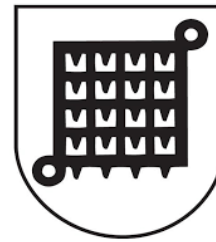




Förstudierekommendationer

Digital kommunsammanslagning Dalmland

11/09/2024





Förstudiens slutgiltiga rekommendationer:

- Dalslandskommunerna bör ingå en fördjupad it-samverkan
- Samverkan bör även inkludera resurser och förmågor kopplat till digitalisering
- Samverkansarbetet behöver organiseras i en gemensam organisation med samlade resurser och förmågor
- En värdkommun bör utses för att husera Digitalisering- och IT-förmågan inom Dalslandskommunerna
- En styr- och samverkansmodell behöver tas fram och förankras i den nya organisationen
- Kommunerna bör nyttja avtalssamverkan som samverkansform för den gemensamma it- och digitaliseringsorganisationen
- Finansieringsmodellen för samverkan bör vara enkel och transparent och ha olika modeller för IT-produktion och digitalisering
- Kommunerna bör delvis nyttja investeringsmedel för omställningen till ny IT- och digitaliseringsförmåga
- Den nya organisationen bör implementera den plattformsstrategi som tagits fram tillsammans med förvaltningarna
- Inför projekt och etablering av teknisk plattform bör en strategisk kommun pekas ut för vägledning och samverkan

I materialet nedan presenteras slutsatser kopplade till rekommendationerna mer utförligt



Slutgiltiga rekommendationer

Dalslandskommunerna bör ingå en fördjupad it-samverkan



Rekommendation: Dalslandskommunerna bör ingå en fördjupad it-samverkan

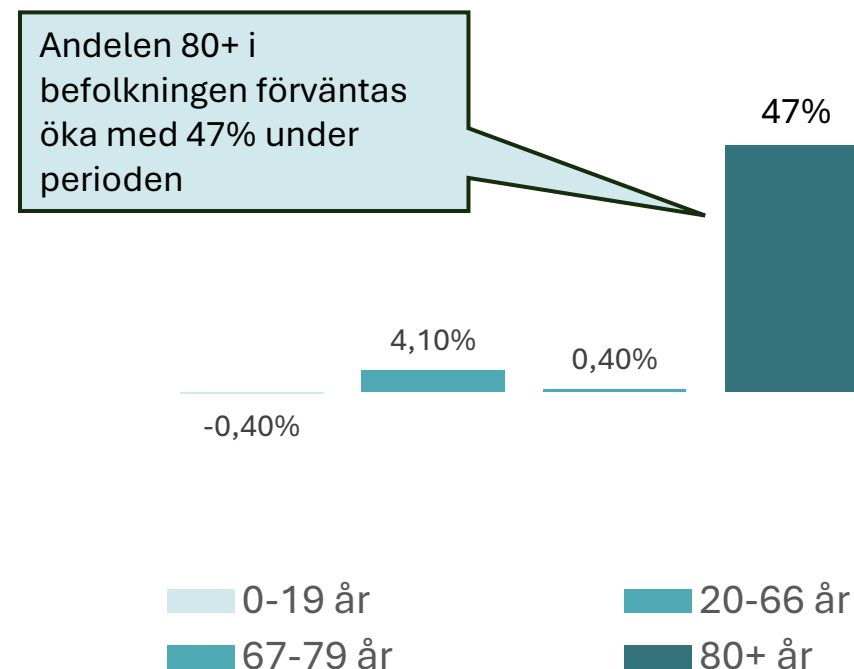
- Förstudien ser att samtliga kommuner har likartade drivkrafter och verksamheterna är både positiva och har förväntningar på samverkan
- Dalslandskommunerna följer en nationell riktning där likartade kommuner söker samverkan i olika former för att säkra nuvarande it-funktionalitet och digitaliseringsförmåga till framtida kapacitetsutveckling- och omställning¹



Många kommuner, däribland Dalslandskommunerna, ser behovet av en stärkt it-organisation för att trygga framtidens välfärd

- Den enskilda kommunen får sällan tillräcklig kraft i det digitala omställningsarbetet som krävs för att mäta välfärdens framtida utmaningar
- Samtidigt står Sverige inför en mycket stor demografisk utmaning där kommunerna i framtiden ska leverera 125% av välfärden med 75% av resurserna
- Fler kommuner samverkar därför genom s.k. digital kommunsammanslagning för att säkerställa välfungerande it-funktioner som kan bidra till verksamhetsdigitalisering. Exempel på sådana är:
 - Sundsvall-Ånge
 - Mora-Orsa-Älvdalen
 - Aneby, Eksjö, Nässjö, Sävsjö och Vetlanda
 - Även större kommuner som t.ex. Södertälje söker idag samverkanspartners för att säkra stordriftsfördelar och erbjuda en mer dynamisk arbetsplats

