte fullt implementerad, men upplevelsen är att IT-leveransen kommer att kunna skapa större nytta för verksamheten på sikt. Genom att ha ett helhetsperspektiv, centrala prioriteringar och en långsiktig plan, kan resurser avsättas för att skapa kostnadseffektiva lösningar som kan komma flera verksamheter tillgodo, snarare än att varje verksamhet bygger sin egen lösning.
- Det finns ett uppdämt behov av utveckling av IT-leveransen, både inom infrastruktur och verksamhetssystem. Varefter utvecklingsarbetet fortskrider kommer användbarheten och därmed verksamhetsnyttan att öka.
- Representanter från IT-staben lyfter vikten av att bygga förtroende för att det finns en förståelse för verksamheternas unika förutsättningar och behov nu när IT är centraliserat. IT-koordinatorerna kommer att ha en central roll i att tolka verksamheternas behov. Det är också viktigt att verksamheten har motsvarande beställarroll. I utvecklingen av leverans- och beställarmodell ingår även att få in ett nytt förhållningssätt till IT genom att fokusera på funktionalitet snarare än IT-system på marknaden.
- Uppföljning av IT-leveransen genom analys av ärendeflöde är inte fullt utvecklat. Det finns sannolikt möjligheter att öka nyttan av IT genom att exempelvis hantera utbildningsbrister och avhjälpa återkommande incidenter.
- Översyn av IT-leverans till skolorna pågår. Skolornas IT omfattas ännu inte av nuvarande omorganisation och de har fortfarande en diversifierad IT-leverans. I skolan är det strategiska ställningstagandet mellan informationssäkerhet och öppenhet till molntjänster inte löst. Här finns också tekniska utmaningar trots hög utvecklingstakt för trådlös kommunikation.

---

## 4. Revisionsfrågor (5)

**På vilket sätt är den ekonomiska modellen för IT utformad och hur kommer IT-verksamheten att mätas och följas upp avseende ekonomi och verksamhetsmål?**

- Arbetet med att skapa en ny ekonomisk modell för IT pågår under hösten 2015. Den ekonomiska modellen, som bygger på budget och uppföljning, kommer att omfatta alla centrala stödfunktioner. Den bygger i stort på att rättvist nyckla ut kostnader.
- Tidigare har man arbetat med köp/sälj för IT. Den gamla modellen har medfört betydande administrativa kostnader vilket upplevs negativt. Det är ett uttalat mål att omorganisationen inte ska leda till fördyring.
- Inom IT-organisationen upplever man att övergången från köp/sälj till kostnadsfördelning kommer att kräva transparens och förtroende. Det är viktigt att god kostnadskontroll upprätthålls och att verksamheterna över tid kan följa sin nyttjandegrad, så att det inte blir en snedfördelning.
- IT-investeringar som identifierats och prioriterats i IT-planen ska tas inom ramen för nuvarande kostnadsbudget. Centraliseringen ska skapa utrymme för innovation. I intervjuerna har det framkommit att köp/sälj har upplevts som ett hinder för innovation över förvaltningsgränserna, då det verksamhetsområde som haft en idé ensamt har behövt bära kostnader för utveckling som skulle kunna ha kommit flera till nytta. Den övergripande budgeten ger i förhållande till tidigare modell nya förutsättningar för utveckling.
- Från verksamheten uttrycker man en risk för att uppföljning av leveransen blir svårare. Man upplever att det är svårare att ställa lika höga krav på en intern stödfunktion som på en tredjepartsleverantör.

---

## 4. Revisionsfrågor (6)

### Har IT-organisationen förutsättningar för att både kunna leverera ett löpande IT-stöd och samtidigt kunna arbeta med innovation och utveckling?

