

Förstudierapport:
Gemensam it-organisation för
Bengtstors, Färgelanda, Mellerud och
Åmåls kommun

Innehållsförteckning

1	Sammanfattning och rekommendationer.....	3
1.1	Sammanfattning av förstudien	3
1.2	Rekommendationer på vidare arbete	4
2	Förstudiens uppdrag.....	6
2.1	Bakgrund.....	6
2.2	Syfte och mål.....	7
2.3	Projektorganisation och deltagare.....	7
2.4	Avgränsningar	7
2.5	Genomförda aktiviteter	8
2.6	Intressenter och målgrupper.....	8
3	Varför en gemensam it- och digitaliseringsorganisation?	8
3.1	Kommande välfärdssatsningar kommer kräva mer digitaliseringsarbete	8
3.2	Nödvändiga kvalitetshöjningar inom it-säkerhet och informationshantering.....	11
3.3	Gemensamma mål med samverkan.....	12
4	Samverkansform.....	12
5	Förslag på organisationsutformning.....	13
5.1	Kompetens- och förmågebehov i den nya organisationen.....	15
6	Styrning och ledning.....	18
7	Tekniska vägval.....	19
7.1	Grundförutsättningar för gemensam it-verksamhet.....	19
8	Ekonomiska förutsättningar för samverkan	20
8.1	Potential till ökad effektivitet i en gemensam it-organisation	20
8.2	Ekonomiskt nuläge och förväntade förändringar	21
8.3	Större satsningar och initiativ kan kräva investeringsmedel.....	23
9	Förslag till tidplan för genomförande	24
10	Källor.....	25
11	Bilaga 1: Förstudiens deltagare.....	27
12	Bilaga 2: Självskattningsförmåga	28
13	Bilaga 3: It- och digitaliseringsmodell	31
14	Bilaga 4: Plattformsstrategi	32
15	Bilaga 5: Riskanalys vid utebliven samverkan	33
16	Bilaga 6: Utkast till programdirektiv.....	37

1 Sammanfattning och rekommendationer

1.1 Sammanfattning av förstudien

Förstudien har genomförts för att undersöka möjligheterna och fördelarna med att genomföra en digital kommunsammanslagning för Bengtsfors, Färgelanda, Mellerud och Åmåls kommun. Detta görs då kommunerna har som mål att effektivisera it-drift, säkerställa försörjning av strategisk it-kompetens och öka kapaciteten för digitalisering.

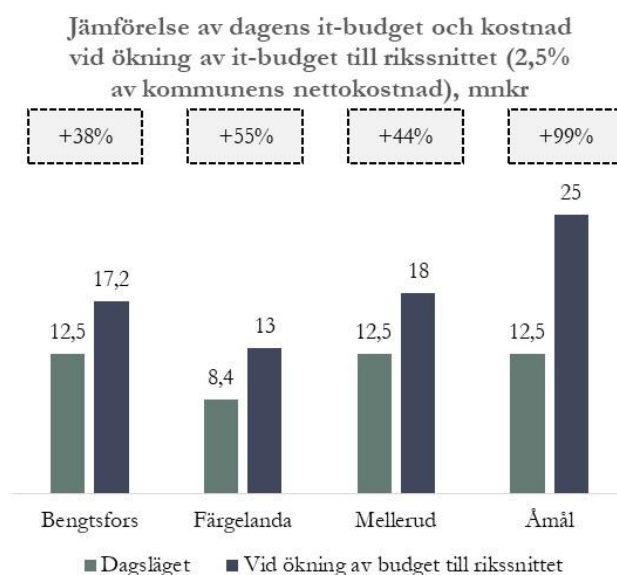
Den allmänna avsiktsförklaring om samverkan som tecknats mellan Dalslandskommunerna (5D) ger goda förutsättningar för att fördjupa samverkansarbetet inom ett specifikt område. Förstudien visar att en gemensam it-organisation kan leda till ökad effektivitet, bättre resursutnyttjande och en mer robust it-infrastruktur.

Dessutom kan en gemensam it-organisation höja kommunernas förmåga att bistå kärnverksamheterna i deras digitaliseringsarbete och dessutom göra det snabbare och mer effektivt än idag. Detta är avgörande för att klara framtidens välfärdsleverans när allt färre medarbetare ska göra allt mer för flera välfärdsbrukare.

Förstudien har genomfört en ekonomisk analys för att bedöma de finansiella konsekvenserna av förslaget. Analysen visar att även om initiala investeringar i ny teknik och omorganisation krävs och innebär merkostnader, så förväntas dessa kostnader täckas genom långsiktiga besparingar och effektiviseringar som uppstår genom ökad effektivisering och förstärkt gemensam leveransförmåga.

Förstudien rekommenderar att samverkansarbetet i första hand formaliseras genom ett samverkansavtal mellan Dalslandskommunerna. För att effektivt leda och styra samverkan ges också ett förslag på en samverkansmodell som delar upp beslutsfattande i visionär, strategisk, taktisk och operativ nivå (se avsnitt 6).

Den nya it-organisationen förväntas dessutom skapa betydande kostnadsminskningar genom att minska komplexiteten i it-miljön. Inom kostnadsposterna it-tjänster, it-utrustning, it-kommunikation och konsultstöd



Figur 1 – Förväntad kostnadsökning om varje kommun skulle göra en enskild it-satsning utan att samverka. Beräkningen bygger på att kommunerna ökar sin it-budget för att nå rikssnittet (2,5% av förvaltningens nettokostnader). Samtliga kommuner skulle behöva öka sina anslag till it-enheten. Ökningen jämfört med 2024 års it-budget anges i procent i gråa rutorna.

finns potential till stora kostnadsbesparingar genom rationalisering och stordriftsfördelar. Dessa besparingar förväntas gradvis öka och täcka de initiala kostnaderna, vilket gör investeringarna självfinansierande över tid. Till

2027 räknar man med att de ökade kostnaderna för ny teknikplattform och omorganisation helt ska ha ersatts av besparingar från en mer effektiv och mindre komplex it-miljö. Detta innebär att övergången inte bara kommer att vara kostnadseffektiv på lång sikt, utan också ge vinster genom en mer hållbar it-infrastruktur och en kvalitetshöjning i både it-verksamhet och genom förbättrat verksamhetsstöd.

Förstudien rekommenderar därför att kommunerna påbörjar arbetet med att integrera sina it-organisationer till en gemensam sådan. Ett särskilt program bör tillsättas för att leda uppdraget och samordna övergången (ett utkast till programdirektiv finns bifogat rapporten i bilaga 6: Utkast till programdirektiv). Nedan listas rekommendationer på fortsatt arbete.

1.2 Rekommendationer på vidare arbete

1. Dalslandskommunerna bör ingå en fördjupad it-samverkan.

Förstudien rekommenderar att kommunerna ingår i en fördjupad it-samverkan genom att ingå i en gemensam it-organisation. Samtliga kommuner har likartade drivkrafter och verksamheterna är både positiva och har förväntningar på samverkan. Vidare visar omvärldsbevakningen att kommunerna följer en nationell riktning där likartade kommuner söker samverkan i olika former för att säkra nuvarande it-funktionalitet och digitaliseringsförmåga till framtida kapacitetsutveckling- och omställning.

2. Samverkan bör även inkludera resurser och förmågor kopplat till digitalisering.

Att det finns goda förutsättningar för gemensam digitalisering har redan kartlagts i förstudien som genomfördes under hösten 2023 via VGR och "Det goda livet i Dalsland". Utifrån förstudiens dialoger/aktiviteter och avstämningar med deltagare framgår att det också finns ett intresse och upplevt behov av att säkerställa gemensamma resurser och förmågor kring digitalisering.

Förstudien bedömer att Dalslandskommunerna¹ kommer att tappa viktig fart i utvecklingsarbetet om man bara fokuserar på att skapa sig en gemensam it-produktion utan att i beslutet ta höjd för en gemensam digitaliseringsförmåga. Liknande insikter har dragits i Trollhättanutredning² på samma område.

Just därför behöver Dalslandskommunerna säkerställa att man förfogar över samlade it-förmågor, inom samma avdelning, för att skapa enkla processer och därmed kunna leverera mer och bättre verksamhetsstöd både inom it och i digitaliseringsprocesser.

3. Samverkansarbetet behöver organiseras i en gemensam organisation med samlade resurser och förmågor.

Detta för att effektivt styra och kravställa på organisationen utifrån en uppdragsbeskrivning. Förstudien anser att det är av stor vikt att ha en gemensam chef med ett uppdrag över hela organisationen för att effektivt styra och skapa kraft i förändringsarbetet.

Redan vid beslut om gemensam organisation bör ett gemensamt chefskap aktiveras över de olika it-organisationerna för att inte skapa splittringar utan iscensätta gemensamma arbetssätt i en tidig process och skapa bästa förutsättningar inför projektgenomförande.

4. En värdkommun bör utses för att husera digitalisering- och it-förmågan inom Dalslandskommunerna.

Förstudiens förslag är att Åmåls kommun får rollen som värdkommun. Åmål föreslås då kommunen länge har arbetat med digitaliseringsfrågor och har en hög mognadsgrad av it-relaterade frågor på ledningsnivå. Den

¹ Kommunerna i förstudien: Bengtsfors, Färgelanda, Mellerud och Åmål. Dals-Ed medverkar inte i förstudien.

² Digitalisering – vägen mot ett Trollhättan (2023) Forskningskonsortiet för Digital förvaltning, Göteborgs Universitet

gemensamma organisationen behöver vara placerad i en värdkommun som aktivt förvaltar och utvecklar förmågan. Samtliga medarbetare inom it-organisationerna bör då få nytt anställningsavtal hos värdkommunen med valfri placeringsort och andra villkor för att skapa en modern och flexibel organisation.

5. En styr- och samverkansmodell för tjänstemannaorganisationen behöver tas fram och förankras i den nya organisationen.

Man bör ta fram ett samverkansavtal som tydlig redogör för hur kommunerna skall ingå sin samverkan och hur en eventuell utträdesprocess regleras (handläggningstid, veto, avgifter osv skall regleras i samverkansavtalet). Förstudien bygger dessa rekommendation på omvärldsbevakning från liknande arbete som gjorts i Västra Skaraborg (V6) där sex kommuner tagit fram en gemensam styrmodell och tillhörande processer. Även Mora/Orsa/Älvdalen har en styr- och samverkansmodell som grund för samverkansarbetet.

6. Kommunerna bör nyttja avtalssamverkan som samverkansform för den gemensamma it- och digitaliseringsorganisationen.

Inom omvärldsbevakningen som genomförts framgår det att flera mindre kommuner kommer att avvakta nationella riktlinjer kring samverkan innan man ytterligare formaliserar sina nuvarande samarbeten. Under tiden används avtalssamverkan som en grund för att driva samverkansarbetet vidare. Förstudien anser att kommunerna bör agera på liknande sätt, och invänta en kommande rapport från SKR, som ska ge kommunerna tydligare riktlinjer. På så sätt undviker kommunerna att cementera samverkan och bibehåller flexibilitet. Dessutom undviks onödig administration och kostnader för denna.

7. Finansieringsmodellen för samverkan bör vara enkel och transparent och ha olika modeller för it-produktion och digitalisering.

Förstudien rekommenderar att kommunerna inför en mycket förenklad modell där kommunerna och verksamheterna debiteras för sin ”konsumtion” av it-produktionen. En baspost bör vara gemensam för samtliga medverkande kommuner och delas lika mellan samtliga. I den posten finns t.ex. datacenter, nätverk och it-säkerhet. Utöver bas-it kan kommunerna/verksamheterna avropa stöd och support utifrån verksamhetsbehov.

8. Kommunerna bör delvis nyttja investeringsmedel för omställningen till ny IT- och digitaliseringsförmåga

Kommunerna bör delvis nyttja investeringsmedel för att möjliggöra en hållbar och långsiktig digital omställning. En ensidig användning av driftsbudget riskerar att främja kortsiktiga it-lösningar på bekostnad av innovation och utveckling. Investeringar i digitala projekt är nödvändiga för att främja innovation, minska ”billiga” lösningar som innebär långsiktiga kostnader och möjliggöra framtida digital utveckling. Genom att kombinera driftsmedel med strategiska investeringar kan kommunerna undvika att bromsa den digitala transformationen och istället skapa synergier och bättre förutsättningar för att skala upp digitala initiativ.

9. Den nya organisationen bör implementera den plattformstrategi som tagits fram tillsammans med förvaltningarna.

Tillsammans med medarbetare inom samtliga it-organisationer har en plattformstrategi tagits fram. De fokuserar på följande områden:

- Integration och samverkan
- Effektivitet och skalbarhet
- Säkerhet och tillförlitlighet
- Innovation och utveckling
- Kostnadseffektivitet och användarcentrering

Målbilden för plattformsstrategin är en gemensam identitet för alla kommuner som kan göras unik för respektive kommun, t.ex. mailadress mm. Syftet är att på så sätt underlätta för att medarbetarna att sömlöst arbeta inom de olika kommunerna.

10. Inför projekt och etablering av teknisk plattform bör en strategisk kommun pekas ut för vägledning och samverkan.

Förstudien rekommenderar att Dalslandskommunerna pekar ut en strategisk samverkanskommun inom Fyrbodalen. Värdkommunen för it-samverkan mellan Dalslandskommunerna bör mycket tidigt initiera dialog och förankra med någon av de andra större kommunerna inom Fyrbodalen att ingå i en strategisk samverkan kring teknikplattformen. Det gäller både val av arkitektur, it-säkerhet och nationella initiativ som t.ex. SKR:s handslag för digitalisering.

2 Förstudiens uppdrag

2.1 Bakgrund

I december 2023 undertecknade ordförandena för kommunstyrelserna i de fem Dalslandskommunerna – Bengtsfors, Dals-Ed, Mellerud, Färgelanda och Åmål – en avsiktsförklaring för att öka samarbetet mellan kommunerna. Denna avsiktsförklaring, känd som 5D-samverkan, syftar till att stärka den gemensamma kapaciteten, minska sårbarheten samt säkerställa kompetensförsörjningen inom kommunerna. Visionen för detta samarbete är att skapa ”stolta, starka och självständiga Dalslandskommuner med gemensam kapacitet att möta framtiden.”. Genom samverkan strävar kommunerna efter att bibehålla en god service och hög kvalitet i leveransen av välfärdstjänster till alla invånare i Dalsland. Avsiktsförklaringen är inte avgränsad till ett specifikt område, utan avser hela den kommunala verksamheten.

Hittills har digitaliseringen av kommunerna i Dalsland gått alltför långsamt. Den långsamma takten är inte en följd av bristande vilja, utan snarare ett resultat av avsaknad av gemensam strategisk styrning och lokal kompetens för att genomföra omfattande digitala förändringar. Ekonomiska utmaningar som hög inflation och vikande skatteunderlag har lett till att många mindre landsortskommuner redan idag har kraftigt begränsade resurser. Detta har tvingat kommunerna att prioritera andra, mer akuta, områden vilket resulterat i att nödvändiga och framåtblickande it-investeringar har blivit lidande. Situationen känns igen även i Dalsland.

Avsiktsförklaringen skapar dock nya förutsättningar för ett fördjupat samarbete inom it-förvaltning, utveckling och vidare digitalisering i Dalsland. En digital kommunsammanslagning³ erbjuder möjligheten att samla it-kompetensen från hela Dalsland för att fatta bättre och mer långsiktiga beslut som gynnar alla kommuner. Genom att förena sina it-resurser kan kommunerna göra större och mer ekonomiskt fördelaktiga investeringar som kan skalas i större volymer.

En gemensam it-organisation skulle också skapa förutsättningar för att behålla och attrahera personal i en större organisation med fler utvecklingsmöjligheter och karriärvägar. Detta kan leda till en mer hållbar och stabil personalstyrka, vilket är avgörande för långsiktig framgång i kommunernas digitala transformation. Samtidigt skulle kommunerna behålla kontrollen över den lokala politiken, vilket säkerställer att de specifika behoven och prioriteringarna för varje kommun fortsatt kan tillgodoses.

Av dessa anledningar har kommunerna valt genomföra denna förstudie, för att skapa sig en bättre uppfattning över hur en gemensam it-organisation kan upprättas och vilka strategiska vägval det innebär för kommunerna.

