

Nynäshamns kommun

Översyn av IT-verksamheten September 2012

Innehållsförteckning

1. Bakgrund och syfte
2. Metod
3. Genomförande
4. Revisionsfrågor - sammanfattning
5. Detaljerad analys - observationer och rekommendationer
6. Avslutning och kontaktinformation

Bilaga 1 Dokumentlista

1. Bakgrund och syfte

Inledning

Under april och maj 2012 har PwC på uppdrag av revisionen i Nynäshamns kommun genomfört en översiktlig granskning av kommunens IT-verksamhet. Granskningen omfattar IT-avdelningen såväl som IT-verksamheten inom ett urval av förvaltningar. Resultatet av granskningen presenteras i denna rapport.

Syfte

Uppdraget innebar att översiktligt granska IT-verksamheten för att förstå och analysera huruvida denna uppfyller det behov av IT-stöd som finns i kommunen. Granskningen fokuserar på; styrning och strategifrågor, teknologi och funktionalitet, projekt, personalaspekter såsom kompetens och bredd, samt ekonomi och uppföljning.

Revisionsfrågor

Rapporten avser att belysa följande:

1. Är användningen av resurser organiserad, strukturerad och kontrollerad för att ge och matcha en optimal IT-leverans och ett optimalt verksamhetsstöd?
2. Hur säkerställs IT-säkerheten?

2. Metod

Under granskningen har verktyget ITM (IT Management analysis) använts. Verktöget bygger på en databas som innehåller jämförbar (s.k. *good practice och benchmarking*) och relevant information för generell IT-verksamhet inom områdena IT-strategi, IT-leverans, teknologi, personal samt system och applikationer (se tabell nedan).

IT-strategi

Vad krävs för att säkerställa att IT-strategin stödjer verksamheten på bästa sätt? Hur ska verksamheten hantera och styra IT?

IT-leverans

Är användningen av resurser organiserad, strukturerad, analyserad och kontrollerad för att ge optimal IT-leverans och ett optimalt verksamhetsstöd? Hur mäts och värderas IT-stödet? Hur ligger kostnadsnivån i relation till värdet av IT?

Teknologi

Följs trender inom teknologi, är IT-arkitekturen effektiv och anskaffas teknologi på det mest effektiva sättet? Hur anpassningsbar är tekniken till förändrade behov och förutsättningar i verksamheten?

Personal

Hur hanteras personal i relation till IT (kompetens, attityder, relationsförmåga, processer och effektivitet)?

System och applikationer

Är applikationer och IT-system ändamålsenliga och kostnadseffektiva, ger de tillräckliga beslutsunderlag och vilka ytterligare behov finns?

Baserat på metoden ovan har respektive delområde bedömts utifrån en femgradig skala. Resultatet sammanfattas i ett cirkeldiagram, där färgerna rött, gult och grönt påvisar utfall i förhållande till ett önskvärt läge.

I bedömningen och vår slutsats har förutsättningar och omständigheter, specifika för Nynäshamns kommun, vägts in.

3. Utförande

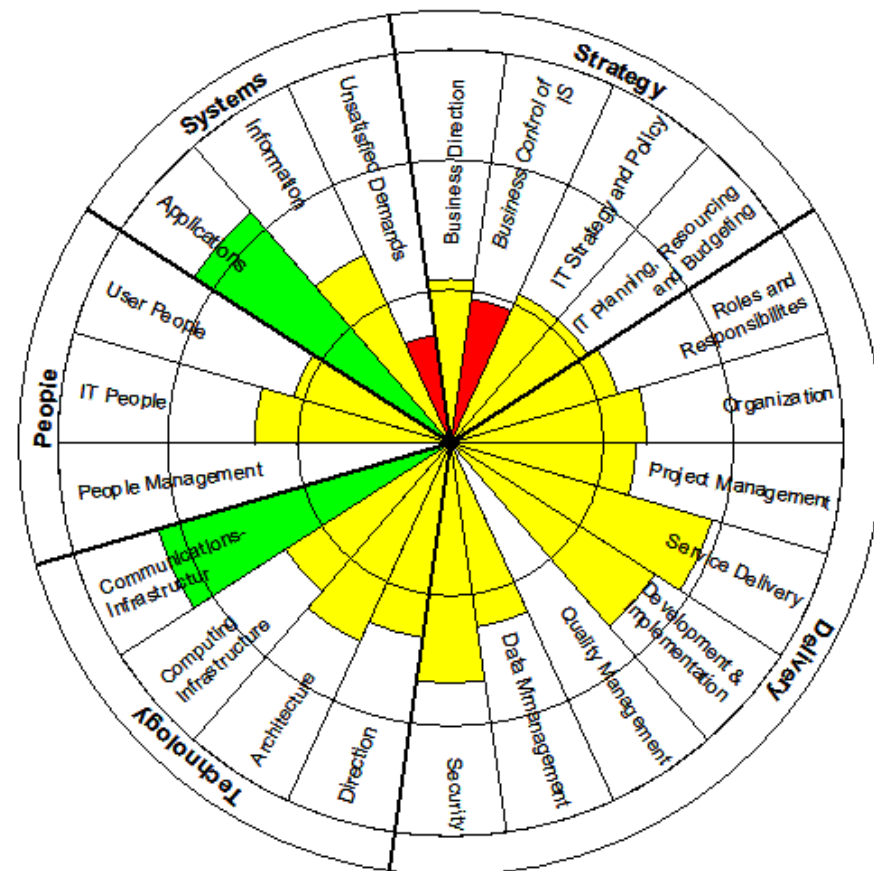
Granskningen har utförts genom intervjuer med nyckelpersoner inom Nynäshamns kommun, samt inläsning och genomgång av dokumentation, utredningar, och annan relevant material.