- Det finns en samstämmig uppfattning bland intervjupersonerna att centraliseringen av IT kommer att frigöra resurser till ett större fokus på innovation och utveckling. Utveckling ska ske genom vidareutveckling av befintliga lösningar såväl som genom införande av färdiga nya lösningar, däremot inte genom egenutveckling av teknik.
- Det pågår kompetenskartläggning inom vissa områden i den nya IT-organisationen för att säkerställa att nuvarande kompetenser möter framtidens mål. I samband med vissa intervjuer lyftes frågan om IT-staben har rätt kompetenser för ökat fokus på innovation och utveckling.
- Kompetens inom kravställning lyftes som ett förbättringsområde. Verksamhetsrepresentanter ansåg att IT:s starkare fokus på verksamhetsutveckling ställer krav på öppenhet och djupare förståelse för verksamheternas vardag. Verksamheterna kan komma att behöva draghjälp för innovation, nyfikenhet att tänka nytt och hänga med i utvecklingen. Man uttalar behov av stöd i att driva utvecklingen, men är osäkra på hur IT kommer att ta den rollen, då den nya IT-organisationen i stort består av samma medarbetare som tidigare.
- Vikten av att hantera prioriteringar i IT-planen på ett bra sätt och budgetera för dessa lyftes fram. Det finns en "teknisk skuld" att hantera och omfattningen av IT-planen beskriver på vilket sätt den ska hanteras. Varje aktivitet i IT-planen kommer att behöva finansieras, vilket ställer krav på att budgeten är samstämmig med IT-planen.
- Ett prioriterat område är Avtalshantering och strategisk leverantörsstyrning, där arbete pågår inom IT-stab, IT-controller och Upphandling. God framförhållning är avgörande för innovationstakten och där ska IT-planen vara vägledande.

## 5. Övriga iakttagelser - medskick från intervjuer

Följande är ett urval av olika former av medskick från intervjuerna.

- *Bra fart i förändringen och det känns som vi är på rätt väg. Man har supersnabbt levererat en ny organisation och styrdokument. Man har också fått fram kommungemensamma prioriteringar. Det har varit en tydlig och bra kommunikation och återkoppling. Leveranser har kommit på utsatt tid och med god kvalitet. Detta skapar tilltro.*
- *Viktigt att vi vågar stå för fattade beslut och orkar genomföra förändringen. Uthållighet och gott ledarskap är nyckeln för att komma vidare.*
- *Tydlig kommunikation har skapat tryggare medarbetare inom den nya IT-staben.*
- *Viktigt att bjuda in nya unga medarbetare in i ledningssystemet. De ska ses som en resurs. Kan vi ta hjälp av de unga för att kopiera "självklara" digitala flöden in i kommunen?*
- *Är KLK ett för stort kommunledningskontor? Det finns en risk att man blir en "koloss på lerfötter" och att man agerar för långsamt. Det behöver skapas en väl fungerande mötesstruktur och säkerställas informationskanaler inom IT-staben för att möjliggöra effektiva arbetsätt.*
- *Vi behöver ta höjd för löpande lärande (utbildningsinsatser) och uppföljning så att nuvarande medarbetare inte glömmer och att nyanställda får samma kännedom om nyligen beslutade strategier och planer.*
- *Viktigt att skapa ett systematiskt arbetsätt för förvaltning och utveckling. Samt att definiera objektsförvaltarrollen. Samtidigt lyfts risken att det strategiska drunknar på bekostnad av förvaltning.*
- *Uppföljningen av förändringen var lite tidig - borde göras igenom om ca 6 månader.*

---

## 6. Avslutning

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

Vid frågor om översynen kan Lotta Lilja eller Anders Gustafson kontaktas.

Stockholm september 2015

Kontakt:

Lotta Lilja  
E-post: [lotta.lilja@se.pwc.com](mailto:lotta.lilja@se.pwc.com)  
Tel: 010-212 47 40

Anders Gustafson  
E-post: [anders.gustafson@se.pwc.com](mailto:anders.gustafson@se.pwc.com)  
Tel: 010-212 49 41