Förändringar i procent i olika åldersgrupper, år 2031 jämfört med 2021

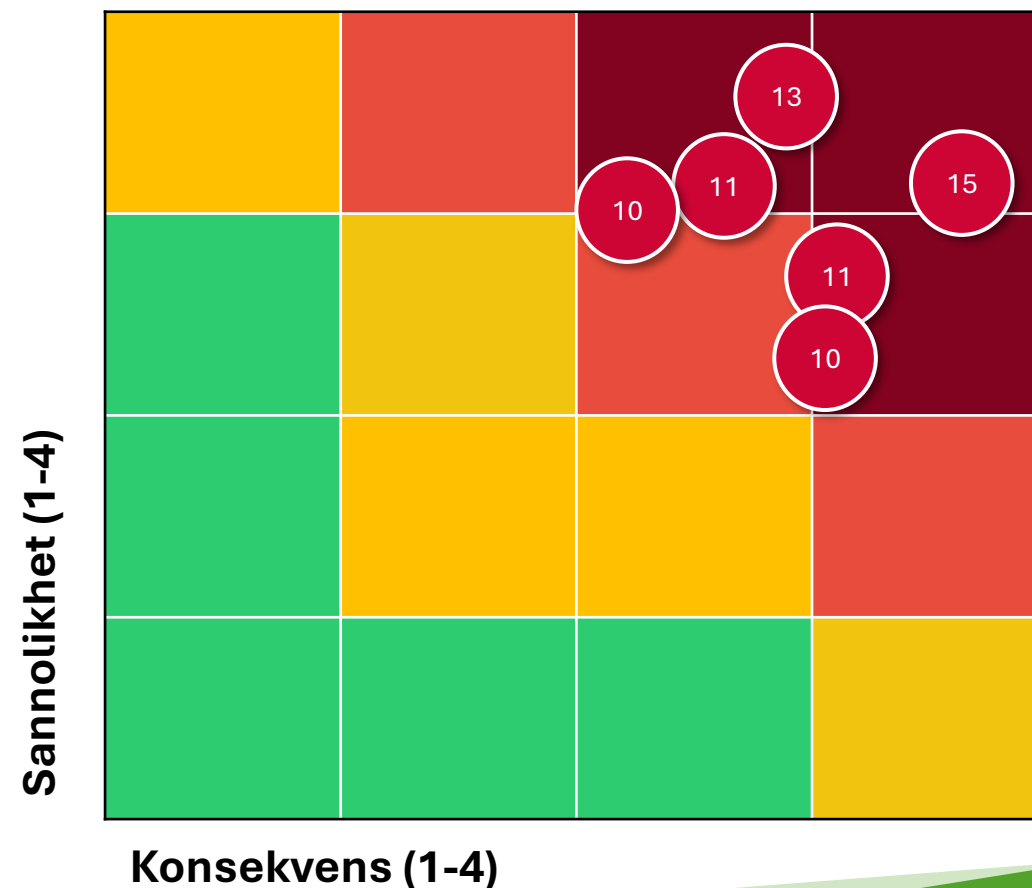




Utebliven samverkan ökar sårbarhet inom cybersäkerhet, skapar effektivitet/utvecklingsbrister och försvårar rekrytering av personal

Allvarliga risker vid utebliven samverkan

- 15 Kommunen kommer på sikt få det allt svårare att upprätthålla en hög nivå av IT-säkerhet, vilket ökar sårbarheten för kritiska system och verksamheter.
- 13 Kommunen utnyttjar inte personalresurser effektivt, vilket leder till att specialisering uteblir och arbetsbelastningen fördelas ineffektivt.
- 11 Kommunen fortsätter att använda IT som ett operativt verktyg och har inte förmåga att utveckla en strategisk IT-användning, vilket hämmar digitaliseringsförmågan och därmed förändringstakten.
- 11 Kommunen har svårigheter att attrahera och behålla kvalificerad personal, både inom IT och andra verksamheter.
- 10 Verksamheterna har mindre tid för kärnuppdraget och utvecklingsarbete på grund av att administrativa och tekniska uppgifter tar upp för mycket tid.
- 10 Samverkan mellan kommunen och andra myndigheter, såsom VGR, blir alltmer komplex och resurskrävande.



Ovan redovisas de risker med högst genomsnittligt värde (sannolikhet*konsekvens) från samtliga kommuninterna riskworkshops. Samtliga risker per kommun redovisas som bilaga i förstudierapporten.



Samtliga förvaltningar vittnar om att det är svårt, och blir allt svårare, att hitta personal med spetskunskap inom it- och digitalisering

- Redan idag är det hög konkurrens om personal inom it och verksamhetsutveckling. I dialog med förvaltningarna framgår det att vissa tjänster inte kunnat tillsättas på grund av för få eller lågkvalificerade sökande
- Att rekrytera och behålla kunnig it-personal är en särskild utmaning för offentlig sektor, som sällan kan erbjuda samma löner eller förmåner som privata bolag
 - Utmaningen är extra stor i Dalsland, där utbildningsnivån generellt sett ligger långt under snittet för Västra Götaland¹
- Särskilt hög är konkurrensen inom specialfunktioner som t.ex. personal med kompetens inom IT-säkerhet, utveckling och arkitektur
 - Här finns också ett växande behov för att säkerställa regelefterlevnad, kompetent leverantörsstyrning och som chefsstöd vid strategiska vägval

Källa: ¹Samhällsutveckling i Dalsland och Västsverige 2023 – Det goda livet i Dalsland (2023) VGR

Radar Group

Publikt



Alla kommuner ger uttryck för likande mål med samverkan: effektivisering, förbättrad service och stärkt IT-säkerhet genom samordning och centralisering



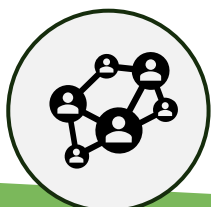
Effektivisering av IT-verksamheter: Genom att samordna resurser och kompetenser strävar vi efter att effektivisera våra IT-tjänster och därmed minska kostnaderna för alla deltagande kommuner. Genom att utnyttja gemensamma resurser på ett smart sätt kan vi uppnå stordriftsfördelar och frigöra resurser för andra viktiga områden.