Sammanlagt har tio personer intervjuats (se tabell nedan). Urvalet har varit strategiska IT-personer från kommunledningen, ansvarig och operativ personal för IT-frågor samt verksamhetsrepresentanter. Vi har inte beaktat Skol-IT inom BUF i denna rapport.

Namn	Titel
Yvonne Walter	Systemförvaltare, SOF
Arvid Strömberg	Koordinator, SOF
Rolf Lindkvist	IT-chef
Roger Forsbom	IT-arkitekt
Per Österberg	IT-strateg
Birgitta Elvås	Kommunchef
Ann-Britt Forsbom	Administrativ chef, BUF
Maria Ekstedt	Systemförvaltare, BUF
Ann Bäckström	Administrativ chef, MSF
Tom Lillhannus	Systemansvarig, MSF

4. Revisionsfrågor - Sammanfattning

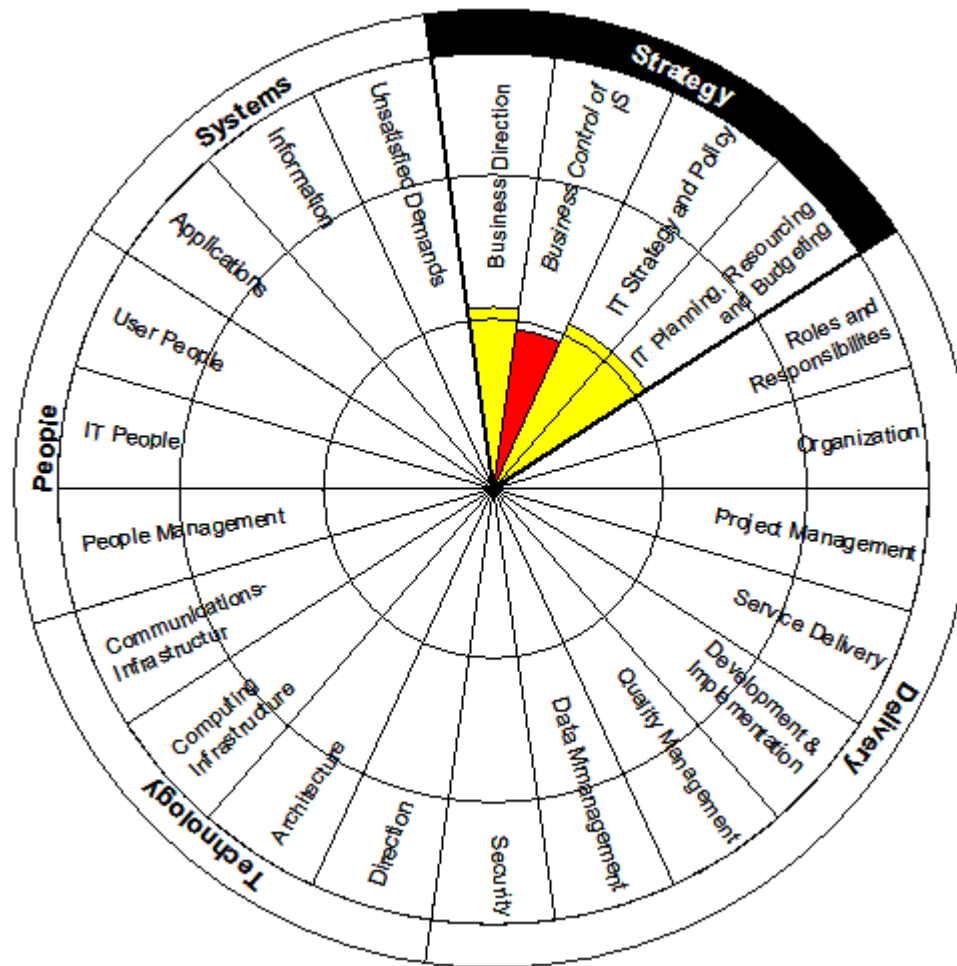
- Vår sammanfattande bedömning av IT-verksamheten inom Nynäshamns kommun är att den inte är fullt effektivt hanterad. Detta baseras bland annat på följande iakttagelser:
 - Det upplevs av verksamheten en avsaknad av tydliga, fungerande gemensamma samverkansformer mellan IT och verksamhet, detta bedömer vi vara den främsta orsaken till den rådande situationen.
 - Avsaknad av tydliga styrande dokument, såsom strategisk IT-plan, som är i linje med kommunens och förvaltningarnas verksamhetsplaner innebär ett förväntningsgap mellan IT-avdelningen och verksamheten.
 - Avsaknad av en tydlig bild av vad IT totalt kostar för kommunen.
- Vår övergripande rekommendation är att Nynäshamns kommun prioriterar arbetet med att ta fram en IT-strategi samt styrmodell för IT och skyndsamt tar fram en handlingsplan där samtliga förbättringsaktiviteter inom IT sammanställs och prioriteras. Detta för att kunna bedriva en god IT-verksamhet där IT-stöd och kostnad är i linje med uppsatta förväntningar. Vidare bör kommunen utvärdera och löpande analysera kundnyttan som IT-avdelningen ska leverera för att säkerställa att den motsvarar det värde och den nytta verksamheten efterfrågar.
- De användare vi har pratat med vittnar om att det finns ett stort missnöje med leveransen av den administrativa- och supportfunktionen från IT-avdelningen. Det finns idag ett förväntningsgap mellan verksamheten och IT-avdelningen. Verksamheten upplever att IT-leveransen inte speglar verksamhetens krav medan IT-avdelningen anser att de har en god leverans. Vårt poängter är att det heller inte finns några tydliga krav från verksamheten på vad IT-leveransen ska innehålla.
- Det saknas ett antal viktiga komponenter som behöver införas eller uppdateras i kommunen, exempelvis en IT-kontinuitetsplan samt ett flertal säkerhetsdokument.