³ Med en digital kommunsammanslagning avses en samverkansmodell där kommuner i allt större utsträckning arbetar tillsammans för att säkra en gemensam digital infrastruktur, för att på så sätt öka effekthemtagningen inom it- och digitaliseringsåtgärder. För vidare information, se flertalet rapporter från forskningskonsortiet Digital Förvaltning, en del av Swedish Center for Digital Innovation: [Rapporter – Digital Förvaltning \(digitalforvaltning.se\)](#)

2.2 Syfte och mål

Givet ovan bakgrund är syftet med förstudien att skapa en gemensam nulägesbild kring behov, förmågor, resurser och prioriteringar i kommunerna. Utifrån nuläget ska förstudien sedan redogöra för hur en gemensam it-organisation kan utformas utifrån ekonomiska, organisatoriska och tekniska förutsättningar. Detta görs för att kunna lämna ett välgrundat beslutsunderlag som skapar rätt förutsättningar för övergången till en gemensam it-organisation.

Förstudiens slutliga mål är att redogöra för hur Bengtsfors, Mellerud, Färgelanda och Åmål tillsammans kan upprätta, organisera, styra och resurssätta en gemensam it-organisation, och förutsättningar för en sådan. Det görs dels i förstudiens avsnitt, och i bilagorna som bifogats rapporten (se t.ex. Bilaga 6: Utkast till programdirektiv).

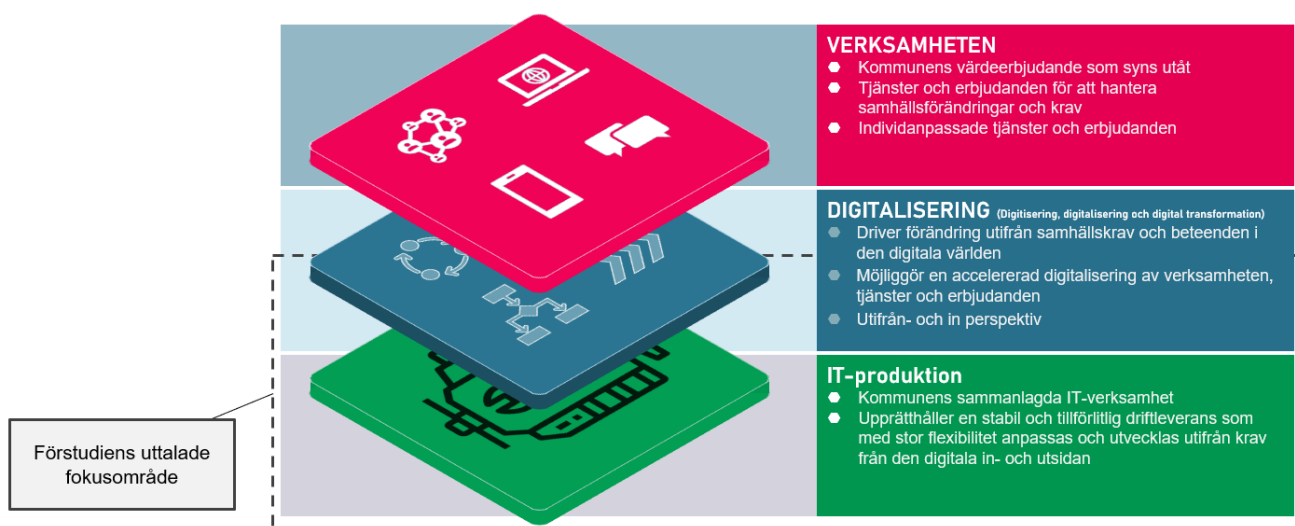
2.3 Projektorganisation och deltagare

Projektorganisationen har bestått utav konsulter från Centigo och personal från kommunerna. Alla kommuner har deltagit i samtliga delprojekt med representanter från relevant verksamhet (t.ex. it, HR eller ekonomi). Dessutom har centrala frågeställningar gällande styrningsprinciper och samverkansformer diskuterats kontinuerligt på ledningsnivå, där kommundirektörer eller annan verksamhetschef medverkat.

För uttömmande lista över projektdeltagare, se bilaga 1: Förstudiens deltagare.

2.4 Avgränsningar

Förstudiens fokusområde (och därmed avgränsning) visas i figuren nedan. Som tidigare nämnt är förstudiens syfte att belysa vilka förutsättningar det finns för kommunerna att skapa en gemensam organisation för leverans av grundläggande it-produktion som t.ex. enheter (datorer/surfplattor/telefoner), nätverk, säkerhetsfunktioner m.m. Under arbetet med förstudien har det även blivit tydligt att det finns vinster med att även inkludera visst gemensamt digitaliseringsarbete i den nya organisationen.



Figur 2 - Figuren visar olika lager i det kommunala it- och digitaliseringsarbetet. För ytterligare beskrivning, se bilaga 3: it- och digitaliseringsmodell

Figuren beskriver tre lager av it- och digitaliseringsarbete i kommunal verksamhet. I övre lagret, verksamheten, finns de tjänster och erbjudanden som syns ut mot kommuninvånarna och organisationer (t.ex. kommunala e-tjänster). Ofta hanteras och ägs dessa av verksamheter (barn/äldreomsorg etc.) med visst stöd av kommunernas centrala it-resurser vid förändringar i tjänsten, leverantörsdialog eller upphandling.

Mellanlagret ”Digitalisering” beskriver det arbetet som pågår inom kommun och bolag där t.ex. arbetsmetoder och processer digitaliseras genom samverkan mellan berörda verksamheter och kommunens centrala it-resurser.

Det undre lagret omfattar klassisk it-produktion, och berör sådant arbete som historiskt sett skötts av kommunens centrala it-resurser. Det kan t.ex. handla om att tillhandahålla trådlösa nät, användarkonton och gemensamma säkerhetslösningar.

2.5 Genomförda aktiviteter

Förstudien har genomförts under perioden april – september 2024. Under projektperioden har ett flertal workshops genomförts med förvaltningarna inom strategi och organisation, teknikval och plattformstrategi, ekonomi och riskanalys. Dessutom har kompletterande intervjuer genomförts med nyckelpersoner i respektive organisationer. Samtliga kommuner har dessutom fått uppskatta dagens it-förmågor och ekonomiska kostnader kopplade till it-förvaltningen.

Slutligen har informationsmöten genomförts i respektive kommuns kommunfullmäktige, för att informera beslutsfattare om uppdragets syfte och mål.

2.6 Intressenter och målgrupper

Intressenter och målgrupper för förstudien inkluderar:

- Kommunstyrelserna i respektive kommun.
- Högsta operativa ledningen i kommunerna som har en helhetssyn över kommunernas verksamheter och strategiska planer.
- Kommunförvaltningar i respektive kommun (främst it-, ekonomi och HR-avdelningar).
 - Huvudsakligt berörda chefer och medarbetare som kommer att vara direkt involverade i den gemensamma it-organisationen och ansvariga för implementeringen av digitaliseringsinitiativ är främst.
- Medarbetare i övriga verksamhetsområden, som indirekt berörs genom den nya it-organisationen.

3 Varför en gemensam it- och digitaliseringsorganisation?

3.1 Kommande välfärdssatsningar kommer kräva mer digitaliseringsarbete

Kommunernas behov av fördjupad samverkan bottnar i generella resurs- och digitaliseringsutmaningar som många kommuner har i Sverige. SKR:s tidigare undersökningar visar samtidigt att det år 2030 kommer finnas ett rekryteringsbehov om cirka 300 000 personer för kommunsektorn. Stora sektorer som vård och omsorg kommer också ha ett mycket stort rekryteringsbehov för att tillgodose behoven hos en allt äldre befolkning⁴. Det motsvarar då ungefär lika många som det totala antalet som förväntas finnas tillgängliga på arbetsmarknaden samma år⁵.

Denna obalans leder till att färre ska försörja och ta hand om fler, vilket sätter press på den kommunala ekonomin och välfärdssystemet. Ett ofta upprepat begrepp i kommunal kontext som sätter fingret på utmaningen är 125/75. Svenska kommuner kommer i framtiden behöva leverera 125% av dagens välfärd med 75% av dagens resurser.

För att klara av att finansiera välfärden och tillgodose invånarnas behov krävs det att kommunerna hittar nya sätt att arbeta effektivare, ökar sysselsättningen och möjliggör för fler att arbeta längre. Samtidigt måste de också hantera ökade kostnader för äldreomsorg och sjukvård, vilket kräver strategiska åtgärder och samarbete mellan

⁴ SKR beräknar att andelen 80+ åringar beräknas öka med 47% som andel av befolkningen mellan åren 2021–2031

⁵ Tillsammans - ett måste för en bättre välfärd (2024) Adda

olika aktörer på lokal och nationell nivå. Samtidigt är uppfattningen hos många att digitalisering tar alltför lång tid i en kommunal kontext⁶.

Som svar har SKR nyligen lanserat en nationell satsning, handslag för välfärdsutveckling genom digitalisering, som handlar om att ta vara på potentialen i ett stärkt kommungemensamt digitaliseringsarbete.



Figur 3 – Flera av nyttorna som kommunerna identifierat lyfts av SKR som nödvändiga förutsättningar för framtidens välfärds- och samhällsutveckling. Källa: Kommungemensamt handslag för välfärdsutveckling genom digitalisering (2023) SKR

Genom att i högre grad arbeta tillsammans har alla kommuner, oavsett förutsättningar, bättre möjligheter att utveckla sina verksamheter och dra nytta av varandras kompetenser och innovationer. Tillsammans finns bättre potential att möta gemensamma utmaningar med stöd av digitalisering och skapa nya möjliggörande förmågor, t.ex. för utveckling av välfärden på ett effektivare, snabbare och smartare sätt.

Ovan förutsättningar stämmer väl in på samtliga Dalslandskommuner. Under förstudiens arbete har det också framkommit att kommunerna ser flera anledningar till att en it-samverkan är lämplig. Återkommande anledningar är:

- **Likande förutsättningar i samtliga kommuner**

Kommunerna Bengtsfors, Mellerud, Färgelanda och Åmål har liknande demografiska och ekonomiska förutsättningar. Alla är befolkningsmässigt små kommuner som står inför en demografisk utmaning⁷. Denna utmaning delas förvisso med resten av landet, men förvärras i Dalslandskommunernas fall då många yngre personer flyttar till större städer. Det finns därför ett extra stort behov av att effektivisera verksamheten för att möjliggöra en framtida välfärdsleverans i enlighet med kommunernas åtaganden. Beslutsfattare i samtliga kommuner är medvetna om denna utmaning, vilket ger samsyn och möjlighet att arbeta snabbare och mer effektivt mot gemensamma mål.

- **Politisk och förvaltningsmässig samsyn kring samverkan**

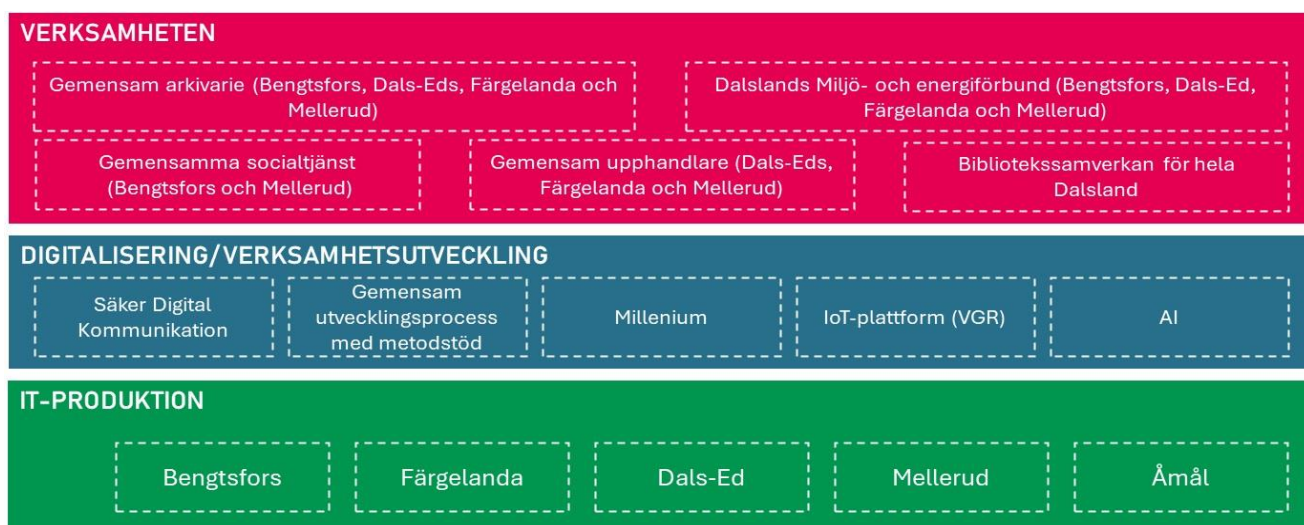
⁶ Kommuner går samman digitalt för att stärka makt och effektivitet, Dagens Industri (2024)

⁷ Utveckling Västra Götaland (2024) VGR

Förstudien uppfattar att det finns en gemensam förståelse och enighet bland politiker och tjänstemän i alla kommuner om vikten av samarbete för att möta framtida demografiska och ekonomiska utmaningar. Denna samsyn sträcker sig över partigränser och kommunala förvaltningar, vilket skapar en gynnsam grund för ett långsiktigt hållbart samverkansarbete i en gemensam organisation. Flera tidigare forskningsstudier har visat att samsyn och vilja till samverkan (dvs. där parter har en likartad syn på vikten och behovet av samverkan) är en av de avgörande faktorerna till hur lyckad samverkan mellan kommuner blir⁸.

- **Tidigare etablerade samarbeten som nu kan stärkas ytterligare**

Redan idag finns etablerade samverkansarbeten och avsiktsförklaringar inom Dalslandskommunerna utöver den allmänna avsiktsförklaringen.



Figur 4 – Dalslandskommunerna har redan idag flera relevanta samverkansprojekt inom diverse verksamheter. Dessa skulle kunna stärkas ytterligare genom att kommunerna samverkade i sin it-leverans.

Det rör sig t.ex. om samverkan inom socialtjänst (Mellerud och Bengtsfors), Dalslands miljö- och energiförbund (Bengtsfors, Dals-Ed, Färgelanda och Mellerud), bibliotekssamverkan inom Dalsland mm.

Exempel på hur redan etablerade samarbeten kan stärkas ytterligare har redan tagits fram av fackförvaltningar. I Socialtjänsternas avsiktsförklaring för gemensam it-struktur och samverkan kring digitalisering⁹, nämns:

- Möjlighet att leda, styra och samordna den strategiska digitala utvecklingen i Dalsland
- Arbeta för en stabil och säker drift av system och central it-struktur
- Förvalta och utveckla tjänster, system och applikationer
- Säkerställa att informationssäkerheten är prioriterat i samtliga kommuner
- Samarbeta vid införandet av gemensamma förändringar inom området
- Säkerställa en god utveckling i samtliga kommuner gällande it och digitalisering
- Förbereda inför framtidens utmaningar, möjlighet till gemensam upphandling

⁸ Mellankommunal Samverkan: Vad är känt om dess effekter? (2021) Kommuninvest forskningsberedning

⁹ Avsiktsförklaring för en gemensam it-struktur och samverkan kring digitalisering för Dalslandskommunerna (2023) Socialnämnderna i samtliga Dalslandskommunerna

Konkret ges förslag på flera projekt där kommunerna med fördel kan göra vinster genom en gemensam it- och digitaliseringsorganisation, t.ex.; Digitala hjälpmedel inom socialtjänsten, Millenium-införandet och Säker digital kommunikation (SDK).

3.2 Nödvändiga kvalitetshöjningar inom it-säkerhet och informationshantering

Effektivt it- och cybersäkerhetsarbete kräver alltmer resurser från kommunal verksamhet. I takt med att allt större delar av kommunal verksamhet digitaliseras så blir också kommunens it-miljö mer komplex. För att säkerställa att it-säkerheten upprätthålls krävs ofta både kunskaphöjande åtgärder inom organisationen, ett riskbaserat arbetssätt och flera tekniska åtgärder (t.ex. förbättrad nätverkssegmentering och säkerhet, applikationssäkerhet och kryptering av data). Samarbete med externa parter för kontinuerlig övervakning av nätverk kan också vara aktuellt. Kommuner bör dessutom därför aktivt samarbeta med andra myndigheter, privata företag och forskningsinstitutioner för att dela information om hot och bästa praxis. Genom att bygga och upprätthålla sådana nätverk kan man säkerställa att man snabbt kan agera och hantera incidenter när de inträffar. Samverkan kan också innebära att delta i gemensamma övningar och säkerhetsövningar med andra aktörer.