Förbättrad digital service: Vi skapar en gemensam digital plattform som möjliggör en högre kvalitet på de digitala tjänsterna för våra invånare. Genom att dela teknik och innovation kan vi 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 förbättrar vi vår styrförmåga och vårt beslutsfattande. En centraliserad styrning ger oss möjligheten att snabbt anpassa oss till förändringar, fatta välgrundade beslut och säkerställa att våra gemensamma mål uppnås effektivt. Tillsammans bygger vi en starkare, mer samordnad och effektiv IT-verksamhet som gynnar både våra kommuner och invånare.



Slutgiltiga rekommendationer

Samverkan bör även inkludera resurser och förmågor kopplat till digitalisering

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



Rekommendation: 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 2023² 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 Dalslandskommunerna 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 Trollhättan utredning på samma område³
- Just därför behöver Dalslandskommunerna säkerställa att man förfogar över samlade it-förmågor, inom samma avdelning, för att skapa enkla processer för att få kraft till stärkt digitalisering
- Omvärldsbevakning med bland annat Vänersborg, SML, Mora/Orsa/Älvdalen och Sundsvall förstärker rekommendationen att digitalisering bör ingå i samma organisation för att få en effektiv digitalisering

Källa:

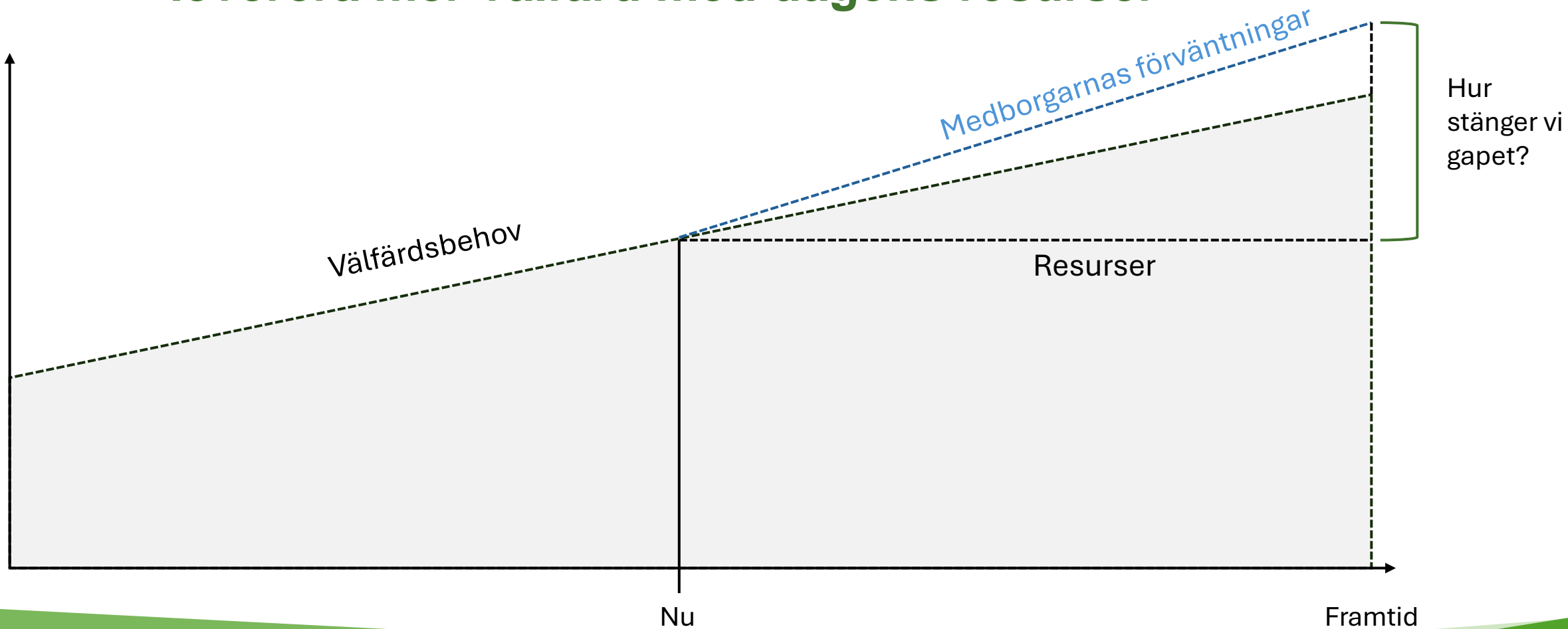
Kommunekonomernas medlemstidning avsnitt 4/2023

