



Ale kommun

IT-granskning

RAPPORT

KPMG AB
2012-12-11
Antal sidor: 9

Innehåll

1.	Sammanfattning	1
2.	Bakgrund	2
3.	Syfte	2
4.	Revisionskriterier/revisionsfrågor	2
5.	Avgränsning	2
6.	Metod	3
6.1	Intervjuade personer	3
6.2	Erhållen dokumentation	3
7.	Resultat av granskningen	4
7.1	Hur är IT-verksamheten organiserad?	4
7.2	På vilket sätt sker övergripande styrning och ledning av IT-verksamheten?	5
7.3	Hur är ansvarsfördelningen mellan IT-avdelningen och användare / sektorer utformad?	6
7.4	Hur ser ansvarsfördelningen mellan KS och nämnderna ut?	6
7.5	På vilket sätt sker samarbete mellan förvaltningar och kommunkontor avseende IT-drift och -utveckling? Hur ser kommunikationsvägarna ut och vilka forum finns?	7
8.	Bedömning och rekommendationer	9

1. Sammanfattning

KPMG har av Ale kommuns revisorer fått i uppdrag att granska om IT-verksamheten inom kommunen bedrivs ändamålsenligt och effektivt. Syftet med granskningen har varit att kartlägga ändamålsenligheten och effektiviteten i kommunens IT-verksamhet

Granskningen visar att Ale Kommun har en tydlig organisation för IT. Kommunen har en av kommunstyrelsen förankrad IT-strategi som också är kommunicerad till verksamheten. Kommunen har dock tagit fram en ny IT-strategi vars underliggande arbetsmetodik till stora delar redan används i verksamheten. Den nya strategin utgör en bra grund för att driva en effektiv och ändamålsenlig IT-verksamhet, men har inte förankrats i kommunstyrelsen och innehållet i den nya strategin är inte fullt ut kommunicerad till verksamheten.

Den nya metodiken innebär bland annat en formalisering av roller och ansvar i samband med IT-utvecklingsprojekt, där man beskriver verksamheten som beställande- och IT-avdelningen som levererande part. Detta skapar en god förankring av IT-projekt i verksamheten, samtidigt som IT-avdelningen skapar förutsättningar för en effektiv samordning av IT-resurser i kommunen.

Dock visar granskningen att de områden som utvecklats mest med hjälp av IT har engagerade personer som driver dessa frågor. KPMG anser att bedömer att det kan föreligga en risk att sektorer där man saknar personer som är drivande i IT-frågor inte utvecklas lika snabbt.

Vid intervjuerna har också påvisats att det saknas tydliga kravställningar avseende kontinuitet och drift från vissa sektorer med verksamhetskritiska system. Detta kan leda till att dessa sektorer inte har adekvat beredskap vid IT-incidenter.

Utifrån genomförd granskning har vi identifierat följande förbättringsområden:

- Den nya IT-strategin bör snarast lyftas till kommunstyrelsen för beslut i syfte att ge den legitimitet och kännedom. Den nya IT-strategin bör också kommuniceras tydligare, då det annars finns risk att det uppstår en otydlighet i hur sektorerna arbetar kring IT inom kommunen, vilket kan motverka kommunens måluppfyllnad.
- Ale kommun bör se över om det finns behov av att komplettera med verksamhetsutvecklare inom de sektorer där det saknas vilket skulle kunna medföra en snabbare utveckling av IT inom berörda sektorer.
- Att respektive sektor identifierar sina kritiska system och säkerställer att det finns kravställningar rörande tillgänglighet och backup.

2. Bakgrund

Vi har av Ale kommuns revisorer fått i uppdrag att granska IT-verksamheten inom Ale kommun med fokus på styrning, ansvarsfördelning och organisation.

Revisorerna har i sin riskbedömning sett att det kan finnas risk för att nuvarande styrning, ledning och organisation för IT-verksamhet inte fungerar optimalt. Det kan även finnas risk för att nuvarande ansvarsfördelning mellan IT-avdelning och nämnder/förvaltningar är oklar.