Offentliga verksamheter som vill förbereda sig inför nödvändiga kvalitetshöjningar (t.ex. NIS2-direktivet) bör vidta flera viktiga åtgärder för att stärka sin cybersäkerhet och säkerställa efterlevnad. Nedan följer fem centrala steg som kommuner bör vidta för att stärka sitt it- och cybersäkerhetsarbete:

- **Skapa en helhetsinriktad strategi för cybersäkerhet:**
För att skydda sig mot cyberattacker är det avgörande att utveckla en omfattande cybersäkerhetsstrategi. Detta bör börja med att identifiera kritiska tjänster och system som kan påverkas av cyberhot och sedan införa lämpliga säkerhetsåtgärder för att skydda dessa. För att lyckas är det viktigt att utbilda alla anställda i säkerhetspraxis, t.ex. genom regelbundna utbildningar och simuleringar av cyberattacker. Målet bör vara att varje medarbetare förstår vikten av och kan följa organisationens säkerhetspolicier.
- **Prioritera viktiga tekniska åtgärder:**
En viktig del av cybersäkerhetsarbetet är att prioritera och implementera tekniska åtgärder som stärker skyddet. Detta inkluderar att regelbundet genomföra säkerhetsuppdateringar, kryptera data och skydda nätverk med brandväggar och antivirusprogram. Att ha automatiserade system för att upptäcka och reagera på intrång är också kritiskt. Dessutom bör man se till att säkerställa redundans i sina system för att kunna fortsätta verksamheten även om en del av infrastrukturen blir komprometterad.
- **Förbereda organisationens incidenthantering:**
Förberedelser för att hantera cyberincidenter är avgörande för att minimera skador och återställa driften så snabbt som möjligt. Detta kan uppnås genom att utveckla och regelbundet uppdatera en beredskapsplan för incidenthantering. Planen bör omfatta konkreta åtgärder för att hantera olika typer av cyberincidenter, rutiner för kriskommunikation, och processer för att återställa kritiska system. Regelbundna övningar och simuleringar av incidenter kan hjälpa organisationen att vara redo när det verkligen gäller.
- **Uppfyll kraven i NIS2-direktivet:**
För att möta kraven i NIS2-direktivet, som införs i oktober 2024, behöver offentliga verksamheter börja arbeta systematiskt med informationssäkerhet. Detta inkluderar att genomföra regelbundna säkerhetsrevisioner, rapportera allvarliga incidenter till relevanta myndigheter och säkerställa att lämpliga säkerhetsåtgärder är på plats. Det är också viktigt att kontinuerligt övervaka och uppdatera säkerhetsarbetet för att kunna anpassa sig till nya hot och regelverksförändringar.

Idag klarar kommunerna inte av att självständigt ta ovan steg. En gemensam it-organisation, med dedikerade experter för it-säkerhet och informationshantering, skulle därför ge en ökad förmåga att stärka it- och cybersäkerhetsarbetet i alla kommuner.

3.3 Gemensamma mål med samverkan

De utmaningar som beskrivits i avsnittet ovan¹⁰ innebär att kommunerna alla har liknande mål med att samverka. Målen som identifierat med en gemensam it-samverkan är:

Effektivisering av it-verksamheter: Genom att samordna resurser och kompetenser strävar kommunerna efter att effektivisera våra it-tjänster och därmed minska kostnaderna för alla deltagande kommuner. Genom att utnyttja gemensamma resurser på ett smart sätt bidrar stordriftsfördelar och frigjorda personalresurser till ökad förmåga för it-organisationen att bidra till med andra centrala uppgifter.

Förbättrad intern och extern digital service: Genom en gemensam digital plattform möjliggörs en högre kvalitet på de digitala tjänsterna som erbjuds kommunernas invånare och organisationer. Detta bidrar också till att stärka redan etablerade verksamhetssamverkan i kommunerna. Genom att dela teknik och innovationskraft är intentionen att kunna erbjuda snabbare, mer tillgängliga och användarvänliga tjänster som möter de växande behoven i Dalsland, idag och på sikt.

Säkerställa regelefterlevnad och it-säkerhet: Med gemensamma riktlinjer och standardisering säkerställer vi att våra it-system följer gällande lagar och regler, samtidigt som vi förstärker it-säkerheten. Tillsammans skapar vi en trygg och säker digital miljö för både våra invånare och kommunala verksamheter.

Centraliserad styrning och ledning: Genom att etablera en gemensam organisation med tydliga roller och ansvar förbättras styrförmåga och vårt beslutsfattande på it-relaterade områden. En centraliserad styrning ger möjligheten att snabbt anpassa kommunerna till förändringar, fatta välgrundade beslut och säkerställa att gemensamma mål inom andra samverkansområden uppnås effektivt. En viktig pusselbit i detta är en samordnad och effektiv it-verksamhet som gynnar både våra kommuner och invånare.

4 Samverkansform

I avsnittet beskrivs hur samverkan gällande den gemensamma it-organisationen regleras mellan kommunerna.

En fördjupad samverkan där kommunerna bedriver gemensam it-organisation kräver stabila juridiska och organisatoriska ramverk och överenskommelser. Genom införandet av generell rätt till avtalssamverkan enligt kommunallagen 2018 har förutsättningarna för samverkan mellan kommuner underlättats. Konkurrensverket har dock i tidigare dom betonat att samverkan kräver ett tydligt ramverk mellan samverkande myndigheter.¹¹ Vilken samverkansform som it- och digitaliseringsarbetet ska bedrivas inom är inte fastställt. Det pågår i dagsläget ett nationellt arbete, bland annat från SKR:s sida, med att ta fram vägledning och råd över hur kommuner i betydligt större utsträckning ska kunna samverka och hur det samarbetet ska kunna ske i olika former.

Förstudien rekommenderar därför att den generella avsiktsförklaringen som Dalslandskommunerna har upprättat bör kompletteras med ett mer specifikt samverkansavtal kring it och digitalisering. I avtalet bör det tydligt framgå att kommunerna ska samverka inom just dessa områden, med syfte att gemensamt stärka sin digitala kapacitet och effektivisera sina it-tjänster. Samtidigt bör avtalet inte sätta formerna för hur samverkan ska bedrivas (t.ex. genom kommunförbund eller gemensam nämnd). Genom att undvika att låsa fast samarbetsformen kan kommunerna bibehålla sin flexibilitet och anpassa sig efter framtida riktlinjer och behov.

Det kan bli av stor vikt framöver. Förstudiens omvärldsbevakning visar att flera mindre kommuner som står inför liknande samverkansprojekt kommer att avvakta nationella riktlinjer kring samverkan innan de formellt stärker sina samarbeten. Till exempel har man i Östra Skaraborg, under arbetet med ett gemensamt

¹⁰ Beskrivs ytterligare i kommunernas riskanalyser vid utebliven samverkan i bilaga 5

¹¹ Pressmeddelande 31/05/2023: Timrås samarbete med Sundsvall skulle ha upphandlats, Konkurrensverket

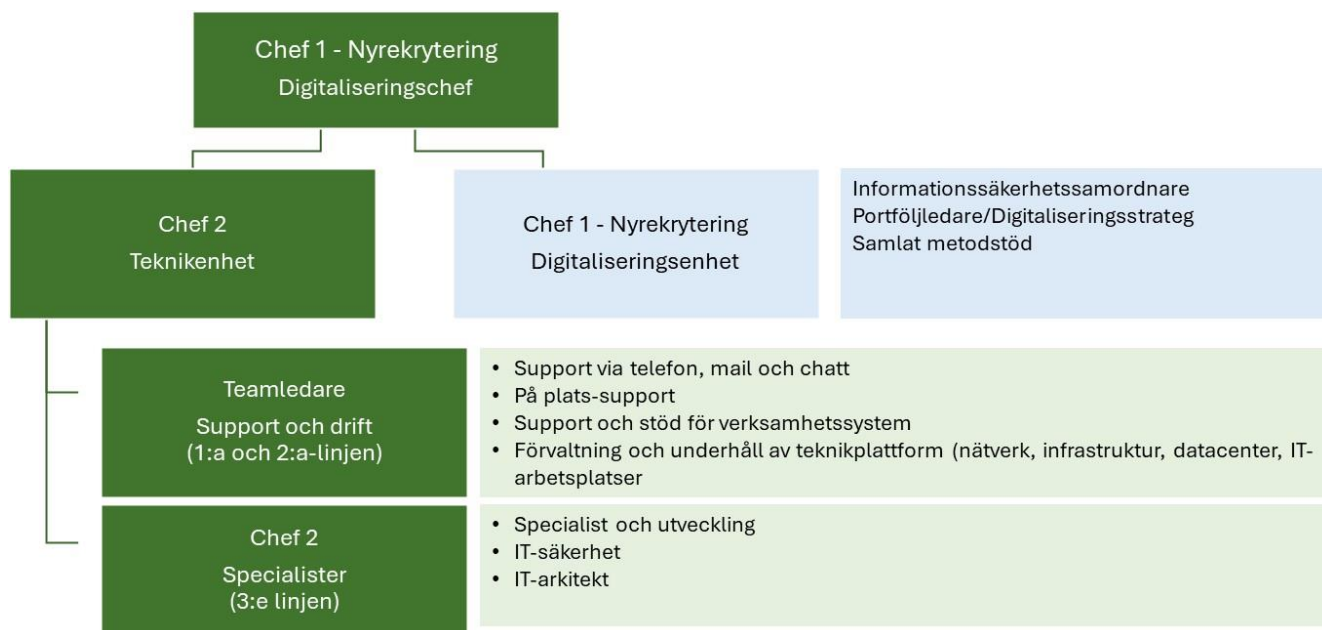
ekonomisystem, valt att pausa bildandet av en gemensam nämnd på grund av nationella rekommendationer om att i så stor utsträckning som möjligt nyttja avtalsamverkan¹². I it-samverkan mellan Ulricehamn och Tranemo har man nyligen lagt ned sin tidigare gemensamma nämnd med ansvar för it-frågor och jobbar nu enbart med avtalsamverkan¹³.

Förstudien föreslår att Dalslandskommunerna agerar på liknande sätt och inväntar tydligare nationella riktlinjer på området. I dagsläget pågår ett arbete på SKR med att ta fram rekommendationer för hur kommuner kan strukturera sitt samverkansarbete. Genom att avvakta undviker kommunerna att låsa fast samverkan i en stelbent form och bibehåller därmed sin flexibilitet. Dessutom undviks onödig administration och de kostnader som är förknippade med denna.

5 Förslag på organisationsutformning

I skapandet av en gemensam it-organisation är det viktigt att skapa en struktur som kan hantera både de aktuella behoven och framtida utmaningar. För att säkerställa en kostnadseffektiv organisation som kan leverera utifrån satta förväntningar har förstudien tagit fram nedan förslag på organisationsutformning. Denna bygger på analys av it-enheternas självskattning kopplat till it-förmågor och diskussion med relevanta beslutsfattare i respektive kommun. För självskattningarna över kommunernas förmågor och tillhörande gapanalys, se bilaga 2: Självskattningsförmåga och gapanalys.

I organisationsschemat nedan ges förslag på utformning av en ny, gemensam, it- och digitaliseringsorganisation. Förstudien rekommenderar att chef 2, med ansvar för Teknikenheten, rekryteras inom befintliga organisationer. Chef 1, Digitaliseringschef, (med övergripande ansvar för både teknik och digitalisering) bör dock rekryteras externt.



Figur 5 - Förstudien förslag på gemensam it- och digitaliseringsorganisation. Upprättande av enhet ingår inte i etablering it-produktion utan bör ges som uppdrag till ny digitaliseringschef. Förstudien förslag utgår ifrån att Digitaliseringsenheten inte hanteras inom samma finansierings- och styrningsform som övrig it-org. Istället bör digitaliseringsenheten hanteras enligt en förenklad portföljsstyrning, där tydliga aktiviteter och projekt kan följas upp och effektbemätning kan redovisas löpande.

¹² Förstudien omvärldsbevakning

¹³ It-samverkan – två kommuner vill bli tre (2024) Ulricehamns kommun

Vidare föreslår förstudien att Digitaliseringsenheten inte hanteras inom samma organisations- och styrningsform som Teknikenheten. Istället bör Digitaliseringsenheten hanteras enligt en förenklad portföljsstyrning, där tydliga aktiviteter och projekt kan följas upp och effekthemtagning kan redovisas löpande.

Det finns två huvudsakliga skäl till detta:

- Olika fokuseringsområden och mål för verksamheterna
 - Teknikenheten ska fokusera på drift, underhåll och utveckling av teknisk infrastruktur med korresponderande mål såsom att säkerställa stabilitet, säkerhet och effektivitet i de tekniska systemen. Digitaliseringsenheten ska fokusera på att driva förändringar genom digitala lösningar, vilket innebär att identifiera och implementera ny teknik och arbetsmetoder för att förbättra verksamheten. Målen är att öka innovation, flexibilitet och användning av data för att förbättra beslut och processer.
- Styrningsform och uppföljning/resultatredovisning
 - På grund av ovan fokusområden och mål kräver tekniknheten en traditionell styrningsform med tydliga processer för underhåll, säkerhet och uppgradering av teknisk infrastruktur. Återrapporteringmätt (KPI:er) förväntas inte förändras i större utsträckning över tid. Digitaliseringsenheten behöver istället en mer flexibel och dynamisk styrningsform som kan möjliggöras genom t.ex. portföljstyrning. Detta gör det möjligt att snabbt anpassa sig till förändringar och implementera nya projekt och aktiviteter med tydliga uppföljningar och effekthemtagningar utifrån politiska prioriteringar. Samtidigt skapas ett forum för återrapportering av specifika aktiviteter och projekt för att säkerställa effekthemtagning och mer detaljerad resultatuppföljning.

Roll	Ansvar	Antal anställda
Digitaliseringschef	Övergripande verksamhetsansvar för hela organisationen, både it- och digitaliseringsdelarna.	1
Digitaliseringsstrateg	Leder strategiskt viktiga digitaliseringsinitiativ. Fungerar som en brygga mellan it-organisationen och berörda verksamheter.	1
Informationssäkerhetsansvarig	Samordnar, leder och utvecklar organisationens informationssäkerhetsarbete.	1
Driftchef it	Övergripande verksamhetsansvar för tekniknheten.	1
Teamledare: support och drift	Arbetsledande roll med operativt ansvar för första och andra linjens it-support och drift.	1
It-tekniker, 1:a linjens support	Supportpersonal som tar emot ärenden genom ärendehanteringssystem/telefon/besök och felavhjälper, eller eskalerar ärendet till andra linjens support.	3
It-tekniker, 2:a linjens support inom nätverk, identitet, verksamhetsnära system och telefoni	Specialiserade roller som felavhjälper inom områdena nätverk, identitet, verksamhetsnära system och telefoni. Vid behov bistår dessa chefer och andra specialister med strategisk kompetens under t.ex. upphandlingsförfaranden.	16
Nätverksspecialist, 3:e linjens support	Specialiserad roll som, vid behov, felavhjälper allvarliga nätverksproblem. Ansvarar i övrigt för strategisk expertis inom samma områden, och bistår chefer i frågor om nätverksutveckling och nätverksarkitektur.	1
Systemspecialist, 3:e linjens support	Specialiserad roller som, vid behov, felavhjälper allvarliga problem inom gemensamma verksamhetssystem. Ansvarar i övrigt för strategisk expertis inom samma områden, och bistår övriga verksamheter i t.ex. leverantörsdialog.	2

Identitet och IT-arkitektur	Specialiserad roll som, vid behov, felavhjälper allvarliga problem inom identitet och IT-arkitektur. Ansvarar i övrigt för strategisk expertis inom samma områden, och bistår verksamheter och digitaliseringsenheten vid verksamhetsutveckling med fokus på identitet.	1
-----------------------------	---	---

Totalt antal medarbetare

28

Tabell 1 – Översikt av förslag på roller, ansvarsområden och totalt antal anställda i den gemensamma it-organisationen.