² Digitaliseringssamverkan mellan kommunerna i Dalsland (2023) Centigo

³ Digitalisering - Vägen mot ett Trollhättan

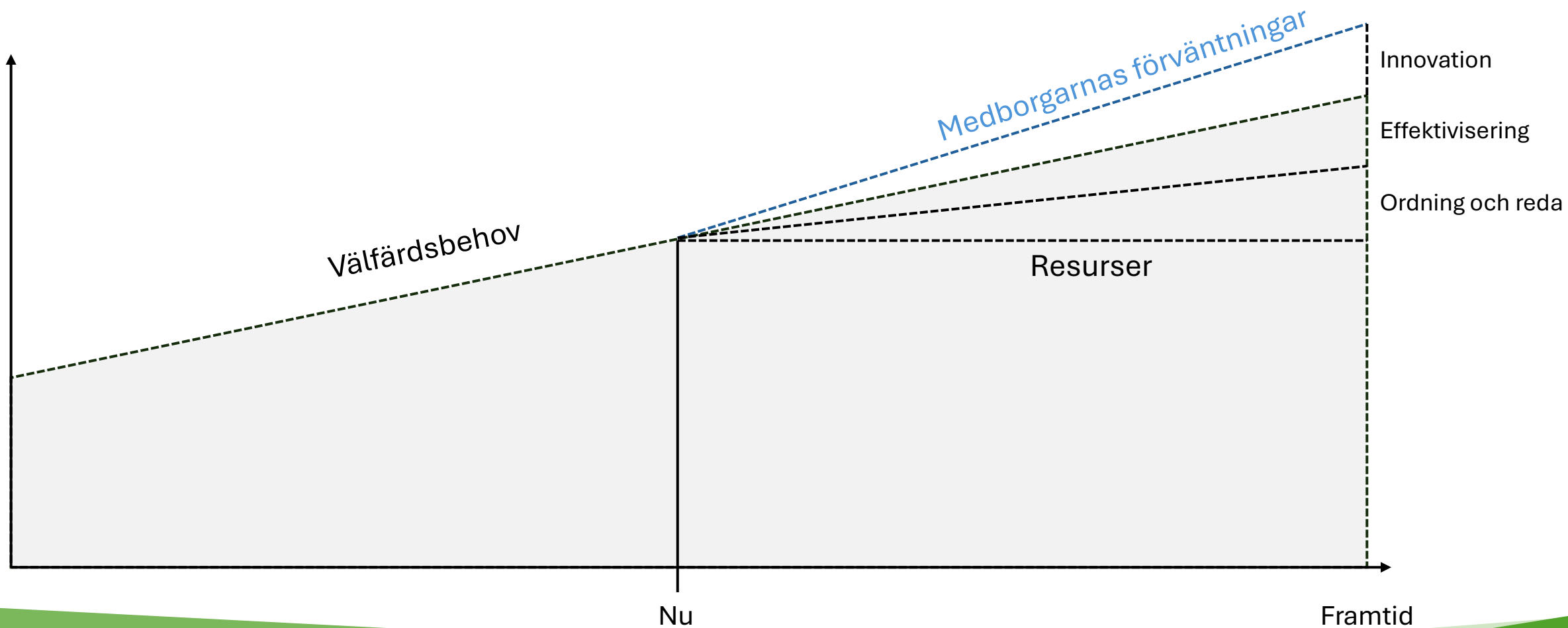


Den demografiska utvecklingen och höjda förväntningar från invånarna gör att vi i framtiden kommer behöva leverera mer välfärd med dagens resurser





För att nå dit krävs innovation, effektiviseringar och ordning och reda i den kommunala organisationen