NOT: Områdena "Quality Management" och "People Management" har inte varit del av granskningen eftersom de inte är kopplade till revisionsfrågorna, därför finns ingen markerad färg i diagrammet ovan.

5. Detaljerad analys

5.1 IT-Strategi - Översikt



5. Detaljerad analys

5.1 IT-Strategi

Observationer

- Det saknas en tydlig vision om hur IT skall stödja verksamhet och kommuninvånare. Vi har noterat att det saknas en uppdaterad gemensam strategi för IT-frågor och e-vision. De strategier som finns idag är daterade 2006. IT-funktionen har en beställarroll då IT-miljöer varit outsourcade sedan 2006. Under 2011 genomfördes ett leverantörsbyte till Tieto.
- I Nynäshamns kommun finns dokumenterade gränsdragningar och beskrivningar av rollfördelning mellan IT och verksamhet. Dessa är föråldrade och det finns olika uppfattningar om vem som ansvarar för vad mellan avdelningarna. Det saknas en väl utvecklad portföljstyrning av samtliga utvecklingsprojekt i syfte att säkerställa att rätt prioriteringar görs och att beroenden och risker tas i beaktande. Det har inte genomförts några kundundersökningar avseende IT-leverans.
- Det saknas eller finns inte uppdaterade IT-planer för alla förvaltningar inom Nynäshamns kommun. Den IT-plan vi har sett saknar flera områden t ex tidplan, budget, roller och ansvarsfördelning och är inte avstämd mot kommunens strategier. Det finns heller ingen IT-plan för IT-avdelningen utan endast en aktivitets- eller projektlista. Någon årlig uppföljning eller revidering av planerna genomförs inte. IT-avdelningen kommunicerar med sina användare via intranätet. Där finns instruktioner och policys för IT-användning och IT-säkerhet men de är inte uppdaterade, de äldsta dokumenten är daterade 2002. Dessa dokument speglar inte dagens IT-verksamhet. Då ansvaret för att kommunicera dessa ligger på respektive avdelningschef är det svårt att avgöra om de efterlevs eller ej. Ett arbete pågår med att uppdatera vissa styrande dokument.
- Vi har fått ett flertal sammanställningar kring IT-kostnader men har trots detta inte kunnat få en total bild av vad IT kostar för Nynäshamns kommun. Varje enskild förvaltning har en egen IT-budget och den hanteras på olika sätt samt att det inte finns någon indelning mellan kostnader i drift, förvaltning och investering. Utöver detta har vi inte kunnat se att det från förvaltningarna finns ett långsiktigt perspektiv när gäller IT-kostnader. Vi har noterat att utfallet översteg budgeten 2011.