5.1 Kompetens- och förmågebehov i den nya organisationen

Kommunerna upplever redan idag svårigheter med att rekrytera it-specialister som systemutvecklare, nätverkstekniker, och it-säkerhetsexperter. Trenden är inte unik för Dalsland, utan bygger på en mycket hög konkurrensutsättning på arbetsmarknaden¹⁴. Det innebär att it-tjänstepersoner tenderar att söka sig till storstadsregioner, där företaget kan erbjuda högre löner och bättre villkor.

Samtidigt finns ett större behov än någonsin att rekrytera systemspecialister, it-tekniker och cybersäkerhetsexperter till kommunala verksamheter. Dessa roller kräver hög kompetens och erfarenhet, och konkurrensen om talanger är hård, särskilt när städer och större företag erbjuder mer attraktiva karriärmöjligheter och kompensation. Utmaningarna för landsbygdskommuner inkluderar ofta ett mindre dynamiskt arbetsutbud, begränsade utvecklingsmöjligheter och färre resurser för avancerad teknik och projekt.

Genom en gemensam it-organisation kan kommunerna erbjuda en mer attraktiv arbetsmiljö för it-specialister. En sådan organisation skulle kunna erbjuda:

- **Dynamisk arbetsmiljö:** Genom att arbeta över flera kommuner kan it-specialister få tillgång till ett bredare spektrum av projekt och teknik, vilket gör arbetet mer varierat och intressant.
- **Större organisation:** En större, gemensam organisation kan erbjuda bättre utvecklingsmöjligheter och karriärvägar, vilket är attraktivt för de som vill växa i sina yrkesroller.
- **Attraktiva arbetsuppgifter:** Med fler resurser kan en gemensam it-organisation investera i spännande tekniska lösningar och projekt, såsom smarta stadsinitiativ, vilket kan vara lockande för talangfulla it-specialister.
- **Ökad konkurrenskraft:** Genom att samla resurser kan kommunerna erbjuda konkurrenskraftiga löner och förmåner, vilket gör dem mer attraktiva på arbetsmarknaden.

En gemensam it-organisation skulle därmed inte bara underlätta rekryteringen av svårrekryterade roller, utan också bidra till att behålla kompetent personal genom att erbjuda en stimulerande och utvecklande arbetsmiljö.

Nedan beskrivs den gapanalys som förstudien genomfört, för att kartlägga centrala förmågor som i den nya organisationen, och i vilken grad dessa förmågor bör finnas inom organisationen eller upphandlas genom konsult. Gapanalysen baseras på den självskattning kring it-förmågor som samtliga kommuner har inkommit med. För självskattningsmatris och definitioner av respektive it-kompetensområde, se Bilaga 2: självskattningsförmåga.

Kartläggningen använder en skala från ett till tre, där en etta indikerar att organisationen kan ha ett svagt eller ingen förmåga inom ett specifikt område. En tvåa betyder att organisationen bör ha viss kompetens men också behöver externt konsultstöd för vissa uppgifter. En trea innebär att organisationen bör behärskar området självständigt utan behov av extern hjälp. En asterisk (*) innebär att förmågan behöver följas av en kontinuerlig lärandeprocess och vidareutveckling inom organisationen. Två asterisker (**) innebär att förmågan ses som kritisk för organisationens förmåga att driva välfungerade it- och digitaliseringsarbete framöver. Sådana förmågor

¹⁴ Kompetensbehoven inom tech (2024) TECHSVERIGE

behöver därför kontinuerligt omvärldsbevakas, för att säkerställa rätt kunskapsnivå inför eventuella tekniska vägval.

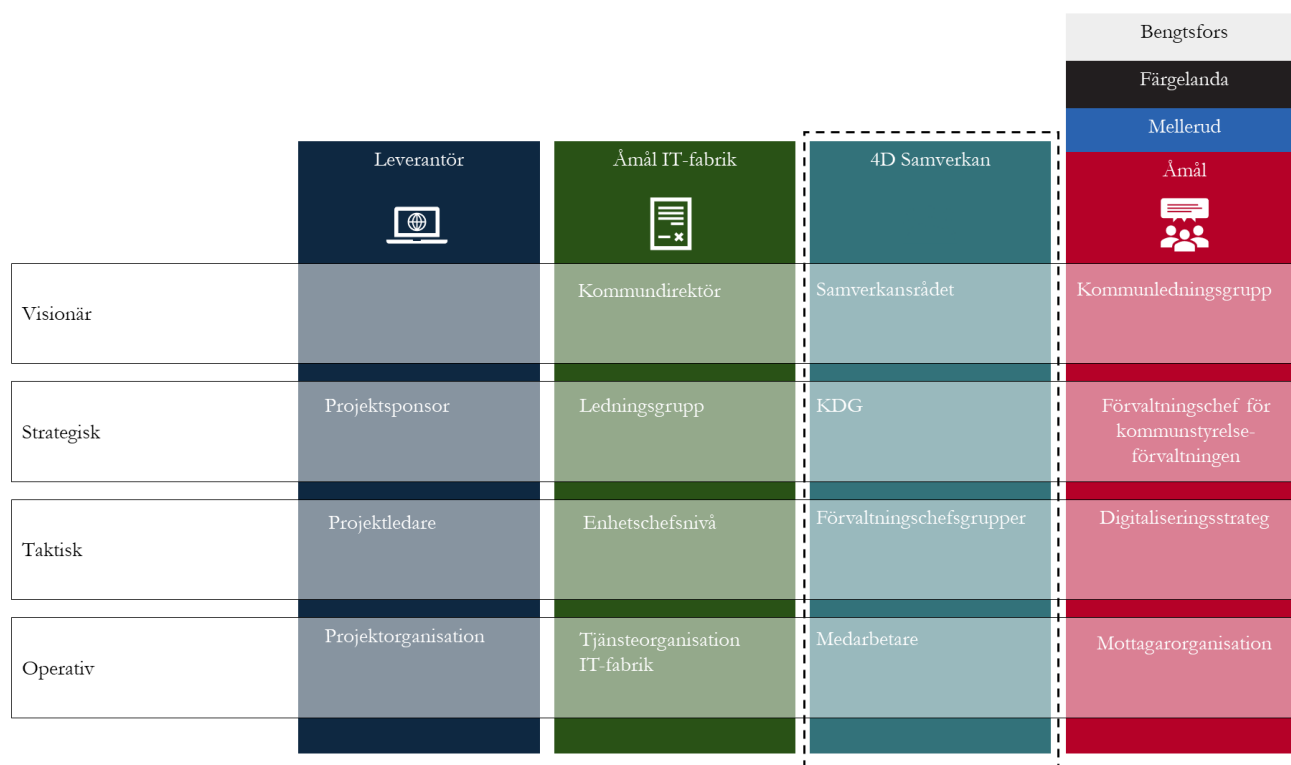
It-kompetenser	Relevansbedömning	Framtidsläge
Disaster recovery/virtualisering/Datacenter	Kompetensen kommer antagligen även i framtiden att behöva upphandlas till del/helt. Organisationen behöver dock ha sådan beställarkompetens internt så att man säkerställer rätt beslut vid kritiska vägval.	2*
Entra/AD/Azure AD/Katalogtjänst/Identitet	Kompetensen kommer antagligen även i framtiden att behöva upphandlas till del/helt. Organisationen behöver dock ha sådan beställarkompetens internt så att man säkerställer rätt beslut vid kritiska vägval.	3**
Integration/Systemspecialist	Kompetensen kommer antagligen även i framtiden att behöva upphandlas till del/helt. Organisationen behöver dock ha sådan beställarkompetens internt så att man säkerställer rätt beslut vid kritiska vägval.	2*
ITIL/Incident-problem hantering	Kompetensen kommer antagligen även i framtiden att behöva upphandlas till del/helt. Organisationen behöver dock ha sådan beställarkompetens internt så att man säkerställer rätt beslut vid kritiska vägval.	2*
It-ledning	It-ledning ses som en kritisk kompetens, särskilt under en initial uppstartsfas då organisationen kommer att behöva ta flera stora och strategiskt viktiga beslut.	3
It-projektledning	I den mån expertis utöver vad som finns inom organisationen behövs bör sådan upphandlas för projekt eller implementeringar.	2
It-säkerhet/it-arkitektur	Kompetensen kommer antagligen även i framtiden att behöva upphandlas till del/helt. Organisationen behöver dock ha sådan beställarkompetens internt så att man säkerställer rätt beslut vid kritiska vägval.	2*
Leverantörsstyrning	Leverantörsstyrning kommer även fortsättningsvis vara en kritisk kompetens, både inom it-leveranser och digitaliseringsprojekt.	3

M365	Kompetensen kommer antagligen även i framtiden att behöva upphandlas till del/helt. Organisationen behöver dock ha sådan beställarkompetens internt så att man säkerställer rätt beslut vid kritiska vägval.	3**
Nätverk och kommunikation/Brandvägg	Effektiva och ändamålsenliga kommunikationslösningar med tillhörande brandväggsfunktioner är av stor betydelse vid ytterligare integration av kommunernas verksamhetssystem och nätverk och förmågan behöver därför vidmakthållas och utvecklas.	3*
Programpaketering	Förmågan finns idag inom organisationerna och behöver bibehållas även i den framtida. Beroende på val av gemensam programpaketeringslösning kan delar av organisationen behöva vidareutbildas inom ett nytt verksamhetssystem.	3
SQL/Oacle/Database administratör	Kompetensen kommer antagligen även i framtiden att behöva upphandlas till del/helt. Organisationen behöver dock ha sådan beställarkompetens internt så att man säkerställer rätt beslut vid kritiska vägval.	2*
Support, first line	Supportfunktion kommer vara av stor vikt i en ny organisation. Förmågan finns idag inom organisationerna och behöver bibehållas även i den framtida.	3
Support, second line		3
Systemdrift	I den mån expertis utöver vad som finns inom organisationen behövs bör sådan upphandlas för projekt eller implementeringar. Kontinuerlig upplärning av interna resurser i kritiska systemfunktioner bör genomföras för att säkerställa att viktiga verksamhetssystem fungerar utan avbrott.	2*

Tabell 2 - Viktning av förmågor i en framtida organisation.

6 Styrning och ledning

Förstudien har tagit fram en modell för styrning och ledning i samverkan för införandet av den gemensamma it-organisationen. Den bygger på en struktur som involverar flera nivåer av styrning och genomförande. Modellen har en tydlig ansvarsfördelning mellan olika grupper och roller, vilket säkerställer att strategiska beslut fattas på högsta nivå, medan operativa uppgifter hanteras på en mer daglig basis.



Figur 6 – Förslag till styrmodell för 4Ds gemensamma it-organisation.

Modellen är indelad i fyra steg som sträcker sig från visionär till operativ nivå. Nedan ges en kort beskrivning av dessa:

- Den visionära nivån ansvarar för den övergripande målbilden och framtidsvisionen för organisationens arbete. Här fattas beslut om den långsiktiga strategin och riktningen för hur samverkan ska utvecklas och vilka mål som ska uppnås. Exempel på ansvar kan t.ex. inkludera att formulera programmets övergripande mål och visioner, samt kommunspecifika och Dalslandsgemensamma målbilder.
- Den strategiska nivån översätter de visionära målen till konkreta planer och riktlinjer. Här fattas strategiska beslut om hur målen ska uppnås och resurser allokeras. Den strategiska nivån fungerar också som en koppling mellan den visionära och den taktiska nivån, och består därmed av högre chefer eller ledningsgrupper, beroende på vilken organisation som berörs. Exempel på ansvar kan inkludera utveckling av strategiska planer, beslut om budget och resurser, övervakning av projektframsteg och framtagande av projektplaner eller riktlinjer.
- Den taktiska nivån bryter ner de strategiska planerna i konkreta åtgärder och styr genomförandet av dessa. Här sker mer detaljerad planering och uppföljning av hur de strategiska målen kan realiseras genom dagliga insatser och teknisk integration. Exempel på ansvar kan inkludera implementering av strategiska planer, koordinering mellan olika enheter, teknisk integration och löpande problemlösning i införandeprojektet eller vid kontinuerlig drift.

- Den operativa nivån ansvarar för det faktiska genomförandet av de taktiska planerna. Det handlar om det dagliga arbetet och utförandet av specifika uppgifter. Medarbetarna i denna grupp ser till att system och processer fungerar och att de förändringar som bestämts på de högre nivåerna genomförs i praktiken. Exempel på ansvar inkluderar dagligt arbete med teknisk integration, personalomställning, praktisk implementation av nya system och processer. På denna nivå sker också en hel del kontakt med externa leverantörer.

Utöver styrmodellen ser förstudien även fördelar med att ta fram en enkel dialogmodell. Syftet med en sådan är att säkerställa effektiv kommunikation och beslutsfattande mellan kommunerna under införandeprojekt, som med fördel kan göras permanent efter det att den gemensamma organisationen har driftsatts. Modellen ska användas som ett stöd för att strukturera dialogen på olika nivåer – på Dalslandsnivå, i varje kommun och i varsamheten. Detta för att säkerställa att viktiga beslut kan tas snabbt och effektivt, samtidigt som den dagliga driften och implementeringen av projekt säkerställs. I dialogmodellen bör det finnas naturliga gränssnitt att lyfta strategiska och operativa frågor som rör it-produktionen.

7 Tekniska vägval

Under förstudien har en teknisk workshop genomförts med ett stort antal deltagare från samtliga kommuner (inklusive Dals-Ed, som medverkat som observatör). Arbetet utgick ifrån visionen att skapa en förenad och innovativ it-organisation som stödjer och möjliggör digital transformation och främjar hållbar utveckling för de samverkande kommunerna.

Arbetets målbild kan summeras i följande punkter:

- **Integration och samverkan:** En integrerad it-miljö som möjliggör sömlös samverkan mellan kommunerna, med en gemensam infrastruktur och plattform.
- **Effektivitet och skalbarhet:** En effektiv och skalbar it-tjänst som kan anpassas efter varje kommuns behov och som stödjer gemensamma mål.
- **Säkerhet och tillförlitlighet:** En robust och säker it-miljö som garanterar kommunernas dataintegritet och tillgänglighet, med en zero trust-säkerhetsmodell.
- **Innovation och utveckling:** Ett klimat där innovation uppmuntras och digitala lösningar utvecklas för att förbättra medborgartjänster och intern effektivitet.
- **Kostnadseffektivitet:** En kostnadseffektiv it-organisation som utnyttjar gemensamma resurser och molntjänster för att minska dubletter, öka redundans och sänka totala ägandekostnader.
- **Användarcentring:** En användarcentrerad design som sätter medarbetare och medborgares behov i centrum, och som främjar en digitalt kunnig organisation och förvaltning.

Under workshopen diskuterades en rad tekniska områden och principiella vägval gjordes. Resultatet av workshopen redogörs för i Bilaga 4: Plattformsstrategi.

Sammanfattningsvis innebär dessa beslut nödvändiga förändringar för varje enskild kommuns it-miljö, men de syftar till att skapa en standardiserad it-miljö för alla medverkande kommuner. Fördelarna inkluderar ökad säkerhet, stabilitet, kostnadseffektivitet, effektivare drift och support, förbättrad informationshantering, samt bättre kundservice och kommunikation. Dessa förändringar kommer att stärka it-infrastrukturen i medverkande kommuner och göra den mer anpassningsbar för framtida behov.

7.1 Grundförutsättningar för gemensam it-verksamhet

- **Livscykelhantering av it-utrustning**
 - Samtliga verksamheter bör anta en livscykelhantering av it-utrustning som t.ex. PC- och Ipad/chrome
 - Förslaget är att axla den implementerade lösningen som finns inom Åmåls kommun

- Leasing av it-utrustning
- **Gemensamma servicenivåer vid hantering av avvikelser och ärenden/beställningar.** (Öppetider för support osv)
 - Ny organisation behöver snarast ta fram överenskomna nivåer för beställningar, avvikelser och ärenden/beställningar

8 Ekonomiska förutsättningar för samverkan

I avsnittet nedan beskrivs ekonomiska aspekter av en fördjupad it-samverkan. Först presenteras områden där ekonomiska besparingar kan göras genom en samordnad it-organisation. Därefter beskrivs risker som kan medföra att kostnader istället ökar.