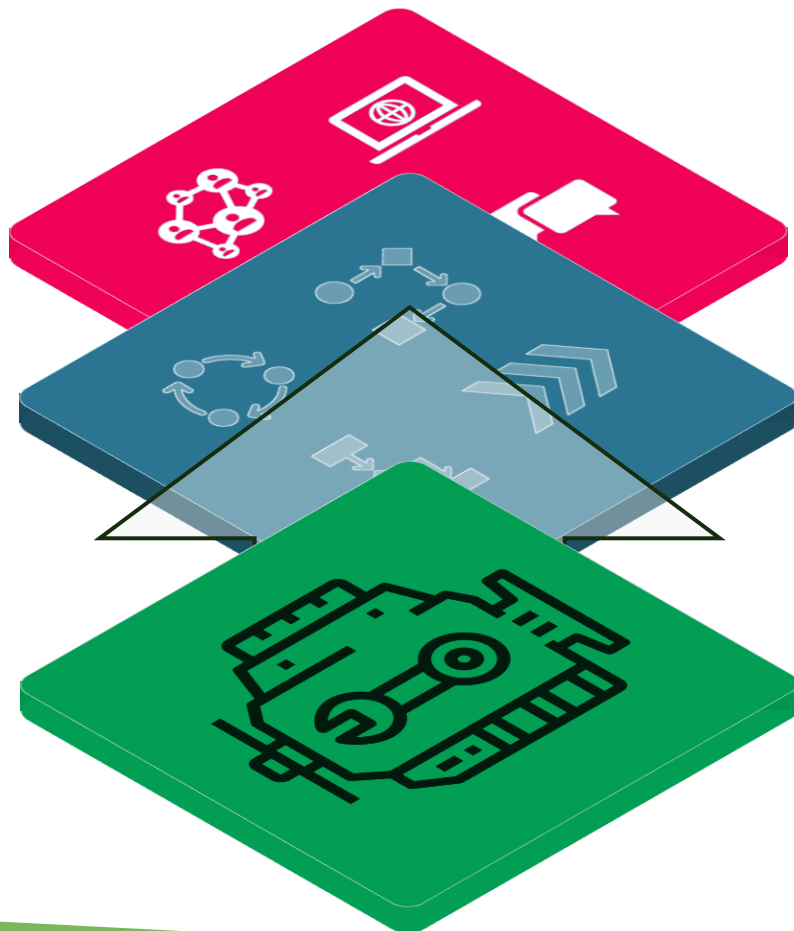


Rekommendation: Samverkansarbetet behöver organiseras i en gemensam organisation med samlade resurser och förmågor

- 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
- För att skapa trygghet vid förändringen rekommenderar förstudien att ingen medarbetare behöver söka om sina tjänster och att man aktivt kompetensförstärker medarbetare inom framförallt O365, Identitet och IT-säkerhet och digitalisering.
- Upprätta roll som "Digitaliseringsstrateg" för att samordna stöd och utveckling kring digitalisering
- Värdkommunen behöver vid beslut snarast påbörja process för att säkerställa projektets framfart



Grundläggande it-produktion är motorn som möjliggör annan digitalisering och it-relaterad verksamhetsutveckling



VERKSAMHETEN

- Kommunens värdeerbjudande som syns utåt
- Tjänster och erbjudanden för att hantera samhällsförändringar och krav
- Individanpassade tjänster och erbjudanden

DIGITALISERING (Digitisering, digitalisering och digital transformation)

- Driver förändring utifrån samhällskrav och beteenden i den digitala världen
- Möjliggör en accelererad digitalisering av verksamheten, tjänster och erbjudanden
- Utifrån- och in perspektiv

IT-produktion

- Kommunens sammanlagda IT-verksamhet
- Upprätthåller en stabil och tillförlitlig driftleverans som med stor flexibilitet anpassas och utvecklas utifrån krav från den digitala in- och utsidan



När it-produktionen är splittrad uteblir viktiga effektiviseringsvinster i verksamhetssamverkan

VERKSAMHETEN

Gemensamma socialtjänst
(Bengtsfors och Mellerud)