3. Syfte

Den övergripande revisionsfrågan har varit att bedöma om kommunens IT-verksamhet bedrivs ändamålsenligt och effektivt.

Syftet med granskningen har varit att kartlägga och bedöma nuvarande styrning, ledning, organisation och ansvar för IT-verksamheten.

4. Revisionskriterier/revisionsfrågor

Vid granskningen har framförallt följande revisionskriterier/revisionsfrågor beaktats.

- Hur är IT-verksamheten organiserad?
- På vilket sätt sker övergripande styrning och ledning av IT-verksamheten?
- Hur är ansvarsfördelningen mellan IT-avdelningen och användare / sektorer utformad?
- Hur ser ansvarsfördelningen mellan KS och nämnderna ut?
- På vilket sätt sker samarbete mellan förvaltningar och kommunkontor avseende IT-drift och -utveckling? Hur ser kommunikationsvägarna ut och vilka forum finns?

5. Avgränsning

Granskningen omfattar IT-verksamheten inom Ale kommun. Utvärdering av lämpligheten i de system och den hårdvara som kommunen använder omfattas inte av denna granskning.

6. Metod

Granskningen har genomförts med stöd av KPMGs metodik för utvärdering av IT-avdelningar (IT Assessment). Arbetet har genomförts genom granskning av relevant dokumentation och intervjuer med nyckelpersoner.

6.1 Intervjuade befattningshavare

- IT chef
- IT ansvarig inom skolan
- IT-koordinator
- Sektorchef utbildning, kultur & fritid
- Sektorchef arbete, trygghet & omsorg
- Sektorchef samhällsbyggnad

6.2 Erhållen dokumentation

- Ale Kommun IT-strategi, 2007
- Förslag till ny IT-strategi för Ale kommun, version 0.1, 2011-02-09
- Informationssäkerhetspolicy fastställd 2011-05-30
- Informationssäkerhet – riktlinje förvaltning fastställd 2011-06-20
- Informationssäkerhet – riktlinje användare fastställd 2011-06-20
- Informationssäkerhet – riktlinje kontinuitet och drift fastställd 2011-06-20
- Bestämmelser för tillämnning av IT-strategi Ale kommun, 2007

7. Resultat av granskningen

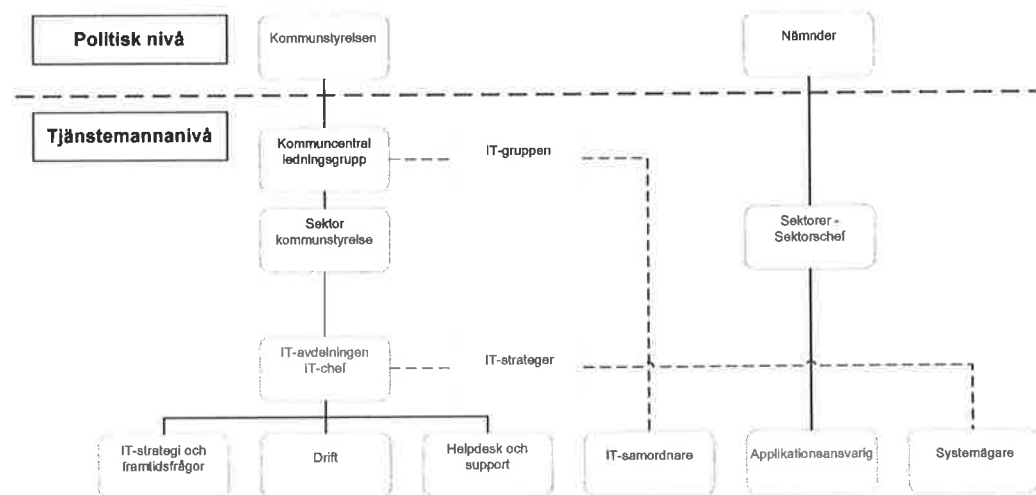
7.1 Hur är IT-verksamheten organiserad?