8.1 Potential till ökad effektivitet i en gemensam it-organisation

Som tidigare beskrivet så står alla deltagande kommuner inför en rad utmaningar där ökad digitalisering är en viktig pusselbit i lösningen. Ökad digitaliseringstakt kommer i viss mån också innebära större investeringar i it- och digitaliseringsinitiativ under de kommande åren. Digitalisering kräver ständiga uppdateringar, nya system och utbildningar, vilket kan innebära betydande kostnader oavsett om det finns en gemensam organisation eller ej.

Trots detta finns det potential för ökad kostnadseffektivitet (dvs. att kommunerna får ut mer för varje nedlagd skattekrona) i en gemensam it-organisation. Genom att dela resurser, kunskap och infrastruktur kan en gemensam it-organisation leda till ökad effektivitet och bättre utnyttjande av skattemedel. Sådan effektivitet förväntas uppstå genom:

- **Stordriftsfördelar:** Genom att kombinera sina it-relaterade inköp kan kommunerna dra nytta av stordriftsfördelar, vilket leder till lägre priser på it-utrustning, programvara och tjänster.
- **Delade resurser:** Genom att samordna och dela it-resurser, som servrar, nätverksinfrastruktur och datacenter, kan kommunerna minska kostnaderna för drift och underhåll.
- **Gemensam personal:** En gemensam it-organisation kan leda till minskade personalkostnader genom att minska behovet av separata it-team i varje kommun. Detta inkluderar kostnader för löner, utbildning och förmåner.
- **Standardisering av system och processer:** Genom att använda samma system och arbetsprocesser kan kommunerna minska kostnaderna för systemintegration och underhåll, och undvika dubbelarbete.
- **Förbättrad förhandlingskraft:** En större organisation har ofta större förhandlingskraft vid upphandling av tjänster och produkter, vilket kan resultera i bättre avtal och lägre kostnader för t.ex. licenser.
- **Effektivare drift:** Med en centraliserad it-organisation kan kommunerna effektivisera sin drift, exempelvis genom central övervakning och administration, vilket kan minska driftstopp och säkerhetsincidenter.
- **Delad kompetens:** Genom att samla it-kompetens från flera kommuner kan de dra nytta av specialiserade kunskaper och erfarenheter, vilket kan minska behovet av externa konsulter och minska utbildningskostnader.
- **Minskade utvecklingskostnader:** En gemensam it-organisation kan fokusera på utveckling av gemensamma lösningar som alla kommuner kan använda, vilket minskar kostnaderna för individuella lösningar och projekt.
- **Ökad resiliens:** Genom att dela it-infrastruktur och resurser kan kommunerna bättre hantera och återhämta sig från störningar, vilket minskar kostnaderna för katastrofhantering och kontinuitetsplanering.
- **Ökad förmåga till samverkan med andra aktörer:** Vid en gemensam organisation ökar man förmågan att aktivt omvärldsbevaka och samverka vilket är avgörande för den fortsatta verksamhetsutvecklingen för verksamheterna.

8.2 Ekonomiskt nuläge och förväntade förändringar

Nedan summeras respektive kommuns it-budget för 2024.¹⁵ Samtliga utgiftsposter har kategoriserats enligt it-kostnadsramverket TBM¹⁶.

Kostnadskategori	Bengtsfors	Färgelanda	Mellerud	Åmål
1. it-tjänster	3 245 000 kr	2 538 000 kr	3 150 000 kr	2 400 000 kr
2. it-utrustning	1 244 000 kr	1 143 000 kr	969 400 kr	735 000 kr
3. it-kommunikation	645 000 kr	900 000 kr	2 000 000 kr	645 000 kr
4. Konsultstöd	430 000 kr	1 488 000 kr	298 764 kr	1 500 000 kr
5. Fiber				1 210 000 kr
6. Personalkostnad	5 452 793 kr	2 307 000 kr	5 358 088 kr	5 575 000 kr
7. Omkostnad	1 479 950 kr			114 000 kr
8. OH			760 000 kr	5 000 kr
9. Lokaler				347 000 kr
Totalsumma	12 496 743 kr	8 376 000 kr	12 536 252 kr	12 531 000 kr

Tabell 3 – Respektive kommuns it-budget för år 2024, klassificerad enligt TBM-ramverket.

Att övergå i en gemensam it-organisation kommer att innebära övergångskostnader för kommunerna. Det rör sig om:

- **Initiala investeringar i infrastruktur och systemintegration:** Initiala investeringar krävs för att standardisera och integrera befintliga system och it-infrastruktur. Detta inkluderar inköp av ny hårdvara, licenser för gemensamma plattformar och eventuella uppgraderingar av nätverksinfrastruktur för att säkerställa säker och effektiv drift mellan kommunerna.
- **Omkostnader för omorganisation och nyanställning:** Sammanslagningen av it-enheterna innebär omorganisation och anställning av nya medarbetare med specifika kompetenser. Dessutom behövs utbildningsinsatser för att säkerställa att all personal kan arbeta effektivt i den nya gemensamma miljön. Detta kan inkludera både vidareutbildning av befintlig personal och externa konsultkostnader.
- **Implementeringskostnader och tillfälliga driftsutmaningar:** Under övergångsperioden kan det uppstå merkostnader relaterade till implementering och eventuella driftstörningar. Detta kan omfatta kostnader för temporära lösningar för att säkerställa kontinuerlig drift medan den nya strukturen etableras, samt resurser för att hantera tekniska utmaningar och anpassningar av verksamhetsprocesser.

Investeringspuckeln för den nya teknikplattformen och omorganisationen förväntas inträffa under 2025 och 2026. Inom tre år förväntas dock dessa investeringar leda till besparingar i form av effektivare drift, reducerade licens- och teknikkostnader och stordriftsfördelar, samt minskade konsultkostnader. Förstudien uppskattar att det finns möjlighet till besparingar om ca 30% i stora utgiftsområden i samtliga kommuner. Det rör sig främst om besparingar inom it-tjänster, it-utrustning, it-kommunikation och konsultstöd. Se tabell nedan för en uppskattning av kostnadsbesparingar utifrån 2024 års it-budgetar.

¹⁵ Siffror från respektive kommuns ekonomisystem

¹⁶ [Ramverk för it-kostnader \(TBM\) - Ekonomistyrningsverket \(esv.se\)](https://www.esv.se/ramverk-for-it-kostnader-tbm-ekonomistyrningsverket)

Utgiftspost	Bengtsfors	Mellerud	Åmål	Färgelanda	Totalsumma
It-tjänster	973 500 kr	945 000 kr	720 000 kr	761 400 kr	3 399 900 kr
It-utrustning	373 200 kr	290 820 kr	220 500 kr	342 900 kr	1 227 420 kr
It-kommunikation	193 500 kr	600 000 kr	193 500 kr	270 000 kr	1 257 000 kr
Konsultstöd	129 000 kr	89 629 kr	450 000 kr	446 400 kr	1 115 029 kr
Besparingspotential:	2 782 000 kr	3 209 082 kr	2 640 000 kr	3 034 500 kr	6 999 349 kr

Tabell 4 – Förstudien uppskattar att kommunerna kan göra besparingar om ca 30% i ovan kostnadskategorier vid en gemensam it-drift. Det handlar t.ex. om minskade kostnader när kommunerna går från flera datacenter till ett, gemensamma supportfunktioner, mer effektiva datakommunikationslösningar och minskat konsultberoende. På rad totalsumma visas den potentiella kostnadsbesparingen utifrån 2024 års budget.

För att jämföra hur dagens it-kostnader kan komma att förändras om samverkan uteblir har förstudien jämfört it-enheternas budget som andel av verksamheternas nettokostnader. Det är ett vedertaget sätt att mäta kostnadsnivå för it-utgifter i en kommun¹⁷. En genomsnittlig kommun lade 2,5% på it-utgifter under 2021. Om kommunerna själva skulle göra en it-satsning, för att stärka förmågan att ytterligare effektivisera sin it-drift och driva digitaliseringsinitiativ, skulle de framöver behöva budgetera enligt riksnittet. Förstudien uppskattar att den genomsnittliga kommunen idag spenderar mer än 2,5% på it-utgifter (givet de stora it-satsningar som många kommuner gör för att klara ökade krav på säkerhet och verksamhetsdigitalisering) men använder 2,5% som riktmärke för att göra en konservativ uppskattningen nedan¹⁸.

Kategori	Bengtsfors	Färgelanda	Mellerud	Åmål	Totalt
It-enhetens kostnader 2024	12 496 743 kr	8 376 000 kr	12 536 252 kr	12 531 000 kr	45 939 995 kr
Prognos över verksamhetens nettokostnader 2024 ¹⁹	688 000 000 kr	519 350 000 kr	720 000 000 kr	998 000 000 kr	2 925 350 000 kr
It-enhetens budget som andel av kommunens nettokostnader 2024	1,82%	1,61%	1,74%	1,26%	
It-budget om kommunerna spenderat enligt riksnittet (2,5%)	17 200 000 kr	12 983 750 kr	18 000 000 kr	24 950 000 kr	73 133 750 kr
Kostnadsökning	4 703 257 kr	4 607 750 kr	5 463 748 kr	12 419 000 kr	27 193 755 kr

Tabell 5 – Uppskattning av vad varje enskild kommun skulle behöva spendera årligen för att en genomsnittlig it-budget.

Även om övergången till en gemensam it-organisation innebär en investering i ny teknik och omorganisation, förväntas sådana initiala kostnader täckas genom långsiktiga besparingar och effektiviseringar som uppstår. Detta genom att den nya it-organisationen skapar betydande kostnadsminskningar på längre sikt genom att

¹⁷ [Myndigheters strategiska it-projekt, it-kostnader och mognad \(digg.se\)](#)

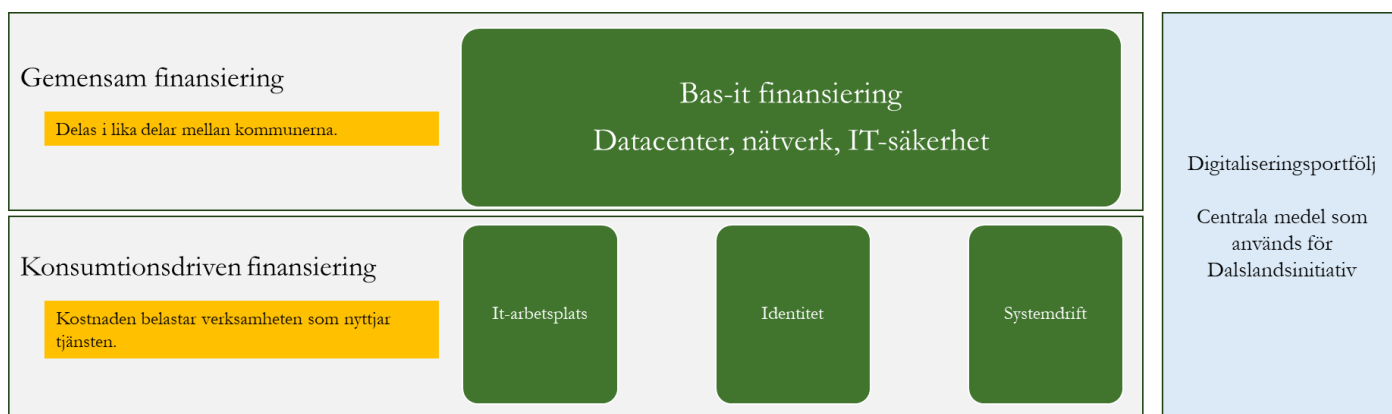
¹⁸ Radar group (2021), Nykvarns kommun (2023)

¹⁹ Respektive kommuns it-enhet

minska komplexiteten i it-miljön och förbättra resursanvändningen. Dessa besparingar förväntas gradvis öka och täcka de initiala kostnaderna för den nya tekniska plattformen och organisationen, vilket gör investeringarna självfinansierande över tid.

Till 2027 räknar man med att de ökade kostnaderna för ny teknikplattform och omorganisation helt ska ha ersatts av besparingar från en mer effektiv och mindre komplex IT-miljö. Detta innebär att övergången inte bara kommer att vara kostnadseffektiv på lång sikt, utan också ge ekonomiska vinster genom en mer hållbar it-infrastruktur och resursfördelning. Alternativet, att själv satsa på en uppbyggnad av den egna it-miljön, blir enligt beräkningen ovan både kostnadsdrivande och ineffektivt.

Nedan presenteras slutligen förstudiens förslag på kostnadsfördelningsprincip för den nya organisationen. Givet att alla kommuner inte kommer ha samma prioriteringar görs en distinktion mellan finansiering av bas-it (grundläggande funktioner som alla kommuner kommer behöva nyttja) och mer avancerade tjänster såsom drift av specifika system eller it-arbetsplatskonton. Till detta föreslås också att organisationens it-chef får i uppdrag att ta fram ett förslag på en central digitaliseringsportfölj. Detta för att möjliggöra Dalslandsgemensamma satsningar på större implementeringsprojekt som alla kommuner ser nytta av, och som kan finansieras centralt.



Figur 7 - Förstudiens förslag på kostnadsfördelningsprincip. Upprättande av Digitaliseringsportföljen ingår inte i etablering av it-produktion utan bör ges som uppdrag till ny digitaliseringschef. Förstudiens förslag utgår ifrån att Digitaliseringsenheten inte hanteras inom samma organisations- och styrningsform som övrig it-org. Istället bör digitaliseringsenheten hanteras enligt en förenklad portföljsstyrning, där tydliga aktiviteter och projekt kan följas upp och effekthemtagning kan redovisas löpande.

8.3 Större satsningar och initiativ kan kräva investeringsmedel

Kommunernas digitala omställning är en komplex process som kräver mer än enbart driftsbudget för att långsiktigt säkerställa effektivitet och innovation. Att även nyttja investeringsmedel för att göra större digitaliseringsinsatser ses av allt flera som en viktig väg framåt²⁰. En ökad användning av investeringsmedel för it och digitalisering ger flera fördelar. För det första främjar det hållbar innovation, vilket är avgörande för att inte fastna i kortsiktiga lösningar som enbart täcker befintliga driftbehov. En studie från Göteborgs universitet visar att kommuner som fokuserar enbart på drift riskerar att bromsa digital utveckling och fördröja övergången till framtidssäkrad infrastruktur²¹.

För det andra kan strategiska investeringar i digitala projekt minska totala kostnader över tid genom att effektivisera verksamheter och skapa synergier. Adda Kompetens pekar på att långsiktiga besparingar möjliggörs genom en initial ökning av investeringar, då dessa leder till bättre skalbarhet och minskade underhållskostnader på sikt. Utan tillräcklig finansiering för utveckling kan digitala projekt stanna av, vilket ökar kommunernas

²⁰ Adda Insikt, Jwan Khisro, Microsoft

²¹ Constraints of digital transformation (2022) Jwan Khisro, Göteborgs universitet

kostnader i det långa loppet. Förstudien ser därför att Dalslandskommunerna bör undersöka hur en sådan finansieringsmodell kan fungera inom den gemensamma organisationen.

9 Förslag till tidplan för genomförande

Nedan ges en överskådlig tidplan för införandet av den nya organisationen. Denna finns beskriven i mer detalj i Bilaga 6: Utkast till programdirektiv.

Fas	Start	Slut	Aktivitet	Beskrivning
Programinitiering	Q4 2024	Q4 2024	Etablera styrgrupper, projektteam, och arbetsgrupper	Skapa en formell projektstruktur med fokus på att fastställa ansvar och roller, samt upphandling av konsultstöd.
Kommunikation och utbildning	Q4 2024	Q1 2025	Informations- och utbildningsinsatser	Presentation av samverkansavtal, chefsträningar och nya rutiner för berörd personal.
Teknisk integration (del 1)	Q1 2025	Q4 2025	Teknisk integration och sammanlänkning av it-infrastruktur	Nätverksintegration, gemensamma datasystem och säkerhet för att etablera stabil drift.
Gemensamt driftcenter (etablering)	Q2 2025	Q2 2026	Inrättande och driftstart av gemensamt it-driftcenter	Etablering av driftcenter som ansvarar för it-tjänster och resurser för alla kommuner.
Personalövergång och omställning	Q4 2025	Q1 2026	Övergång till ny gemensam it-organisation	Omställning av personal till den nya organisationen med nödvändig utbildning för nya roller och ansvarsområden.
Implementering av it-system	Q1 2025	Q3 2026	Implementering av gemensamma it-system	Införande av gemensamma system för support, drift och övervakning.
Slutrapport och utvärdering	Q1 2027	Q1 2027	Slutförande av slutrapport och utvärdering	Utvärdering av programmets genomförande och resultat, samt framtida utvecklingsplan.