DIGITALISERING/ VERKSAMHETSUTVECKLING



Arbetsrutiner

Arbetsprocess i
verksamhetsystem

DIGITALISERING/ VERKSAMHETSUTVECKLING



Arbetsrutiner

Arbetsprocess i
verksamhetsystem

IT-PRODUKTION



Bengtsfors
it-enhet

IT-PRODUKTION

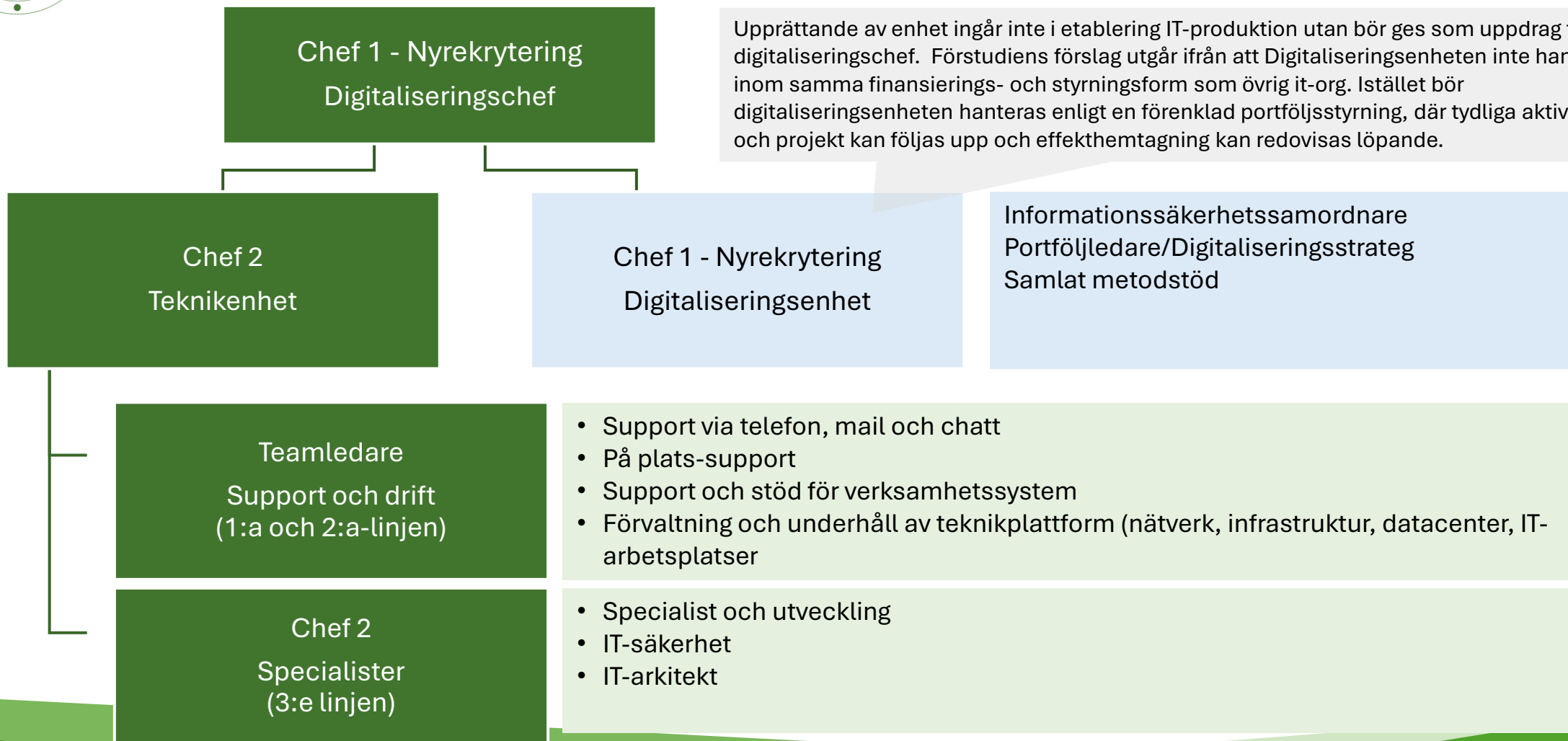


Melleruds it-
enhet

- Svårt att växla mellan system och arbetsverktyg: medarbetarna måste hantera olika IT-system och verktyg (dator/telefon) i båda kommunerna, vilket gör det tidskrävande och förvirrande att växla mellan dem
- Otydliga arbetsflöden och rutiner: Arbetsprocesserna är olika mellan kommunerna, vilket gör det svårt att följa rutiner och standarder, särskilt i digitala arbetsverktyg
- Ineffektiv kommunikation: utan gemensamma digitala verktyg kan det vara svårt att kommunicera och samarbeta effektivt med kollegor i den andra kommunen (t.ex. i Teams), vilket kan leda till missförstånd och förseningar



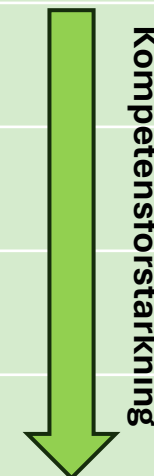
Organisationsschema för nya it-organisationen





Förslag på organisationsroller, ansvarsområden och antal anställda

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. Leder andra verksamhetsutvecklare ute i organisationen.	1
Informationssäkerhetsansvarig	Samordnar, leder och utvecklar organisationens informationssäkerhetsarbete.	1
Driftchef it	Övergripande verksamhetsansvar för teknikenheten.	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 felavhjälp, eller eskalerar ärendet till andra linjens support.	3
It-tekniker, 2:a linjens support inom nätverk, identitet, verksamhetsnära system och telefoni	Specialiserade roller som felavhjälp 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, felavhjälp 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 roll som, vid behov, felavhjälp allvarliga problem inom gemensamma verksamhetssystem. Ansvarar i övrigt för strategisk expertis inom samma områden, och bistår övriga verksamheter i t.ex. leverantördialog. Utvecklare e-tjänster, hemsida, intranät mm.	2
Office 365-specialist	Specialiserad roll som, vid behov, felavhjälp allvarliga problem inom Office 365. Ansvarar i övrigt för strategisk expertis inom samma områden, och bistår verksamheter och digitaliseringsenheten vid verksamhetsutveckling med fokus på O365.	1



Totalt antal medarbetare

28

Roller tillsätts inom ramen för IT-organisationen

Roller tillsätts inte inom ramen för IT-organisationen, tillhör digitaliseringsenhet



Jämförelse mellan förstudiens förslag och Vänersborgs it-organisation visar på ett likvärdigt antal anställda och funktionalitet

- Förstudiens förslag på en gemensam it- och digitaliseringsorganisation har totalt 28 anställda
- Vänersborgs organisation har totalt 32 anställda i den gemensamma it- och digitaliseringsorganisationen
 - Befolkningen i Vänersborg var 40 000 den 31/12/2023
 - Att jämföra med Bengtsfors, Färgelanda, Mellerud och Åmåls 36 700

Vänersborgs it-organisation

SUPPORTEN	DRIFTEN	DIGITAL U.	ADMIN
Supp-spec Adm	Syst-spec AD	Syst-adm tele	IT-chef
Supp-spec Adm	Syst-spec Säk	Syst-adm tele	Driftchef
Supp-spec Adm	Syst-spec Säk	E-utvecklare	Supportchef
Supp-spec Adm	Syst-spec klient	E-utvecklare	Digitalutv-chef
Supp-spec Adm	Syst-spec klient	E-utvecklare	Ekonom
Supp-spec Adm	Syst-spec nät	E-utvecklare	
Supp-spec Adm	Syst-spec nät	E-utvecklare	
Supp-spec Skol	Syst-spec App		
Supp-spec Skol	Syst-spec App		
IT-Pedagog	Syst-spec App		