5. Detaljerad analys

5.1 IT-Strategi

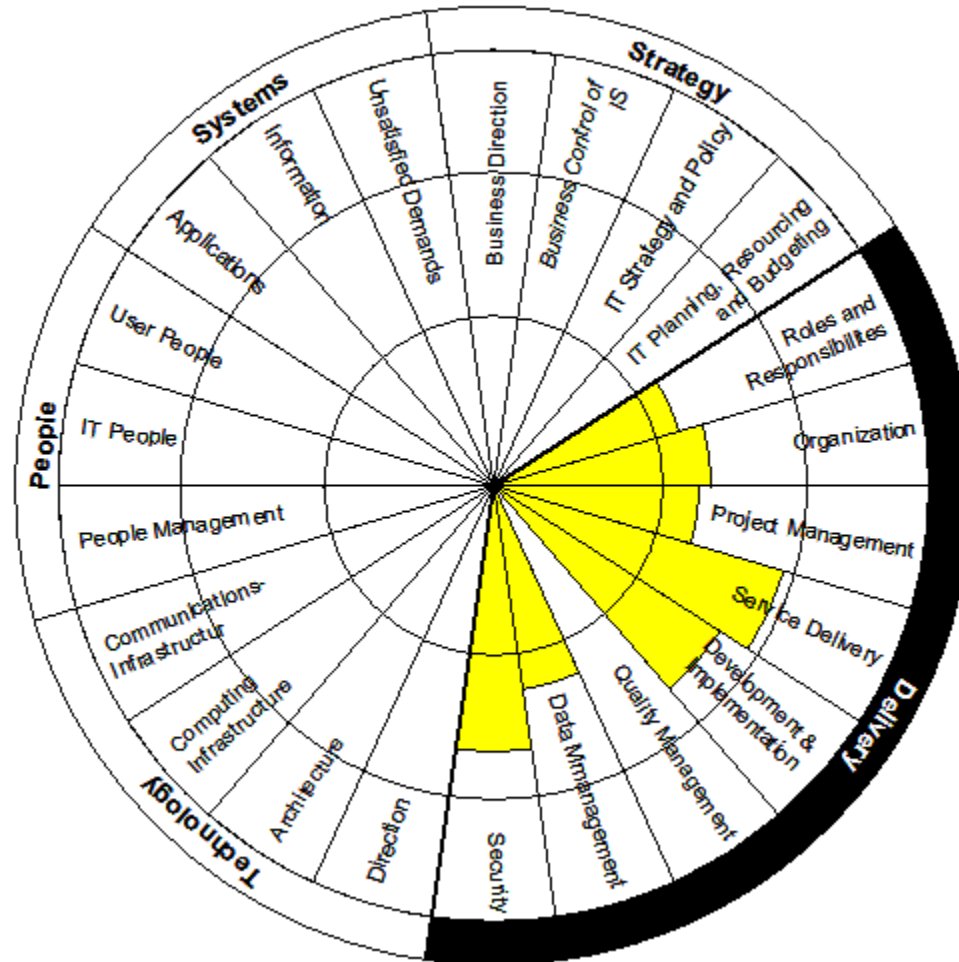
Rekommendationer

Vi rekommenderar att Nynäshamns kommun:

- arbetar med att ta fram en tydlig vision om hur IT skall stödja verksamhet och kommuninvånare samt uppdaterar strategier för IT-frågor och e-vision. Man bör även utvärdera att IT-leveransen är i paritet med vad som efterfrågas inom kommunen.
- omgående säkerställer att IT-avdelningen tillsammans med verksamheten ser över sina rollfördelningar, dess förväntning och gränsdragning samt utvecklar portföljstyrningen för samtliga utvecklingsprojekt i syfte att säkerställa att rätt prioriteringar görs.
- arbetar med att ta fram IT-planer och utvecklar dem med tidplaner, kostnader och förväntningar mellan verksamheten och IT etc. Huvudansvaret för dessa IT-planer bör ligga hos verksamheten och stämmas av med IT så att de kan planera sin verksamhet baserat på dessa planer. För att möjliggöra en effektiv uppföljning av dessa IT-planer och IT-avdelningens verksamhet rekommenderar vi även att kommunen tar fram lämpliga KPI:er (lämpliga mätetal) kopplade till dessa planer. Det är även viktigt att policies och riktlinjer finns och är uppdaterade inom alla relevanta områden. Dessa ska vara förankrade och kommunicerade i verksamheten och det bör säkerställas att det finns rutiner för att följa upp efterlevnad av befintliga riktlinjer. Det är viktigt att regelbundet genomföra kundenkäter för att förbättra servicen mot användare genom att få fakta och möjlighet att se över leveransen av IT.
- ser över hur IT-kostnader sammanställs och säkerställer att alla relevanta kostnader inkluderas. En bra uppdelning är att fördela kostnader på drift, förvaltning och investering uppdelat per förvaltning, centralt för IT samt totalt för hela kommunen. Dessa kostnader ska kunna kopplas till verksamhetsplanerna och innefatta en investeringsplan. En lämplig tidshorisont för en investeringsplan kan vara tre år. I det arbetet kan kommunen med fördel även utveckla ett antal KPI:er som löpande analyseras.