Tabell 6 – Överskådlig tidplan för implementering av den gemensamma organisationen.

10 Källor

Avsiktsförklaring för en gemensam it-struktur och samverkan kring digitalisering för Dalslandskommunerna (2023) Socialnämnderna i samtliga Dalslandskommunerna

Digitaliseringssamverkan mellan kommunerna i Dalsland (2023) Centigo

Intervjuer med deltagare i arbetsgruppen

It-budget från respektive kommuns ekonomisystem

Omvärldsbevakning gjord av Centigo

Radar group

Nykvarn/Södertälje kommun

Självskattningar gjorda av deltagare i arbetsgruppen

SKR:s CDO-nätverk

Workshop, plattformstrategi

Digitala källor:

Constraints of digital transformation (2022) Jwan Khisro, Göteborgs universitet

Digitalt tillgänglig: [Rapporter – Digital Förvaltning \(digitalforvaltning.se\)](#), sökord: Hur offentlig digitalisering motverkas

Digitalisering – vägen mot ett Trollhättan (2023) Forskningskonsortiet för Digital förvaltning, Göteborgs Universitet

Digitalt tillgänglig:

[Digitalisering – Vägen mot ett Trollhättan - Göteborgs universitets publikationer \(gu.se\)](#)

Finansiering av digitalisering (2024) Adda insikt

Digitalt tillgänglig: [Finansiering av digitalisering — Adda](#)

It-samverkan – två kommuner vill bli tre (2024) Ulricehamns kommun

Digitalt tillgänglig:

<https://www.ulricehamn.se/2022/09/it-samverkan-tva-kommuner-vill-bli-tre/>

Mellankommunal Samverkan: Vad är känt om dess effekter? (2021) Kommuninvest forskningsberedning

Digitalt tillgänglig: <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1607226/FULLTEXT01.pdf>

Myndigheters strategiska it-projekt, it-kostnader och mognad (2019) Digg

Digitalt tillgänglig: [Myndigheters strategiska it-projekt, it-kostnader och mognad \(digg.se\)](#)

Ramverk för it-kostnader (TBM) (2018) Ekonomistyrningsverket

Digitalt tillgänglig: [Ramverk för it-kostnader \(TBM\) - Ekonomistyrningsverket \(esv.se\)](#)

Samverkan höjer digitaliseringen en nivå (2023) Kommunal ekonomi #4 2023

Digitalt tillgänglig:

[Samverkan höjer digitaliseringen en nivå – Tidningen Kommunal Ekonomi – KEF](#)

Kommuner går samman digitalt för att stärka makt och effektivitet (2024) Dagens Industri

Digitalt tillgänglig:

[Kommuner går samman digitalt för att stärka makt och effektivitet](#)

Kompetensbehoven inom tech (2024) TECHSVERIGE

Digitalt tillgänglig:

[TECHSVERIGE-RAPPORT-KOMPETENSBEHOVEN-INOM-TECH-ONLINE-VERSION.pdf](#)

Pressmeddelande 31/05/2023: Timrås samarbete med Sundsvall skulle ha upphandlats, Konkurrensverket

Digitalt tillgänglig:

[Timrås samarbete med Sundsvall skulle ha upphandlats \(konkurrensverket.se\)](#)

Public sector procurement fit for the digital age (2024) Microsoft

Digitalt tillgänglig: [Public-Sector-Procurement-Fit-for-the-Digital-Age.pdf \(microsoft.com\)](#)

Tillsammans - ett måste för en bättre välfärd (2024) Adda

Digitalt tillgänglig:

[Tillsammans - ett måste för en bättre välfärd — Adda](#)

Utveckling Västra Götaland (2024) VGR

Digitalt tillgänglig:

[Utveckling Västra Götaland kvartal 1 2024 \(vgregion.se\)](#)

11 Bilaga 1: Förstudiens deltagare

Namn	Organisation
Anette Johansson	Bengtsfors kommun
Daniel Marsell	Bengtsfors kommun
Elisabeth Emanuelsson	Bengtsfors kommun
Fredrik Samuelsson	Bengtsfors kommun
Göran Eriksson	Bengtsfors kommun
Ida Blom	Bengtsfors kommun
Marcus Holm	Bengtsfors kommun
Oskar Sannebro	Bengtsfors kommun
Peter Johansson	Bengtsfors kommun
Stefan Karlsson	Bengtsfors kommun
Emil Karlsson	Dals-Ed kommun (observatör)
Leo Orbing	Dals-Ed kommun (observatör)
Martin Johansson	Dals-Ed kommun (observatör)
Sebastian Fahlander	Dals-Ed kommun (observatör)
Andréas Kvarnström	Färgelanda kommun
Andreas Rådén	Färgelanda kommun (t.f. it-arkitekt)
Katrin Siverby	Färgelanda kommun
Kristina Olsson	Färgelanda kommun
Tobias Friberg	Färgelanda kommun
Theres Ahlberg	Färgelanda/Mellerud/Åmåls kommun (t.f. it-chef)
Christer Hermansson	Mellerud kommun
Elisabeth Carlstein	Mellerud kommun
Joacim Falk	Mellerud kommun
Jonas Krave	Mellerud kommun
Karl-Olof Petersson	Mellerud kommun
Lars-Åke Joelsson	Mellerud kommun
Oleg Lysenko	Mellerud kommun
Roger Jarl	Mellerud kommun
Ulf Söderblom	Mellerud kommun
Amanda Jonasson	Åmål kommun
Björn Skog	Åmål kommun
Jan-Erik Samuelsson	Åmål kommun
Jonathan Enocksson	Åmål kommun
Kjell Fjelstad	Åmål kommun
Mattias Johansson	Åmål kommun
Mikael Lundahl	Åmål kommun
Patric Mattsson	Åmål kommun
Sebastian Kaye	Åmål kommun

Stig-Arne Olsson	Åmål kommun
Thomas Hedenberg	Åmål kommun

12 Bilaga 2: Självskattningsförmåga

Kommunerna har genomfört en intern förmågekartläggning för sina respektive it-organisationer, där de har kategoriserat sina it-förmågor inom flera områden (se definitioner på nästa sida). Kartläggningen använder en skala från ett till tre, där en etta indikerar att organisationen har svag eller ingen förmåga inom ett specifikt område. En två betyder att organisationen har viss kompetens men behöver externt konsultstöd för vissa uppgifter. En tre innebär att organisationen behärskar området självständigt utan behov av extern hjälp.

It-kompetenser	Bengtsfors	Färgelanda	Mellerud	Åmål
Disaster recovery/virtualisering/Datacenter	3	1	2	2
Entra/AD/Azure AD/Katalogtjänst/Identitet	3	2	3	2
Integration/Systemspecialist	3	2	3	2
ITIL/Incident-problem hantering	2	2	3	1
It-ledning	3	1	1	2
It-projektledning	3	2	2	2
It-säkerhet/it-arkitektur	2	1	3	2
Leverantörsstyrning	3	1	2	2
M365	3	2	3	2
Nätverk och kommunikation/Brandvägg	3	1	2	2
Programpaketering	2	3	3	2
SQL/Oacle/Database-administratör	2	1	3	2
Support, first line	3	3	3	3
Support, second line	3	2	3	3
Systemdrift	3	2	2	2

Definitioner av it-kompetenser

Disaster recovery/virtualisering/Datacenter

Disaster recovery är processen för att återställa it-system, applikationer och data efter en större störning eller katastrof, t.ex. cyberattacker eller systemfel, för att återställa normal drift och minimera nedtid. Förmåga att underhålla, bevakna och optimera virtualiseringsplattform för server- och lagringsmiljön. Datacenter kring skalskydd, fysiska lokaler ändamålsenliga enligt nuvarande och kommande regelverk (NIS2).

Entra/AD/Azure AD/Katalogtjänst/Identitet

Katalogtjänst för att samla, lagra identiteter för användare, objekt som skrivare, datorer, servrar mm. Inkluderar hantering av identiteter som t.ex. tvåfaktor osv.

Integration/Systemspecialist

Integration innebär att sammanfoga olika system, applikationer eller databaser för att möjliggöra kommunikation och informationsutbyte mellan dem, vanligtvis genom användning av gränssnitt och API:er.

ITIL/Incident-problem hantering

Incidenthantering är processen för att hantera och lösa incidenter, t.ex. avbrott i tjänster eller säkerhetsincidenter, så effektivt och snabbt som möjligt för att minimera störningar och negativa effekter för användare och verksamhet. Kunskap hur man på ett strukturerat och metodiskt sätt följer upp och hanterar incidenter, problem och förändringshantering inom teknikplattformen.

It-Ledning

Ledning inom it innebär att planera, organisera, leda och kontrollera it-resurser och aktiviteter för att uppnå organisationens övergripande mål och strategier.

It-projektledning

Projektledning innebär att planera, organisera, leda och kontrollera genomförandet av it-projekt från början till slut för att uppnå dess mål inom tid, budget och kvalitetsparametrar.

It-säkerhet

It-säkerhet handlar om att skydda organisationens it-miljö från hot, attacker och obehörig åtkomst genom att implementera lämpliga säkerhetsåtgärder, policys och teknologier. Utpekade resurser som utvecklar, bevakar och administrerar it-säkerheten övergripande inom teknikplattform. Klientsäkerhet handlar om att säkerställa säkerheten för användarnas enheter, inklusive datorer, bärbara datorer och mobila enheter, genom att implementera lämpliga säkerhetsåtgärder och policys.

Leverantörsstyrning

Leverantörsstyrning innebär att hantera relationer och avtal med leverantörer av it-tjänster och produkter för att säkerställa att de levererar enligt överenskomna krav och att förväntningarna uppfylls.

M365

Administration och utveckling av M365. Området innehåller alla de komponenter som ryms inom M365. Uppsättning och konfiguration mot lokala miljön, strategi osv.

Centigo AB

Business Wellness Center

Sveavägen 17, SE-111 57 Stockholm

Tel +46 8 5222 7200 • Fax +46 8 411 75 31 • info@centigo.se • Org. nr: 556908-6381

Nätverk och kommunikation/ Brandvägg

Nätverkshantering innebär att hantera, övervaka och optimera nätverksinfrastrukturen för att säkerställa tillförlitlig och effektiv kommunikation mellan användare, enheter och tjänster i en organisation. Inkluderad brandvägg- och intelligens i nätverk.

Programpaketering

Programpaketering innebär att förbereda och distribuera programvaruinstallationer till användarnas datorer eller enheter på ett organiserat och effektivt sätt, vanligtvis genom användning av automatiserade system och verktyg.

SQL/Oacle/Database-administratör

En SQL/Database-administratör är ansvarig för att hantera och underhålla en databasplattform, inklusive installation, konfiguration, säkerhet, prestandaoptimering, backup och återställning samt övervakning och felsökning av databasen.

Support, first line

Första linjens support är den initiala kontaktpunkten för användare som upplever problem eller behöver hjälp med it-relaterade frågor. Uppgifter inkluderar felsökning och grundläggande problemhantering.

Support, second line

Andra linjens support utgör en mer avancerad nivå av teknisk support än första linjen. Den innefattar ofta specialiserad kunskap och tar hand om mer komplexa problem som inte lösts av första linjens support.

Systemdrift

Systemdrift innefattar hantering, underhåll och övervakning av servrar och dess verksamhetssystem. Patchhantering av servermiljön, installation och uppdatering av verksamhetssystem.

13 Bilaga 3: It- och digitaliseringsmodell

Område	It-produktion	Digitalisering	Verksamhet
Innebörd	<ul style="list-style-type: none"> Kommunens basplatta för it. Upprätthåller en stabil och tillförlitlig driftleverans som anpassas och utvecklas efter krav från den egna verksamheten och externa faktorer. 	<ul style="list-style-type: none"> Driver förändringar baserat på samhällskrav och beteenden i den digitala världen 	<ul style="list-style-type: none"> Synligt värdeerbjudande för kommunen, tjänster för att hantera samhällsförändringar och krav, individanpassade tjänster
Fokus	<ul style="list-style-type: none"> Stabil och tillförlitlig driftleverans med flexibilitet för krav från digitala insidan och utsidan 	<ul style="list-style-type: none"> Accelererad digitalisering av verksamheten, tjänster och erbjudanden 	<ul style="list-style-type: none"> Kommunens värdeerbjudande, hantera samhällsförändringar och krav, individanpassade tjänster och erbjudanden
Mål	<ul style="list-style-type: none"> Säkerställa att it-systemen fungerar pålitligt och effektivt 	<ul style="list-style-type: none"> Att möjliggöra och driva förändring för att anpassa sig till ett digitaliserat samhälle 	<ul style="list-style-type: none"> Synligt erbjudande som svarar på samhällets behov, anpassade tjänster och erbjudanden för medborgarna
Utmaningar	<ul style="list-style-type: none"> Säkerställa kontinuerlig uppdatering och förbättring av systemen för att möta nya behov 	<ul style="list-style-type: none"> Förändringsledning och anpassning av verksamheten för att integrera digitala lösningar 	<ul style="list-style-type: none"> Anpassning av tjänster för att möta medborgarnas behov, anpassning av organisation för att vara mer flexibel
Ansvar	<ul style="list-style-type: none"> Teknisk support, systemdrift, underhåll och säkerhet för it-systemen 	<ul style="list-style-type: none"> Ledning av digitala transformationsprojekt, användarutbildning och strategisk planering för digitalisering 	<ul style="list-style-type: none"> Strategisk planering för kommunens tjänsteutbud, anpassning av organisationen för att möta samhällsförändringar

14 Bilaga 4: Plattformsstrategi

En gemensam it-organisation kräver en enhetlig plattformstrategi för att säkerställa att strategiska beslut relaterade till tekniken är konsekventa och välgrundade. För att uppnå detta har samtliga kommuner deltagit vid en gemensam workshop där viktiga vägval har definierats och prioriterats. Under denna workshop har deltagarna samarbetat för att utforma en plattformstrategi som stöder deras gemensamma mål, förbättrar effektiviteten och möjliggör en smidig digital transformation för alla inblandade kommuner.

Under workshopen har arbetsgruppen diskuterat och fattat beslut gällande:

Infrastruktur (WAN, LAN, WIFI)

- Enhetlig VLAN-struktur - Skapa segmenterad och säker nätverkstrafik.
- Central Core - Stabil och skalbar nätverkskärna.
- Standardiserade SSID - Förenklad Wi-Fi-åtkomst med gemensamma identifierare.
- Central Namngivning - Samlat system för att namnge nätverksresurser.
- Gemensam Brandvägg - Enhetligt skydd mot nätverkshot.
- Zero Trust-policy - Ingen automatisk tillit; alltid kräv verifiering.

Infrastruktur (Servrar, datahallar)

- Följ kostnadskalkyl genom att implementera projekt utifrån den fastställda budgeten.
- Avveckla Datahallar. Planera och genomför en stegvis avveckling av lokala datacenter.
- Säkerställ upphandling av molntjänster för en gradvis övergång.
Anpassa it-driften för att minimera behovet av en 24/7 driftorganisation.

Identitet

It-arbetsplats inklusive O365

- Dataklassificering: Implementera och följ SKR:s ramverk KLASSA för att klassificera verksamhetsinformation.
- Verksamhetens Beställningsrätt: Etablera tydliga riktlinjer som säkerställer att verksamheten kan beställa it-åtgärder på ett effektivt sätt.
- It:s Roll: Positionera it som en stödjande funktion för att möjliggöra och underlätta verksamhetens arbete, snarare än att vara ett styrande direktiv.