Många av cheferna i Vänersborg har också ett operativt ansvar som projektledare i digitaliseringsprojekt

Källa:
Vänersborgs it-enhet
SCBs befolkningsstatistik



Slutgiltiga rekommendationer

*En värdkommun bör utses för att husera
Digitalisering- och IT förmågan inom
Dalslandskommunerna*



Rekommendation: En värdkommun bör utses för att husera Digitalisering- och IT förmågan inom Dalsland

- Förstudiens förslag är att Åmåls kommun får den rollen
- Samtliga medarbetare får nytt anställningsavtal med valfri placeringsort och övriga villkor
- Åmål har tydligare arbetat med digitaliseringsfrågor på ledningsnivå och har ett modern och implementerad modell för t ex livscykelhantering av digitala enheter. Verksamheten behöver vara placerad i en värdkommun som aktivt förvaltar och utvecklar förmågan
- Värdkommunen bör omgående efter beslut tillsätta IT- och digitaliseringschef /Driftchef och digitaliseringsstrateg samt ta fram förutsättningar för verksamhetsövergång av medarbetare till ny organisation och nya roller



Slutgiltiga rekommendationer

En styr- och samverkansmodell behöver tas fram och förankras i den nya organisationen



Rekommendation: En styr- och samverkansmodell behöver tas fram och förankras i den nya organisationen

- Kommunerna behöver 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 in 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
- Ta fram en gemensam dialogmodell för att säkerställa att förtroendet mellan alla parter även i framtiden är fortsatt högt



Vad vill politiken uppnå med gemensam it-och digitaliserings fabrik?