5. Detaljerad analys

5.2 IT-leverans - Översikt



5. Detaljerad analys

5.2 IT-leverans

Observationer

- Systemägare/förvaltare och teknikansvariga finns utsedda för samtliga system. Det finns en dokumenterad rollbeskrivning i dokumentet "e-vision och e-strategi" från 2006. Trots att det finns dokumenterade rollbeskrivningar har vi noterat att det finns olika syn mellan IT och de utsedda systemförvaltare vi intervjuat om förväntningar på systemförvaltarrollen.
- Verksamheten upplever generellt att kommunens driftorganisation av IT-miljön inte fungerar tillfredställande och är missnöjda med den service verksamheten får. Det är långa åtgärdstider, samordningen av ärenden hos Tieto är inte optimal, ärenden avslutas innan de är lösta, ärenden måste ofta prioriteras upp av IT-avdelningen för att de ska åtgärdas och ärendestatistik från driftmöten med Tieto avhandlas inte. Mätningar av kundnöjdhet har inte utförts. Det saknas även en samlad bild över respektive förvaltnings SLA (servicenivå) och dess nivåer. Det är verksamheten som avgör om ett SLA tecknas för deras system. Alla system är i dagsläget satta till högsta prioritet hos driftleverantören Tieto, vilket i praktiken innebär att ingen prioritering är gjord.
- Nynäshamns kommun har köpt in PPS (Praktisk ProjektStyrning) som projektmodell. Dock har vi noterat att alla i verksamheten inte känner till projektmodellen. Vidare sker ingen löpande projektuppföljning eller projektutvärderingar på avslutade projekt. Inga analyser görs på avslutade projekt för att tydliggöra verksamhetsnyttan eller finansiell uppföljning.
- Driften av IT-miljön sköts av Tieto. Vi har noterat att det finns brister i leveransavstämningar med Tieto då de till exempel inte innehåller ärendestatistik. Det har även förekommit driftstörningar i skolans IT-miljö efter arbete/uppdateringar i den centrala IT-miljön vilket tyder på att det finns brister i befintlig process för change management eller kommunikation av denna. Då klientplattformen är låst för användarna hanteras klientapplikationer centralt av IT. Endast Microsoft- och Adobelicenser hanteras av IT-avdelningen. Avstämningar med leverantörer för övriga programvaror/system ansvarar respektive förvaltning för. Detta resulterar i att man får svårt att följa upp kostnader på en kommunövergripande nivå.
- Det finns inga formella rutiner för förändringshantering. Alla system har inte en testmiljö och det finns heller inte krav på formellt godkännande av förändringarna innan de produktionssätts. Normalt sett är det Tieto som produktionssätter förändringar i system. Tieto har totalansvar för den centrala IT-miljön.
- Det saknas en kontinuitetsplan för kommunens IT-verksamhet. IT-avdelningen hänvisar till extern leverantörs kontinuitetsplan vilket kan leda till längre driftstopp än nödvändigt då inga formella rutiner existerar. Det fysiska och logiska IT-skyddet är bra och den centrala IT-driften är modern. Vi har dock noterat brister hos IT-avdelningen i uppföljningen av Tietos leverans exempelvis i patch- och antivirushantering, logganalyser m m.