Support och ärendehanteringsprocess

- Lärplattform: Inför en centraliserad lärplattform.
- Systemstöd: Implementera ett enhetligt systemstöd.
- Ärendehantering: Boka ärenden med tidsblock på förmiddagar och eftermiddagar.
- Portal: Använd portalen som första kontaktväg.
- Kanalstrategi: Utveckla en effektiv kommunikationskanalstrategi.
- VIP-lista: Underhåll en gemensam lista för prioritetspersoner.
- Kundnöjdhet: Mät kundnöjdhet för alla ärenden.

Managering av klient

- Verktygsstandardisering: Välj och implementera ett gemensamt verktyg inom det beslutade ekosystemet.
- Central hantering: Hantera alla appar och verksamhetssystem från en central punkt.

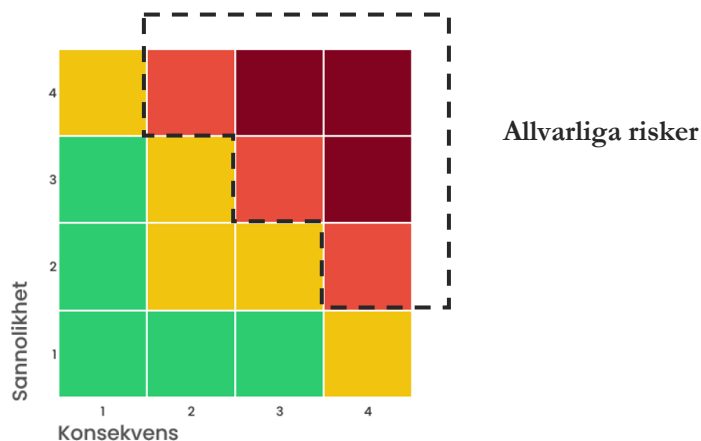
15 Bilaga 5: Riskanalys vid utebliven samverkan

Dalslandskommunerna står inför ett strategiskt vägval gällande sitt deltagande i en fördjupad it-samverkan. I samband med förstudien har riskanalyser genomförts i form av separata workshops med nyckelpersoner från Bengtsfors, Färgelanda, Mellerud och Åmåls kommuner. Fokus har lagts på att förstå de specifika utmaningar och konsekvenser som en utebliven samverkan kan innebära för varje kommuns del. Analysen belyser både kort- och långsiktiga risker för kommunerna. Workshoparna genomfördes mellan den 20 och 22 augusti 2024, och varje workshop var specifik för respektive kommun.

Deltagarna i riskanalyserna var:

Namn	Organisation
Göran Eriksson	Bengtsfors kommun
Marcus Holm	Bengtsfors kommun
Anna Gunnervik	Färgelanda kommun
Katrin Siverby	Färgelanda kommun
Theres Ahlberg	Färgelanda kommun
Ulla Börjesson	Färgelanda kommun
Jörgen Andersson	Färgelanda kommun
Joakim Martinsson	Melleruds kommun
Karl-Olof Petterson	Melleruds kommun
Tanja Mattsson	Melleruds kommun
Björn Skog	Åmåls kommun
Helena Wretman	Åmåls kommun

På nästa sida presenteras respektive kommuns riskanalys i en tabell. För varje risk har kommunen bedömt sannolikheten för att risken inträffar på en skala från 1 till 4, samt konsekvensens på en skala från 1 till 4. Dessa värden har sedan multiplicerats, och resultatet visar riskvärdet. Riskvärden som överstiger 7 betraktas som allvarliga risker i denna analys, se figur nedan. Där det finns ett streck istället för ett värde i tabellen innebär det att kommunen inte lyfte eller bedömde just den risken under sin workshop. Riskerna som identifierades under workshopen har sorterats under fyra tematiska områden: resurs- och kompetenshantering, operativ effektivitet och utvecklingsförmåga, digital utveckling och it-strategi samt it-säkerhet och teknisk infrastruktur.



Identifierade risker	Organisation	Riskvärde
Resurs- och kompetenshantering		
Kommunen har svårigheter att attrahera och behålla kvalificerad personal, både inom it och andra verksamheter.	Bengtsfors	6
	Färgelanda	12
	Mellerud	16
	Ämål	9
Kommunen är fortsatt beroende av externa konsulter, vilket medför ökade kostnader och risk för förlorad intern beställarkompetens.	Bengtsfors	4
	Färgelanda	12
	Mellerud	12
	Ämål	9
Kommunens arbetsmiljö är inte tillräckligt attraktiv för att behålla och rekrytera medarbetare, både inom it-verksamhet och inom andra verksamheter pga. bristande digitaliseringsförmågor som innebär att kommunen upplevs som mindre i framkant.	Bengtsfors	-
	Färgelanda	-
	Mellerud	12
	Ämål	12
Kommunen utnyttjar inte personalresurser effektivt, vilket leder till att specialisering uteblir och arbetsbelastningen fördelas ineffektivt.	Bengtsfors	16
	Färgelanda	12
	Mellerud	12
	Ämål	12
Operativ effektivitet och utvecklingsförmåga		
Verksamheterna har mindre tid för kärnuppdraget och utvecklingsarbete på grund av att administrativa och tekniska uppgifter tar upp för mycket tid.	Bengtsfors	12
	Färgelanda	8
	Mellerud	8
	Ämål	12
Samverkan mellan kommunen och andra myndigheter, såsom VGR, blir alltmer komplex och resurskrävande.	Bengtsfors	9
	Färgelanda	9
	Mellerud	4
	Ämål	16
Otydliga arbetssätt, processer och rollbeskrivningar mellan kommunen leder i förlängningen till ineffektivitet och försvårar redan etablerat verksamhetsamarbete.	Bengtsfors	-
	Färgelanda	8
	Mellerud	-
	Ämål	9
Samverkanskulturen inom Dalslandskommunerna och förväntningarna inom våra verksamheter riskerar att försvinna om vi inte använder dagens momentum.	Bengtsfors	-
	Färgelanda	-
	Mellerud	12
	Ämål	-
Kommunen har svårt att upprätthålla en enhetlig kontaktpunkt för invånare, vilket försvårar serviceleveransen.	Bengtsfors	4
	Färgelanda	-
	Mellerud	9
	Ämål	8
	Bengtsfors	9

Kommunen har svårt att leverera samhällsservice i den utsträckning som invånarna förväntar sig.	Färgelanda	8
	Mellerud	16
	Ämål	-
Digital utveckling och it-strategi		
Kommunen fortsätter att använda IT som ett operativt verktyg och har inte förmåga att utveckla en strategisk it-användning	Bengtsfors	16
	Färgelanda	8
	Mellerud	9
	Ämål	12
Kommunen utnyttjar inte fullt ut potentialen i sina befintliga it-system, som exempelvis Microsoft 365	Bengtsfors	8
	Färgelanda	12
	Mellerud	-
	Ämål	12
It-avdelningen är överbelastad, vilket leder till att utvecklingskapaciteten uteblir och kritiska projekt försenas.	Bengtsfors	-
	Färgelanda	-
	Mellerud	16
	Ämål	-
It-säkerhet och teknisk infrastruktur		
Kommunen kommer på sikt få det allt svårare att upprätthålla en hög nivå av it-säkerhet, vilket ökar sårbarheten för kritiska system och verksamheter.	Bengtsfors	16
	Färgelanda	16
	Mellerud	12
	Ämål	16
Kommunens splittrade it-system gör oss till en mindre attraktiv kund för leverantörer och ökar sårbarheten för våra system.	Bengtsfors	9
	Färgelanda	8
	Mellerud	12
	Ämål	8
Kommunen erbjuder inte en enhetlig och effektiv serviceupplevelse för invånarna	Bengtsfors	-
	Färgelanda	-
	Mellerud	-
	Ämål	8
Kommunens it-infrastruktur är sårbar och saknar tillräcklig resiliens för att stödja vitala funktioner inom verksamheterna som exempelvis läkemedelsskåp och säkerhetslösningar.	Bengtsfors	-
	Färgelanda	-
	Mellerud	16
	Ämål	-
Organisationen kommer fortsatt ha personbunden kunskap vilket i sig skapar sårbarhet	Bengtsfors	-
	Färgelanda	6
	Mellerud	-
	Ämål	-

Analys av identifierade risker

Dalslandskommunerna står inför flera utmaningar som kan hanteras mer effektivt genom en fördjupad it-samverkan. Genom att arbeta tillsammans har kommunerna bättre möjlighet att möta de behov och krav som den moderna digitala miljön ställer på den kommunala verksamheten och på samhällsservicen till Dalslands invånare.

En av de största utmaningarna för många kommuner är bristen på resurser och kompetens inom it-sektorn, vilket gör det svårt att attrahera och behålla kvalificerad personal. Att utveckla och upprätthålla kompetensen internt kan dessutom bli både dyrare och mer utmanande utan ett bredare nätverk att dela resurser med. Genom att samverka kan kommunerna dela på både resurser och kompetenser, vilket inte bara minskar behovet av externa konsulter utan också främjar intern kompetensutveckling. Detta samarbete kan dessutom skapa en mer attraktiv arbetsmiljö i större och mer dynamisk organisation, vilket underlättar rekrytering och bidrar till att behålla kvalificerad personal.

Effektiviteten i den dagliga verksamheten kan också förbättras genom att standardisera arbetsprocesser, vilket frigör tid för kärnverksamheten. Dessutom blir det enklare att samarbeta över kommungränserna när arbetssätten och processerna är mer enhetliga. Genom att använda gemensamma resurser kan kommunerna även effektivisera samarbetet med andra myndigheter, som t.ex. Västra Götalandsregionen (VGR). Samverkan över kommungränserna ses som nödvändigt av samtliga för att t.ex. kunna driva projekt kring, och slutligen implementera, Millennium. Om kommunerna väljer att inte ingå i ett it-samverkan, finns det en betydande risk att de på sikt kommer att stå inför ökade kostnader. Det kan bli kostsamt att ensam försöka möta de allt högre krav som digitaliseringen ställer på samhällsservice och invånarnas förväntningar. Detta innebär att de ekonomiska resurserna som kunde använts för andra verksamheter istället måste allokeras till att täcka de ökade kostnaderna för digitalisering och it-säkerhet.

Inom områden som digital utveckling och it-strategi kan gemensam planering och utveckling skapa bättre förutsättningar för att utnyttja befintliga it-system fullt ut. Samtidigt förbereder man för framtida innovationer och förbättringar. Detta är viktigt för att kommunerna ska kunna anpassa sig till digitaliseringens ständigt föränderliga landskap och dra nytta av nya möjligheter.

När det gäller it-säkerhet och teknisk infrastruktur kan ett samarbete göra stor skillnad och leda till gemensamma investeringar i säkrare och mer hållbara lösningar. Detta stärker skyddet av kritiska system och samtidigt gör kommunerna till mer attraktiva kunder för it-leverantörer vid upphandling.

Sammanfattningsvis finns en konsensus bland medverkande förvaltningspersoner om att en utökad it-samverkan kan erbjuda Dalslandskommunerna stora fördelar. Det skulle inte bara hjälpa kommunerna att möta dagens utmaningar, utan också skapa en stabil grund för framtida utveckling och innovation.

16 Bilaga 6: Utkast till programdirektiv

Programdirektiv för inrättande av gemensam it-organisation

Bengtsfors, Färgelanda, Mellerud och Åmåls kommun

Version	Datum	Kommentar
0,1	2024-09-10	Utkastversion

Bakgrund och sammanhang

Dalslandskommunerna har sedan 2023 inlett ett fördjupat samverkansarbete, med syfte att bibehålla en god service och hög kvalitet i leveransen av välfärdstjänster till alla invånare i Dalsland. Genom avsiktsförklaringen skapades nya förutsättningar för ett fördjupat samarbete inom flera områden. Ett sådant område som tidigt identifierats som värdefullt att samverka inom är it- och digitaliseringsfunktioner. Under april-september 2024 har därför en förstudie genomförts där ekonomiska, organisatoriska och tekniska förutsättningar för en gemensam it- och digitaliseringsfunktion mellan kommunerna utretts.

Förstudien har nu avslutats och dess resultat har mottagits positivt av samtliga kommunledningarna. Med stöd av förstudien har det fastställts att ett fördjupat samarbete inom it- och digitalisering kan bidra till ökad effektivitet, bättre resursutnyttjande och en mer robust it-infrastruktur hos Dalslandskommunerna. Dessutom möjliggör en sådan organisation för kommunerna att höja sin förmåga att både bistå kärnverksamheten i sitt digitaliseringsarbete, och att göra det snabbare och mer effektivt. Detta är avgörande för att klara framtidens välfärdsleverans när allt färre medarbetare ska göra allt mer för flera välfärdsbrukare.

Mot denna bakgrund har kommunledningarna enats om att påbörja arbetet med att integrera Bengtsfors, Färgelandas, Melleruds och Åmåls it-organisationer till en gemensam sådan. Ett särskilt program har därför tillsatts med uppdrag att leda och samordna övergången till denna. Programdirektivet är det styrande dokumentet för programmet och redogör för vad som ska genomföras inom ramen för arbetet.

Programbeskrivning

Övergripande har programmet som målsättning att:

- Etablera en gemensam it-organisation som levererar grundläggande it-tjänster till deltagande kommuner och erbjuder digitaliseringsstöd till kommunernas verksamheter.
 - I det ingår att samla och optimera kommunernas it-resurser för att möjliggöra storskaliga, kostnadseffektiva investeringar och förbättrad servicekvalitet till både verksamheter och invånare.
- Avveckling av tidigare program- och system som ersätts av gemensamma lösningar i den nya organisationen, t.ex. inom it-support, enhetsmanagering och nätverksövervakning.
- Säkerställa en hållbar och stabil personalstyrka genom att erbjuda bättre utvecklingsmöjligheter och karriärvägar inom den nya organisationen.

Aktiviteter och omfattning

- **Projektledning och styrning:** Etablering av en programstyrgrupp och tillsättning av projektledare samt arbetsgrupper inom varje relevant område.
- **Resursfördelning:** Omfördelning av personal, teknik och budgetar för att stödja den nya organisationen.
- **Kommunikation och utbildning:** Informationsinsatser och utbildningsprogram för att säkerställa att all personal och berörda parter är förberedda och engagerade i övergången. Etablering av en dialogmodell som säkerställer återkommande forum för dialog på olika nivåer inom samverkansarbetet.
- **Riskhantering:** Identifiering och hantering av potentiella risker, med särskilt fokus på att upprätthålla tjänstekvalitet och säkerhet under hela övergångsprocessen.

Avgränsningar

För att säkerställa ett effektivt programgenomförande inom bestämda tidsramar, har följande avgränsningar fastställts:

- **Geografisk avgränsning:** Programmet kommer endast att omfatta de fyra kommunerna Bengtsfors, Färgelanda, Mellerud och Åmål. Eventuella samarbetsmöjligheter med andra kommuner eller externa aktörer kommer inte att inkluderas i detta projekt, utan hanteras separat i framtida initiativ.
- **Tidsmässig avgränsning:** Programmet är planerat att genomföras under en period av två år, med start Q4 2024 och avslut Q4 2026. Eventuella förlängningar av projektet utöver denna period måste godkännas av styrgruppen.
- **Teknisk avgränsning:** Implementeringen av gemensamma it-system kommer att fokusera på system som är centrala för att upprätta och driva en gemensam it-funktion mellan kommunerna. I det ingår system för hantering av enheter, ärendesupport, nätövervakning och incidenthantering, e-tjänster och andra centrala funktioner som idag förvaltas och drifas av it-enheterna. Verksamhets specifika system ingår inte i detta projekt, men kan adresseras i framtida faser.
- **Budgetmässig avgränsning:** Programmets budget är fastställd och godkänd av styrgruppen, och omfattar endast kostnader för de direkt relaterade aktiviteterna, såsom systemintegration, utbildning och förändringsledning. Eventuella ytterligare investeringar eller kostnader utanför ramen för denna budget kommer att kräva separat finansiering och godkännande.
- **Personalmässig avgränsning:** Programmet kommer att involvera it-personal från de fyra kommunerna, men det kommer inte att omfatta andra personalgrupper, förutom när dessa specifikt behöver utbildning eller tillgång till nya it-system. Rekrytering av ny personal utanför it-roller till den nya organisationen ingår inte i projektet.
- **Funktionell avgränsning:** Fokus ligger på att skapa en gemensam it-infrastruktur och stödsystem. Programmet omfattar inte utveckling av nya funktioner eller applikationer utöver de som är nödvändiga för att stödja den gemensamma driften. Funktioner och anpassningar som är specifika för enskilda kommuner kommer inte att utvecklas inom ramen för detta projekt.