IT-avdelningen ingår i sektor kommunstyrelsen. Sektorn består av ett flertal olika stödfunktioner till kommunen, bl.a. administration, ekonomi och personal. IT-avdelningen leds av IT-chefen Christina Larsson som också ingår i kommuncentral ledningsgrupp (KCLG), vilken är den högsta instans som tar beslut avseende IT på tjänstemannasidan.

Total består IT-avdelningen av 15 personer som tillsammans ansvarar för IT-avdelningens tre ansvarsområden; IT-strategi och framtidsfrågor, drift samt helpdesk och support.

För att skapa en naturlig och kontinuerlig dialog mellan IT-avdelningen och sektorerna har man inom Ale kommun skapat en IT-grupp. I gruppen finns representanter från både IT-avdelningen och sektorerna, där respektive sektors IT-samordnare deltar. Gruppen träffas en gång i månaden och diskuterar operativa frågeställningar, men fungerar även som en beredande instans till KCLG i IT-frågor. IT-gruppen är en viktig del i att skapa och koordinera gemensamma projekt mellan olika förvaltningar med IT som stöd. Ale har även IT-strateger, vilka fungerar som länkar mellan IT-avdelningen och verksamheten avseende den löpande utvecklingen av användandet av IT.

Organisationsschema



7.2 På vilket sätt sker övergripande styrning och ledning av IT-verksamheten?

Strategiska IT-beslut tas formellt i kommunstyrelsen, men bereds av IT-chefen och KCLG. IT-avdelningens budget och verksamhetsplan godkänns i kommunstyrelsen efter beredning i KCLG. IT-avdelningen ansvarar för kostnaderna och rapporterar till KCLG.

Den befintliga IT-strategin reviderades 2007. Enligt densamma skall den uppdateras vart tredje år, vilket inte skett. Den beskriver bakgrund och målbild med IT, övergripande principer för IT-användning (som främst berör anskaffning av IT) samt rollerna i IT-organisationen utifrån ett kompetensbehov. I strategin beskrivs samråd i form av vilka forum som skall behandla IT-frågor.

Ett nytt förslag till IT-strategi bereds för tillfället. KCLG har ställt sig bakom IT-strategin och har gett IT-chefen i uppdrag att implementera den. Granskningen visar att två sektorschefer inte har kännedom om att det finns en ny IT-strategi. Denna nya strategi står inte i strid med den gamla strategin, utan fördjupar och förtydligar hur IT-avdelningens skall stödja verksamhetens långsiktiga mål och förtydliga kopplingen till verksamhetsstrategin. Främst förtydligas IT:s roll i verksamheten som tjänstelevererande och stödjande funktion. Den ansvarsfördelning som den nya IT-strategin beskriver är delvis implementerad. I utformandet av den nya IT-strategin har IT-avdelningen löpande fört diskussioner med sektorscheferna.

Den nya IT-strategin skall enligt förslaget uppdateras kontinuerligt och revideras i början av varje mandatperiod.

När systembehov identifieras är det verksamheten i motsats till IT-avdelningen som äger och beslutar i frågan, med stöd av IT-avdelningen kring frågor som kravspecifikation, upphandling och teknik. Alla beslut avseende nya IT-system tas i nämnderna. Investeringskostnader läggs på sektorn, löpande kostnader tas hos IT-avdelningen efter att tidigare systemlösning tagits ur drift, annars ligger kostnaderna i projektet som finansieras av sektorn.

Kommunen har en dokumenterad informationssäkerhetspolicy som antogs under 2011. Denna beskriver kommunens riktlinjer och processer avseende förvaltning, kontinuitet och drift samt IT-användning. Policyn ägs av Administrativa avdelningen och dess chef vid sektor kommunstyrelsen som har samordning för säkerheten i kommunen.

7.3 Hur är ansvarsfördelningen mellan IT-avdelningen och användare / sektorer utformad?

IT-avdelningen ansvarar för centrala system och standardtjänster såsom e-postplattform, arbetsplatser, telefoni, backup, kataloger och gemensamt nätverk (active directory). Man ansvarar också för infrastruktur såsom kommunens fibernätverk och serverdrift.