5. Detaljerad analys

5.2 IT-leverans

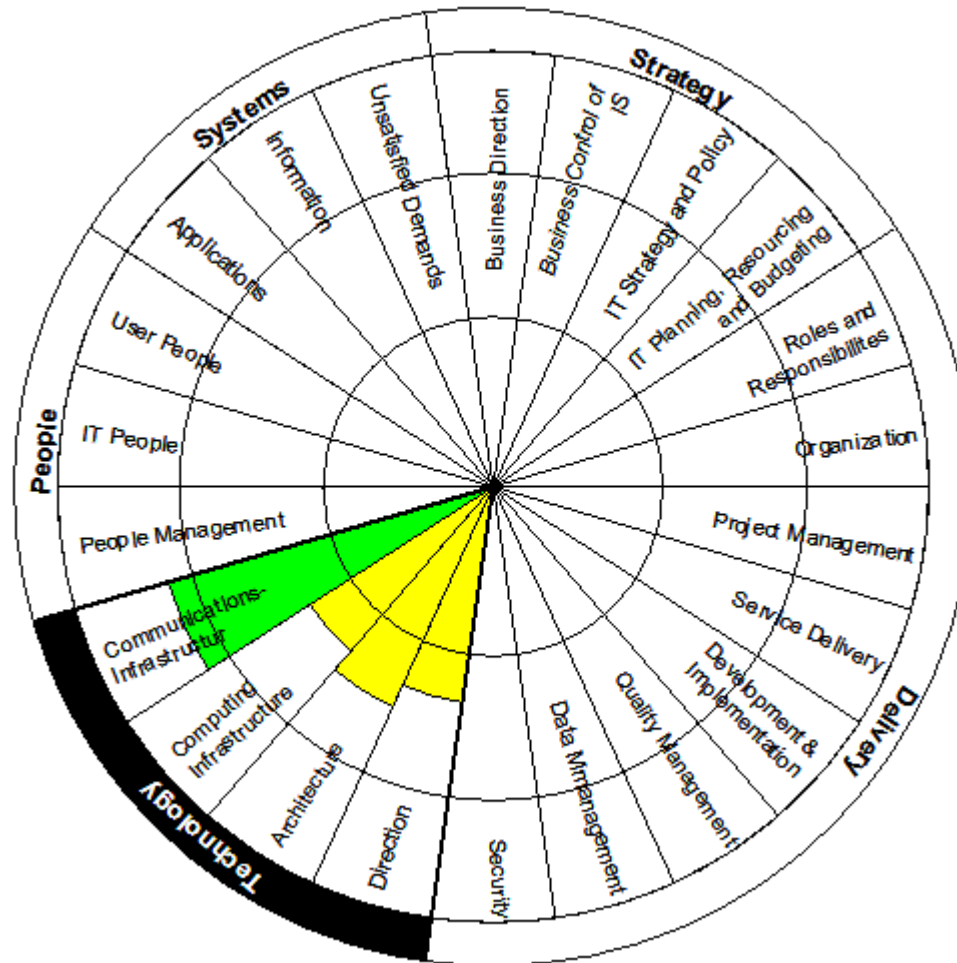
Rekommendationer

Vi rekommenderar att

- IT-avdelningen tillsammans med verksamheten går igenom befintliga dokumenterade beskrivningar över systemförvaltarens ansvar för att säkerställa att alla parter har samma syn på systemförvaltarens roll. Detta för att tydliggöra roller, ansvar och arbetsuppgifter inom kommunen.
- IT-avdelningen börjar mäta leveransen från Tieto löpande genom att analysera statistik och ärenden. Detta för att kunna följa upp och mäta leveransen av uppsatta SLAer gentemot Tieto. Genom att regelbundet genomföra kundenkäter och få fakta för att mäta leveransen av IT kan servicen mot användare förbättras. IT-avdelningen bör tillsammans med respektive systemförvaltare se över prioriteringen av befintliga system för att avgöra vilka system som verkligen är kritiska och att de SLA:er som finns överensstämmer med verksamhetens krav. En rutin för revidering av vilka som är systemägare och teknikansvarig bör tas fram.
- en strategi för användandet av vald projektmodell utarbetas samt att projekt följs upp och utvärderas löpande, både ur ett finansiellt och verksamhetsperspektiv för att få möjlighet till bättre styrning inom kommunen.
- Nynäshamns kommun ser över uppföljningsprocessen av Tietos leverans för att säkerställa att avtalet följs. Vi rekommenderar även att kommunen utvärderar möjligheten och den eventuella nyttoeffekt man skulle få av att inkorporera skolans IT till fullo i den centrala IT-avdelningen. För att på ett effektivt sätt kunna följa upp kostnader på en kommunövergripande nivå bör man se över möjligheten att centralisera licensavstämningar och avtal.
- en formell förändringsrutin utarbetas och att krav på utförande och dokumentation av tester och godkännanden för olika typer av förändringar definieras. Ansvar för tester och godkännanden bör också definieras i en sådan rutin. En separat förändringsrutin för klientmiljön bör också definieras.
- kommunen omgående påbörjar arbetet med att ta fram en kontinuitetsplan för IT som går i linje med kommunens verksamhet. Vidare bör en åtgärdsplan för att effektivt återställa system, applikationer och processer vid en eventuell incident sammanställas. I den löpande avstämningen med Tieto bör även patch-, antivirusstatistik och logganalyser ske för att säkerställa rätt leverans och att rätt nivå av IT-säkerhet uppfylls.

5. Detaljerad analys

5.3 Teknologi - Översikt



5. Detaljerad analys

5.3 Teknologi

Observationer

- Befintlig IT-miljö är framtagen av IT-avdelningen tillsammans med tidigare outsourcingpartner under 2010. Server-, nätverks- och klientplattform hanteras helt och hållet av Tieto. Det finns dokumentation på en övergripande nivå. Dokumentation av förvaltningarnas egna system är bristfällig.
- Enligt den information som vi har fått är IT-avdelningen involverad i upphandlingsprojekt för att diskutera tekniska krav, ofta på ett tidigt stadium. Vi har inte sett att det finns färdiga upphandlingsdokument som innefattar vilka generella tekniska IT-krav som kommunen ställer på system. Det saknas även ett flertal processer enligt bästa praxis, exempelvis saknas en formell förändringsprocess.
- Det finns ingen uttalad strategi när det gäller IT-teknik som beskriver IT-miljön ur ett mer långsiktigt perspektiv. Dock är den del av IT-miljön som IT ansvarar för modern, exempelvis klustrad, virtualiserad, standardiserad och övervakad. Det finns en debiteringsmodell för IT-tjänster definierad.