Förutsättningar

För att programmet ska bli framgångsrikt är flera avgörande förutsättningar nödvändiga.

För det första krävs ett starkt politiskt stöd och engagemang från samtliga involverade kommuner, där varje kommunledning aktivt stödjer och prioriterar arbetet. Den politiska ledningen i alla deltagande kommuner har redan visat starkt stöd för initiativet, men för att implementeringen av den nya organisationen ska bli framgångsrik krävs fortsatt engagemang från beslutsfattare i samtliga deltagande kommuner. Tydliga beslut och mandat för projektgruppen är avgörande för att säkerställa smidiga beslutsgångar och för att undvika förseningar. Att beslutsfattare därför deltar i styrgrupps- och projektledarroller kommer vara kritiskt för att arbetet ska kunna bedrivas enligt föreslagen tidplan och med förväntat slutresultat.

Vidare är samordning och tillgång till nödvändiga resurser, inklusive teknisk expertis, tid och budget, kritiska faktorer. Det krävs också att berörda medarbetare har en god förståelse för förändringsprocessen, vilket möjliggörs genom regelbunden kommunikation och utbildningsinsatser. Teknisk infrastruktur och system som ska integreras måste vara kompatibla och väl anpassade för en centraliserad drift.

Slutligen är det viktigt att projektet bedrivs med en gemensam förståelse för målen och att det finns en öppen dialog mellan kommunerna. Detta inkluderar att identifiera och hantera potentiella risker i ett tidigt skede och att säkerställa att de nödvändiga juridiska och avtalsmässiga aspekterna är tydliga och överenskomna mellan alla parter.

Programmål

Nedan beskrivna mål är leverabler som ska uppfyllas som en del i programmet.

En gemensamt integrerad it-infrastruktur

- **Beskrivning:** Fysisk och logisk sammanslagning av it-infrastruktur (nätverk, servrar, datacenter) för alla fyra kommuner.
- **Mätbarhet:** 100 % av den nödvändiga infrastrukturen ska vara sammanlänkad och operativ senast Q4 2025.
- **Uppföljning:** Återkommande statusrapporter och tekniska tester för att verifiera integrationens fullständighet och funktionalitet.

Gemensamt driftcenter

- **Beskrivning:** Inrättande av ett gemensamt it-driftcenter som hanterar support, drift och underhåll för samtliga kommuner.
- **Mätbarhet:** Driftcentret ska vara i full drift med bemannad support och definierade processer senast Q2 2026.
- **Uppföljning:** Kontrollera att driftcentret är bemannat, att processerna är dokumenterade och att supporttjänsterna fungerar effektivt.

Implementering av gemensamma it-system för den gemensamma it-organisationen

- **Beskrivning:** Implementering av gemensamma system för support, nätövervakning, enhetshantering, intranät, e-tjänster etc.
- **Mätbarhet:** Minst 80 % av de gemensamma it-systemen ska vara implementerade och i bruk senast Q3 2026.

- **Uppföljning:** Genomför användarutvärderingar och systemtester för att säkerställa att systemen är fullt fungerande och används.

Personalövergång och omställning

- **Beskrivning:** Genomförande av personalövergång från dagens it-enheter till den nya gemensamma organisationen, inklusive nödvändig vidareutbildning och omställningsstöd för nya roller.
- **Mätbarhet:** 100 % av relevant it-personal ska ha genomgått övergången och nödvändig utbildning senast Q1 2026.
- **Uppföljning:** Följ upp genom HR-rapporter, deltagarlistor för utbildningar och utvärderingar av personalnöjdhet efter omställningen.

Kostnadsbesparingar och effektiviseringar

- **Beskrivning:** Identifiera och genomföra åtgärder för kostnadsbesparingar och effektiviseringar inom it-verksamheten.
- **Mätbarhet:** Uppföljning av kostnadsbesparingar och öknings som infallit som ett direkt resultat av övergången den gemensamma it-organisationen, med start under 2026. Utgå ifrån summerad kostnad som förstudien för arbetet har tagit fram.
- **Uppföljning:** Årlig ekonomisk rapport med jämförelse mot tidigare kostnader.

Slutrapport och utvärdering

- **Beskrivning:** Sammanställning och presentation av en slutrapport som utvärderar programmets genomförande, resultat, och lärdomar.
- **Mätbarhet:** Slutrapporten ska vara färdigställd och presenterad för styrgruppen och kommunledningarna senast Q1 2027.
- **Uppföljning:** Kontrollera om rapporten är slutförd, om den har granskats av styrgruppen och om eventuella rekommendationer har följts upp.

Användartillfredsställelse

- **Beskrivning:** Genomförande av en enkätundersökning för att mäta kommunanställdas tillfredsställelse med den nya it-organisationens tjänster.
- **Mätbarhet:** Uppnå en användartillfredsställelse på minst 80 % i enkäter genomförda efter att den nya organisationen varit operativ i minst 6 månader.
- **Uppföljning:** Analysera enkätresultaten och identifiera eventuella förbättringsområden.

Dessa leverabler ger en tydlig riktning för programmets genomförande och säkerställer att framsteg kan mätas och utvärderas under hela programperioden.

Programorganisation och intressenter

Programmet för införandet av den gemensamma it-organisationen omfattar en projektorganisation i tre led med korresponderande styrgrupper.

Strategisk styrgrupp (Samverkansrådet)

För att nyttja befintliga samverkansstrukturer föreslås att den befintliga Dalslandssamverkan som finns inom Dalsland (5D) nyttjas som strategisk styrgrupp. Den har övergripande ansvar för programmets styrning och beslut, godkännande av strategiska riktlinjer och mål, samt uppföljning av projektets framsteg och budget. I styrgruppen deltar också:

- Politiska beslutsfattare:
 - Kommunstyrelsens ordförande och oppositionsrådet i Bengtsfors
 - Kommunstyrelsens ordförande och oppositionsrådet i Färgelanda
 - Kommunstyrelsens ordförande och oppositionsrådet i Mellerud
 - Kommunstyrelsens ordförande och oppositionsrådet i Åmål
- Projektägare:
 - Åmåls kommundirektör och it- och digitaliseringschef, som fungerar som huvudansvarig för projektet

Strategisk projektgrupp

Ansvarar för utveckling och övervakning av strategiska planer, vägledning i viktiga beslut, samt koordinering mellan kommunernas tjänstemannaorganisationer och projektledningen. Gruppen säkerställer att projektet följer de övergripande målen och uppfyller den strategiska styrgruppens krav på programmet. I projektgruppen deltar kommundirektören och HR-chefen i värdkommunen, Åmål. Dessa ansvarar i sin tur för att informera och involvera sina motparter i övriga kommuner vid behov. Förvaltningschefer som deltar i den strategiska projektgruppen är:

- it- och digitaliseringschefen för den gemensamma it-organisationen när denne rekryterats, innan dess t.f. it- och digitaliseringschef
- Ekonomichef från respektive kommun

Taktisk projektgrupp

Ansvar: Hantering av det dagliga projektarbetet, inklusive genomförande av strategiska planer, teknisk integration och operationell samordning. Gruppen ska också identifiera och lösa eventuella problem som uppstår under projektets gång.

Deltagare:

- Projektledare (konsultteam) - Huvudprojektledare från konsultteamet som ansvarar för integrationen.
- it-representanter - it-specialister från respektive kommun, som arbetar med den tekniska samordningen och integrationen av it-system.
- HR-representanter - HR-specialister från respektive kommun, som ansvarar för personalomställning och förändringsledning.
- Ekonomirepresentanter - Ekonomispecialister från respektive kommun, som hanterar budget, finansiering och kostnadsuppföljning.

Projektgruppen

Ansvarar för det löpande arbetet med integrationen av de fyra it-enheterna till en gemensam organisation. Konsultteamet arbetar nära den operativa projektgruppen och rapporterar regelbundet till den strategiska projektgruppen och styrgruppen. I gruppen deltar:

- Projektledare: Ansvarar för att driva projektet framåt enligt tidsplan och budget
- It-specialister: Arbetar med teknisk integration, systemutveckling och implementering
- Förändringsledare: Stödjer HR-representanter med förändringsprocesser och kommunikation
- Ekonomikonsult: Arbetar med kostnadseffektiviseringar, budgetuppföljning och ekonomisk planering

Referensgrupp

Programmet har även en referensgrupp som löpande ger synpunkter på arbetet och säkerställer att projektet uppfyller behoven hos slutanvändarna, som inkluderar både invånare och kommunanställda. Gruppen ger feedback och råd till projektet för att säkerställa användarvänlighet och tillfredsställelse. I referensgruppen deltar:

- Representanter från olika kommunala verksamheter (skola, vård, omsorg, etc.)
- Representanter från fackliga organisationer
- Invånarrepresentanter

Tidsram

Fas	Start	Slut	Aktivitet	Beskrivning
Programinitiering	Q4 2024	Q1 2025	Etablera styrgrupper, projektteam, och arbetsgrupper	Under initieringen skapas en formell projektstruktur med styrgrupp och arbetsgrupper. Fokus är att fastställa ansvar och roller inom organisationen, något som nämns som kritiskt för samverkan. Upphandling av konsultstöd.
Kommunikation och utbildning	Q4 2024	Q1 2025	Informations- och utbildningsinsatser för berörd personal	Eftersom det är viktigt att säkerställa samsyn och förankring hos alla berörda, genomförs informations- och utbildningsinsatser. Det inkluderar presentation av samverkansavtalet, chefsträningar och introduktion av nya rutiner.
Teknisk integration (del 1)	Q1 2025	Q4 2025	Teknisk integration och sammanlänkning av it-infrastruktur	Teknisk integration omfattar införandet av en gemensam infrastruktur, vilket innefattar nätverksintegration, gemensamma datasystem och säkerhet. Den tekniska workshopen identifierade denna fas som avgörande för stabil drift.

Gemensamt driftcenter (etablering)	Q2 2025	Q2 2026	Inrättande och driftstart av gemensamt it-driftcenter	Ett nytt gemensamt driftcenter inrättas som bas för all it-drift i de samverkande kommunerna. Driftcentret ska säkerställa effektiv och säker hantering av it-tjänster och resurser för alla deltagande kommuner.
Personalövergång och omställning	Q4 2025	Q1 2026	Övergång till ny gemensam it-organisation	Denna fas inkluderar flytt av personal till den nya organisationen, där nya roller och ansvar skapas för att bättre möta behoven av digitalisering och it-drift.
Implementering av it-system	Q1 2025	Q3 2026	Implementering av gemensamma it-system	Gemensamma system för it-support, drift och övervakning införs. Dessa system ska standardisera och effektivisera it-hanteringen, vilket möjliggör bättre samordning mellan kommunerna.
Kostnadsbesparingar och effektiviseringar	Q2 2026	Q4 2026	Uppföljning och genomförande av kostnadsbesparingar	Denna fas inkluderar att följa upp besparingspotentialen genom att konsolidera it-tjänster, minska behovet av konsulter och optimera resurser, som rapporten lyfter som viktig del i samverkansvinsterna.
Slutrapport och utvärdering	Q1 2027	Q1 2027	Slutförande av slutrapport och utvärdering av programmet	En utvärdering av genomförandet, resultat och lärdomar sammanställs. Fokus är att säkerställa att programmålen har uppnåtts och att det finns en plan för framtida utveckling.

Budget och resurser

Dokumentet behöver kompletteras med en beskrivning av resurser som kommer att behövas, inklusive personal, teknik och andra nödvändigheter.

Riskhantering

Risk	Beskrivning	Åtgärder
Budgetöverskridanden	Projektet kan överskrida den tilldelade budgeten på grund av oförutsedda kostnader eller ineffektiv resursanvändning.	Implementera strikta budgetkontroller och regelbunden uppföljning av kostnader. Använd och följ projektplanen, notera tidigt eventuella avvikelers effekt på budgeten.
Resursbrist	Otillräcklig tillgång till nödvändiga resurser, inklusive personal och teknik, kan fördröja projektet.	Säkerställ att alla nödvändiga resurser är tillgängliga innan projektstart. Utveckla en resursplan med backup vid behov.
Tekniska problem	Tekniska problem, som kompatibilitetsfrågor eller systemfel, kan uppstå vid implementeringen av nya it-system.	Genomför omfattande tester av alla system innan de tas i bruk. Använd pilotprojekt för tidig identifiering av fel eller andra hinder.
Motstånd mot förändring	Personal och andra intressenter kan visa motstånd mot förändringarna, vilket kan påverka projektets framgång.	Implementera den framtagna kommunikationsplanen. Inkludera personalen i förändringsprocessen genom workshops och informationsmöten.
Kommunikationsbrist	Bristande kommunikation mellan projektgrupper och intressenter kan leda till missförstånd och förseningar.	Nyttja den kommunikationsplan som finns, och specificerar tid, aktivitet, målgrupp, syfte, kanal och frekvens ytterligare vid behov.
Säkerhetsrisker	Övergången till nya it-system kan medföra säkerhetsrisker, såsom dataförluster eller säkerhetsintrång.	Implementera robusta säkerhetsåtgärder, inklusive regelbundna säkerhetsgranskningar och backupplaner.

Kommunikationsplan

Tid	Aktivitet	Målgrupp	Syfte	Kanal	Frekvens
Q4 2024	Kickoff-möte	Politiska beslutsfattare, tjänstemän, förvaltning, konsultteam	Officiell start av programmet, etablera mål och förväntningar	Fysiskt möte/Hybridmöte	Engångshändelse
Q4 2024	Intern nyhetsbrev - startinformation	Alla kommunanställda	Informera om programmet, dess mål och påverkan	E-post, intranät	Engångshändelse
Q4 2024	Pressmeddelande	Offentligheten, media	Informera om programmets start och syfte	Kommunernas hemsidor, lokala medier	Engångshändelse
Q1 2025	Månadsrapportering	Strategiska lednings- och	Rapportera projektstatus,	Månadsrapport via e-post och möte	Månatligen

		styrgruppen och operativa lednings- och styrgruppen	framsteg och eventuella utmaningar		
Q1 2025	Medarbetarforum (Q&A)	Alla kommunanställda	Ge möjlighet att ställa frågor och få mer information	Digitalt forum/Intranät	Kvartalsvis
Q1 2025	Statusuppdatering i nyhetsbrev	Alla kommunanställda	Uppdatera om framsteg, viktiga beslut och nästa steg	E-post, intranät	Månatligen
Q2 2025	Workshops med it-personal	It-enheterna	Dela detaljer om teknisk integration, samla in feedback	Fysiskt möte/Hybridmöte	Varje månad under integrationen
Q4 2024	Infomöte med fackliga organisationer	Fackliga representanter	Diskutera personalpåverkan och förändringsledning	Fysiskt möte/Hybridmöte	Kvartalsvis
Q3 2025	Interaktiv medborgardialog	Medborgare	Informera om projektets påverkan på kommunal service	Kommunernas hemsidor, sociala medier	Två gånger under projektet (Q3 2025, Q1 2026)
Q4 2025	Årsrapportering och utvärdering	Politiska beslutsfattare, tjänstemän, förvaltning	Sammanfatta årets arbete, reflektera över lärdomar och planera framåt	Fysiskt möte/Hybridmöte, skriftlig rapport	Årlig
Q1 2026	Färdigställande och lanseringsevent	Alla kommunanställda, politiker, offentligheten	Markera lanseringen av den gemensamma it-organisationen	Fysiskt möte/Hybridmöte, pressmeddelande	Engångshändelse
Q2 2026	Slutrapportering	Politiska beslutsfattare, tjänstemän, förvaltning	Formell avslutning och slutrapportering av programmet	Fysiskt möte/Hybridmöte, skriftlig rapport	Engångshändelse

Styrning och uppföljning

Formerna för rapportering inom projektet har ännu ej bestämts, och kommer att behöva bifogas programdirektivet inför godkännande av slutversion av detta.

Godkännanden

Dokumentation av vilka som godkänner programdirektivet behöver uppdateras inför slutversion.