Inom Ale kommun är IT-avdelningens funktion utformad utifrån en beställar/utförarmodell. IT-avdelningen ansvarar för att säkerställa plattformen och driften av verksamhetens system samt att bistå med beställarkompetens och projektkoordinering. Verksamheten ansvarar för att definiera och beskriva sina behov av IT-stöd och initiera projekt. Denna ansvarsfördelning är inte definierad i den nuvarande IT-strategin, men finns definierad i förslaget till ny IT-strategi. Granskningen påvisar att det inom vissa sektorer sker en snabb utveckling som drivs av individer med stort intresse för utveckling av IT-användningen. Där sådana individer saknas har utvecklingen inte samma tempo.

Sektorena har inte genomgående från verksamhetens sida kravställt acceptabel nivå på driftsavbrott eller backup, exempelvis inom sektor arbete, trygghet och omsorg. Enligt sektorschefen saknas formella avtal med IT-avdelningen, samtidigt som sektorn har en del verksamhetskritiska system. Enligt IT-säkerhetspolicyn skall systemägaren ansvara för att kontinuitetsplaner skapas tillsammans med IT-avdelningen, medan applikationsansvarig ansvarar för upprättande av säkerhetskopiering och återläsning i samråd med IT-avdelningen. Granskningen visar dock att policyn inte är tydligt kommunicerad till verksamheten.

För den löpande verksamheten finns väl definierade arbetsplatser med IT-utrustning som är prissatta enligt en fördelningsnyckel, i syfte att kostnad och nytta skall synliggöras. Man arbetar på att förbättra kostnadsfördelningen för systemdrift, eftersom denna idag inte tar hänsyn till faktiskt kapacitetsutnyttjande.

Support sköts av IT-avdelningen via ett centralt kontaktnummer och gäller de frågor som IT-avdelningen ansvarar för. Därutöver finns verksamhetsspecifika supportmodeller; systemansvariga som ansvarar för att sköta supporten för verksamhetens egna system och koordinera kommunikationen med de externa systemleverantörerna.

7.4 Hur ser ansvarsfördelningen mellan KS och nämnderna ut?

Kommunstyrelsen beslutar om den centrala IT-budgeten, övergripande IT-policies samt godkänner IT-strategin. Verksamhetsspecifika lösningar budgeteras och beslutas i respektive nämnd och bereds i sektorns ledningsgrupp.

För utförligare rollbeskrivning se avsnitt 7.3.

7.5 På vilket sätt sker samarbete mellan förvaltningar och kommunkontor avseende IT-drift och -utveckling? Hur ser kommunikationsvägarna ut och vilka forum finns?

Avseende samarbetet mellan IT-avdelningen och sektorerna så finns det ett flertal formella forum och kommunikationskanaler, men det förekommer även informellt samarbete. Enligt den rådande IT-strategin så skall KCLG och IT-gruppen vara de formella forum som skall främja samverkan avseende IT-frågor. IT-chefen menar att den rådande IT-strategin har svagheter när det kommer till att tydligöra hur samarbetet mellan IT-avdelningen och förvaltningar skall fungera. Med den nya IT-strategin har man haft ambitionen att skapa ett styrdokument där det finns tydligare fokus på att stötta och vägleda kommunen avseende samarbete kring IT.

I KCLG diskuteras framförallt övergripande IT-frågor som har en påverkan på hela organisationen såsom policyfrågor. IT-chefen är med i KCLG sedan 2012, vilket lett till att IT-frågor får en tydligare och mer verksamhetsövergripande styrning.

IT-utveckling

Enligt rådande arbetssätt skall samtliga IT-projekt som verksamheten vill implementera drivas tillsammans med IT-avdelningen. Sektorerna skall tydligöra vilka verksamhetsbehov som man har i sin respektive verksamhet. IT-avdelningen involveras i projekten för att hjälpa sektorerna att konkretisera den tekniska kravställningen mot leverantören och för att på ett tidigt stadium kunna vara med och säkerställa integrationen mot kommunens nätverk och infrastruktur. Samtliga sektorschefer är av åsikten att kommunen de senaste åren övergått till en tydligare beställarutförarorganisation, där man har ett välfungerande samarbete med IT-avdelningen i upphandlingsfrågor. Längre tillbaka var sektorerna mer isolerade i upphandlingen av IT relaterade tjänster och system. Den bristande kommunikationen och transparensen i IT-frågor medförde att en sektor kunde upphandla ett system som redan fanns inom kommunen. Att IT-avdelningen involveras tidigt i processen medför att de i god tid är förbereda på kommande projekt och därigenom har möjlighet att budgetera för nödvändiga investeringar.