5. Detaljerad analys

5.3 Teknologi

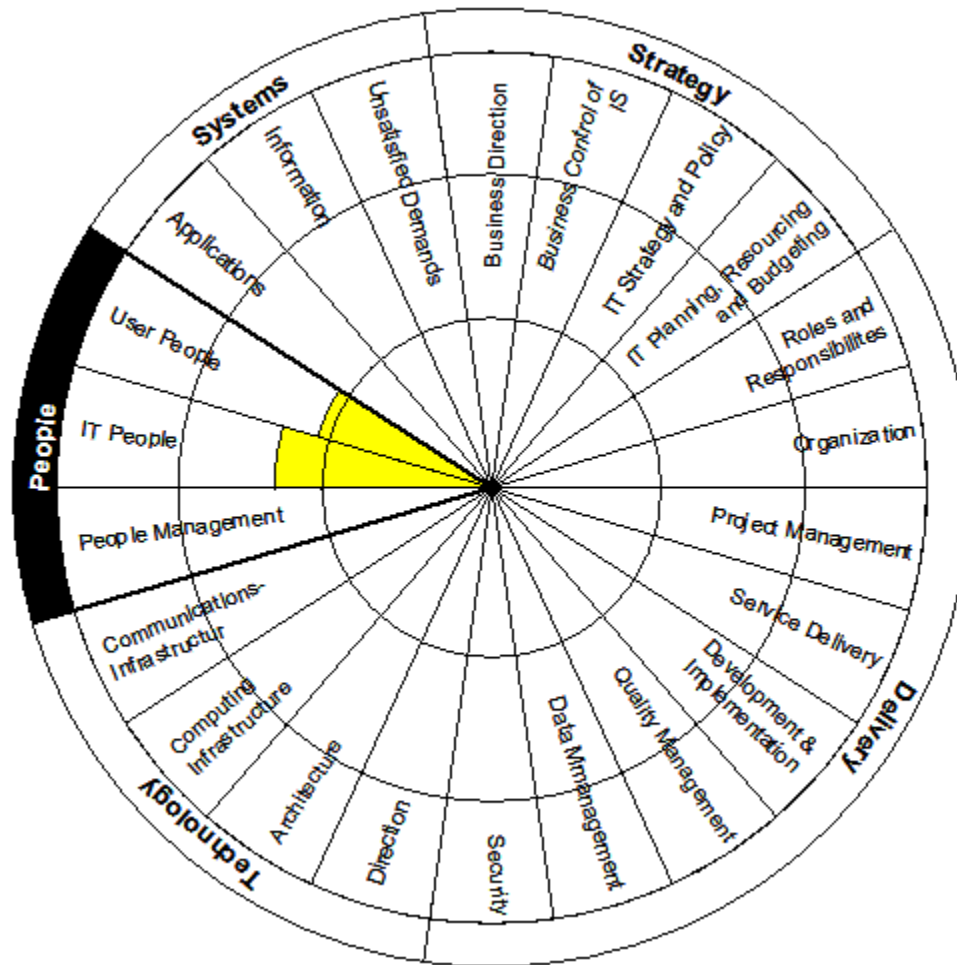
Rekommendationer

Vi rekommenderar att

- en övergripande beskrivning och dokumentation av IT-miljön bör finnas som en del i en kontinuitetsplan. Det medför betydande risker att bara ha en dokumentation av den centrala IT-miljön. Vi rekommenderar att en åtgärdsplan tas fram där förvaltningarna dokumenterar och prioriterar sina system.
- en tydligare kravspecifikation för IT vid upphandlingar upprättas så att krav tydligare kan stämmas av. Det bör övervägas om delar av ITIL ramverket kan gagna IT för att tydliggöra deras leverans och processer.
- en IT-strategi bör vara en del av IT-avdelningens IT-plan eller ett eget dokument samt att den revideras periodiskt. Kommunen bör se över sin debiteringsmodell gentemot verksamheten för att på så sätt få en tydligare bild av vad IT kostar för Nynäshamns kommun och därigenom öka förmågan att styra mot en välavvägd IT-leverans. SLA:er mot verksamheten bör tydliggöras och upprättas för att få mätpunkter på IT-miljöns prestanda.

5. Detaljerad analys

5.4 Personal - Översikt



5. Detaljerad analys

5.4 Personal Observationer

- Det finns idag ett förväntningsgap mellan verksamheten och IT-avdelningen. Verksamheten upplever att IT-leveransen inte speglar verksamhetens krav medan IT-avdelningen anser att de har en god leverans. Värt att poängtera är att det heller inte finns några tydliga krav från verksamheten på vad IT-leveransen ska innehålla. Dialogen mellan verksamheten och IT-avdelningen är bristfällig. I det stora hela upplever verksamheten att bytet av outsourcingleverantör under 2011 inte är lyckat.
- Vi har noterat att det finns otydligheter i roller och styrning av de tekniker som arbetar för BUF (Skol-IT) men som organisatoriskt tillhör IT-avdelningen.
- Ansvar för att användare får nödvändig utbildning av de applikationer de använder ligger oftast hos systemförvaltarna. Enligt den information vi har fått är kunskapsnivån bland användarna ibland mycket låg, vilket skapar problem vid kontakt med IT-avdelningen då man "talar olika språk".
- Driftstörningar i den centrala IT-miljön förekommer sällan, dock brister ofta administrativa- och supportfunktioner vilket skapar en frustration för verksamheten. Vi har även fått uppgifter om att användare väljer att inte rapportera fel till Tieto då man upplever att felen inte avhjälpas utan snarare förvärras.

5. Detaljerad analys

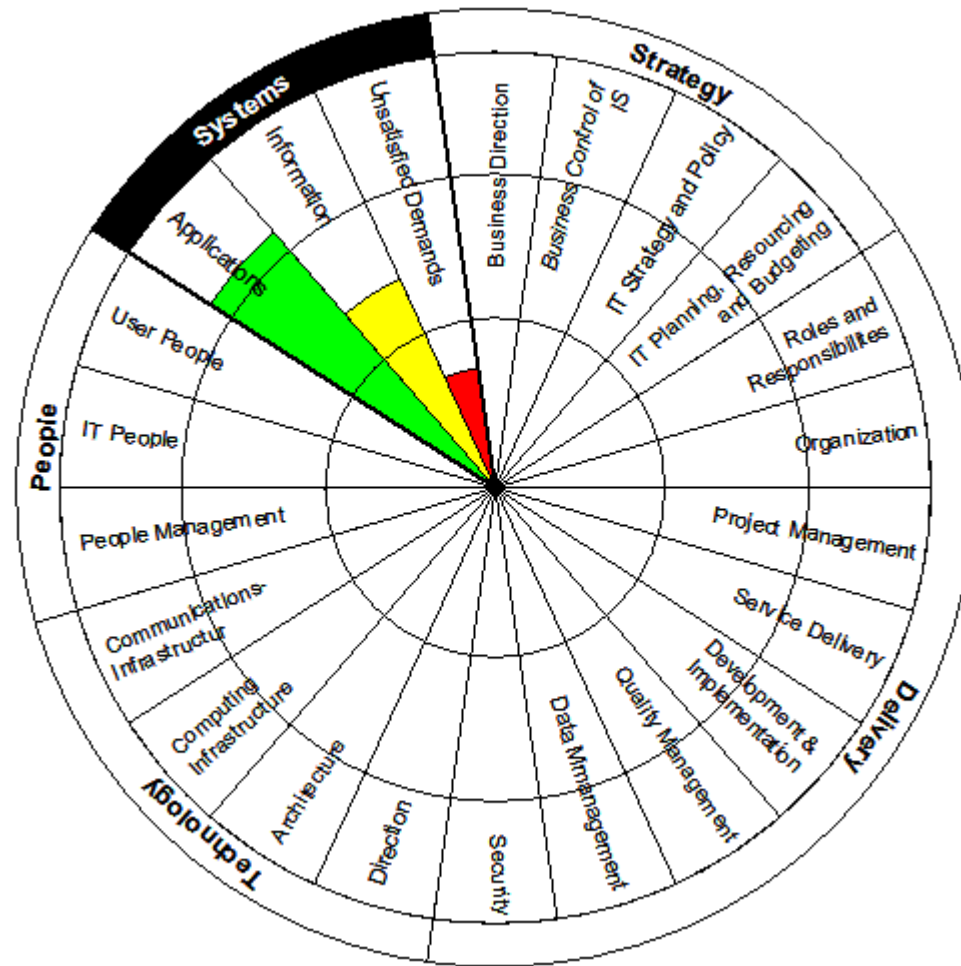
5.4 Personal Rekommendationer

Vi rekommenderar att

- kommunen tydliggör förväntningar mellan verksamheterna för att förbättra dialogen dem emellan. Förslagsvis genom en Workshop eller annan lämplig samarbetsform där syftet och förväntningar mellan berörda parter (verksamhet, IT-avdelning och outsourcingleverantör) tydliggörs och fastställs. Resultatet av Workshopen ska leda till en överenskommen, dokumenterad och kommunicerad förbättringsplan.
- en översyn av BUF IT-verksamhet bör göras för att undersöka och fastställa om det inte finns synergieffekter av att helt integrera funktionen i den centrala IT-verksamheten.
- kommunen ser över vilka behov som finns av utbildning för olika typer av användare och följer upp om användare har fått den utbildning som krävs för de arbetsuppgifter de har. Viktigt i detta är även att ta hänsyn till utbildning avseende sådant som inte är applikationsspecifikt, t ex informationssäkerhet och användning av arbetsstation.
- IT-avdelningens leverans säkerställs genom att kontinuerligt följa upp både sin egen och leverantörer av outsourcingtjänsters leveranser för att fastställa att uppsatta SLA:er och mål uppfylls. Det är även viktigt att dokumentera uppföljningar för att få statistik som kan analyseras för att kunna erbjuda bättre support och utbildning till slutanvändare i framtiden.

5. Detaljerad analys

5.5 System och applikationer - Översikt



5. Detaljerad analys

5.5 System och applikationer

Observationer

- Nynäshamns kommun har enligt uppgift totalt ca 80 applikationer och system i sin IT-miljö. Dokumentet vi erhållit för aktuella systemförvaltare är inte uppdaterat och innehåller personer som slutat.
- Det saknas en policy för säkerhetsklassning av dokument och system. I övrigt är de flesta policydokument gamla och de revideras inte löpande. Den centrala IT-miljön är av en modern standard och anses möta verksamhetens behov.
- Vilken kundnytta system eller applikationer har kan inte mätas då undersökningar av detta aldrig genomförts.

5. Detaljerad analys

5.5 System och applikationer

Rekommendationer

Vi rekommenderar att

- Nynäshamns kommun ser över och uppdaterar dokumentationen över sina aktuella system och dess systemförvaltare.
- Nynäshamns kommun utarbetar en policy för säkerhetsklassning av dokument och system. Vi föreslår även att man i det arbetet tar fram en rutin för hur och när policydokument ska uppdateras.
- Nynäshamns kommun genomför kundundersökningar på utvalda system och applikationer för att få mätvärden för användarfunktion och systemhälsa.

6. Avslutning och Kontaktinformation

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

Vid frågor om översynen kan Janne Swenson eller Jonas Skoglund kontaktas.

Stockholm maj 2012

Kontakt:

Janne Swenson
Mail: janne.swenson@se.pwc.com
Tel: 010-213 35 22

Jonas Skoglund
Mail: jonas.skoglund@se.pwc.com
Tel: 010-212 45 26

Bilaga 1 – Dokumentlista

E-vision och e-strategi	IT Budget 2012
Regler för datoranvändning	IT Förvaltningsmodell H-N-S v1.11
Handlingsplan vid upptäckt av barnpornografi	Kostnad system 1
Riktlinjer e-post	Rapporter IT 2010-2012
Riktlinjer för social medier	Systemdokumentation 1
IT-Säkerhetspolicy	Systemdokumentation 2
IT-Säkerhetsregler	System förv 1
IT och dataverksamheten	KS VEP 2012
IT Samråd	Utkast e-strategi 2012