IT-drift

Vidare är IT-supporten en viktig del i det operativa samarbetet mellan IT-avdelningen och verksamheten. Kommunikationen sker framförallt genom ett helpdesksystem eller genom att användarna ringer till supporten. Eftersom stora delar av verksamheten sitter samlade, så förekommer det att supportärenden ibland administreras utanför de formella kanalerna genom personliga kontakter. Sektorschefen för utbildning, kultur och fritid, vars verksamhet till viss del inte är placerade i anslutning till kommunhuset, uppger att det förekommer informell support (man föredrar att söka upp personer man känner istället för att nyttja de formella kontaktvägarna), men att det inte är något som i en större utsträckning har missgynnat hennes avdelning. Flera av sektorscheferna anger att det har skett en klar förbättring de senaste åren och idag fungerar supporten väl.

Sektorschefen för utbildning, kultur och fritid är överlag nöjd med samarbetet med IT-avdelningen, både med avseende på projektstöd, men också i den löpande dialogen. Chefen för Sektor arbete, trygghet och omsorg menar att sedan den nya IT-chefen tillträde har man överlag haft en mycket tydligare dialog mellan sektorscheferna och IT-chefen.

Intervjusvar indikerar att det finns skillnader i vilket fokus som ligger på IT-frågor i de olika sektorerna. Även om formaliserade arbetssätt är på väg in, så är utvecklingen beroende av att intresserade tjänstemän driver frågorna, både från verksamhetens och från IT-avdelningens sida och därmed finns ett visst personberoende.

8. Bedömning och rekommendationer

Baserat på den styrande dokumentation vi tagit del av och genomförda intervjuer bedömer vi att kommunen har en ändamålsenlig organisation avseende IT-frågor.

KPMG bedömer att det nya arbetssättet för IT utgör ett bra stöd för verksamheten, då det förtydligar rollfördelningen mellan verksamhet och IT-avdelning. KPMG konstaterar att IT-strategin är otillräckligt kommunicerad eftersom två sektorschefer inte har kännedom om att det finns en ny strategi.

Kommunen har valt att införa en beställar-/ utförarorganisation, vilket skapar goda förutsättningar för verksamhetsutveckling genom IT och att nyttja IT-avdelningens kompetens på bästa sätt samt att koordinera behovet av IT mellan olika sektorer. KPMG har noterat att det idag finns en obalans i utveckling av IT mellan olika sektorer där det finns intresserade individer som driver IT-utvecklingen, och där sådana saknas.

Granskningen indikerar att det saknas tydliga kravställningar från verksamheten avseende backup och tillgänglighet för deras verksamhetssystem. Detta medför en risk, då vissa delar av den dagliga verksamheten är beroende av fungerande IT-system.

Utifrån ovanstående iakttagelser rekommenderar KPMG Ale Kommun att vidta följande åtgärder:

- Den nya IT-strategin bör snarast lyftas till kommunstyrelsen för beslut i syfte att ge den legitimitet och kännedom. Den nya IT-strategin bör också kommuniceras tydligare, då det annars finns risk att det uppstår en otydlighet i hur sektorerna arbetar kring IT inom kommunen, vilket kan motverka kommunens måluppfyllnad.
- Ale kommun bör se över om det finns behov av att komplettera med verksamhetsutvecklare inom de sektorer där det saknas vilket skulle kunna medföra en snabbare utveckling av IT inom berörda sektorer.
- Att respektive sektor identifierar sina kritiska system och säkerställer att det finns kravställningar rörande tillgänglighet och backup.

KPMG, som ovan



Henrik Leffler

IT-revisor