Styrmodell för Dalslandssamverkansamverkan

Bengtsfors

Färgelanda

Mellerud

Åmål



Kommunledningsgrupp

Förvaltningschef för kommunstyrelseförvaltningen

Digitaliseringsstrateg

Mottagarorganisation

Leverantör



Åmål IT-fabrik



5D-Samverkan

Samverkansrådet

KDG

Förvaltningschefsgruppe
r

Medarbetare

Visionär

Kommundirektör

Strategisk

Projektsponsor

Ledningsgrupp

Taktisk

Projektledare

Enhetschefsnivå

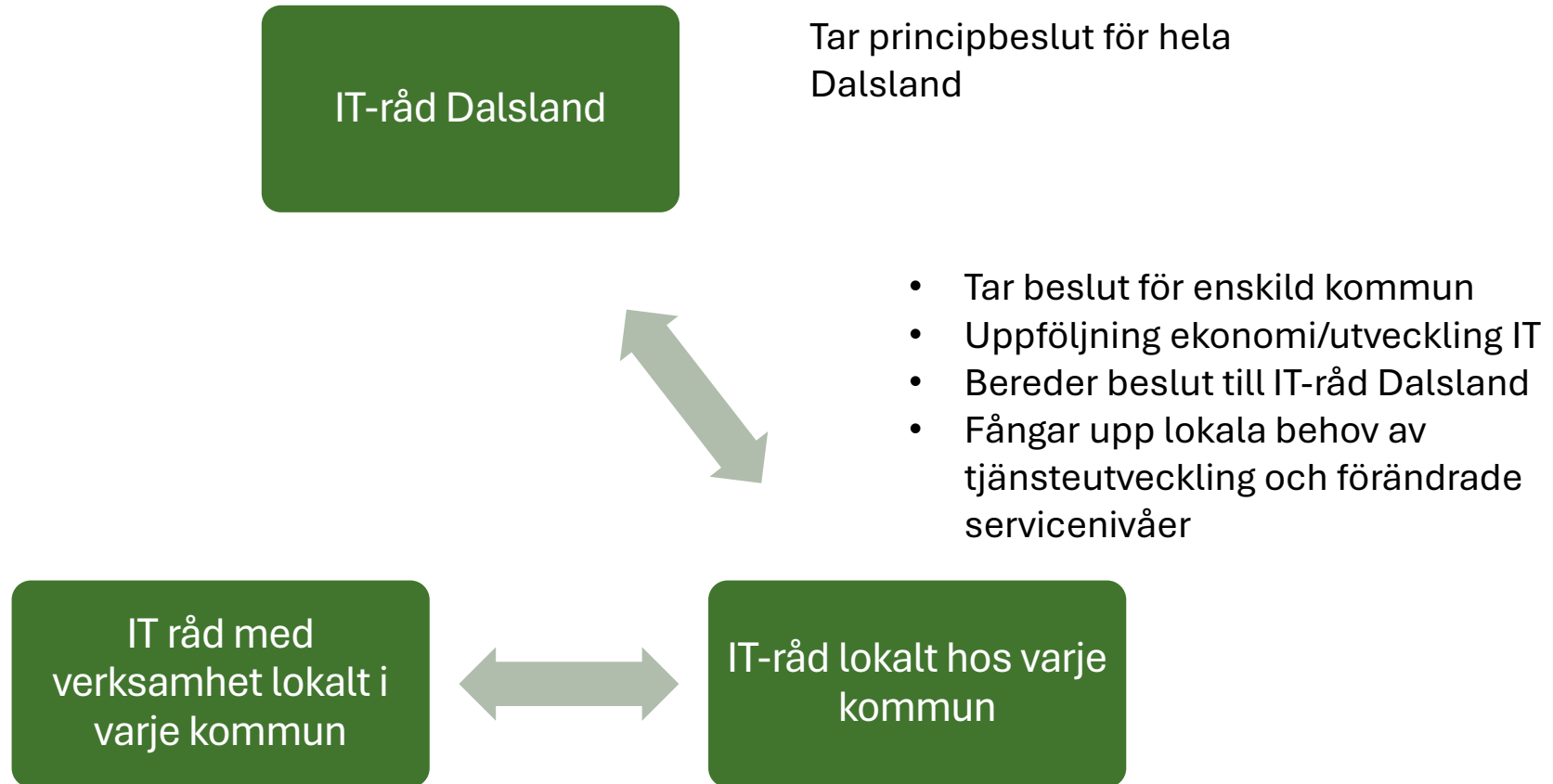
Operativ

Projektorganisation

Tjänsteorganisation
IT-fabrik



Utvecklad dialogmodell för att stärka förtroendet





Slutgiltiga rekommendationer

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



Rekommendation: 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
- Inom t.ex. Östra Skaraborg har man, i sitt arbete med gemensamt ekonomisystem, valt att pausa sitt nämndsbildande pga. nationella rekommendationer att nyttja avtalssamverkan i så stor utsträckning som möjligt
- Förstudien anser att 4D bör agera på liknande sätt, och invänta en kommande rapport från SKR, som ska ge kommunerna tydligare riktmärke. På så sätt undviker 4D att cementera samverkan och bibehåller flexibilitet. Dessutom undviks onödig administration och kostnader för denna
- Omvärldsbevaka aktivt och övervaka vad som sker nationellt under projektets gång
- Ta fram ett samverkansavtal som reglerar samverkansformerna

Källa: Omvärldsbevakning Centigo , SKR, Ö9 Skaraborg, Södertälje/Nykvarn



SKR rekommenderar att samverkan börjar flexibelt genom avtal: undvik stora, kostsamma organisationer från start

- **Undvik överdriven formalisering:** SKR rekommenderar att kommuner inte skapar alltför stora och kostsamma organisationer i början av samarbetet
- **Stegvis utveckling:** Börja med att använda samverkansavtal för att utforska och etablera fungerande samarbetsformer innan ni övergår till en mer formaliserad organisation
- **Flexibilitet och anpassning:** Genom att hålla organisationen mindre formell i inledningsfasen kan kommunerna lättare anpassa samarbetet efter sina gemensamma behov och erfarenheter



SKRs rekommendationer för att stärka samverkansarbetet

Gemensamt mål och syfte: Definiera varför ni går in i samverkan och vad ni vill ha ut av den

Styrning: Effektiv styrning kräver politisk vilja och jämlikhet mellan samverkande parter

Gemensam finansiering: Omfördela öronmärkta medel till samverkansarbetet och hitta en stabil och pragmatisk modell för samfinansiering.

Tydlig samverkansstruktur: Forum för dialog och beslutsfattande behöver finnas på alla nivåer inom samverkan

Motivation och rollfördelning: Alla parter måste vilja samverka och behöver inte vara exakt likadana. Utnyttja olikheterna i era organisationer.

Tillit och relationer: Vårda den gemensamma relationen (vi:et)

Formell samverkan: Gå samman genom att formalisera samverkan på något sätt, förslagsvis genom samverkansavtal



Förstudiens övergripande förslag på samverkansavtal (1/3)

Rubrik	Beskrivning
Avtalsparter	Specificera vilka parter som ingår i avtalet, inklusive organisationsnummer och roller för respektive kommun.
Bakgrund	Ge en kortfattad beskrivning av varför avtalet har ingåtts, inklusive utmaningar och mål som ligger till grund för samarbetet.
Syfte och gemensam målbild	Beskriv vad avtalet syftar till att uppnå, som effektivisering av IT-verksamheter och förbättrad digital service.
Avtalstid	Ange avtalets start- och slutdatum samt eventuella villkor för förlängning eller uppsägning.
Åtaganden	Specificera vilka åtaganden varje part har, t.ex. drift, underhåll, och utveckling av IT-tjänster.
Omfattning och handlingar	Definiera avtalets omfattning och vilka bilagor eller andra dokument som ingår som en del av avtalet.
Ersättning	Beskriv hur kostnader och ersättningar ska fördelas mellan parterna, inklusive prissättning och fakturering.



Förstudiens övergripande förslag på samverkansavtal (2/3)

Rubrik	Beskrivning
Betalning och fakturering	Ange faktureringsrutiner, betalningsvillkor och tidsramar för betalningar.
Twistlösning	Beskriv hur tvister mellan parterna ska hanteras, t.ex. genom förhandling eller juridisk process.
Ändringar och tillägg till avtal	Specificera hur ändringar och tillägg till avtalet ska göras, t.ex. genom skriftligt godkännande från samtliga parter.
Uppsägning och avveckling	Beskriv under vilka förutsättningar avtalet kan sägas upp och hur en eventuell avveckling ska genomföras.
Styrning och ledning	Förklara hur samarbetet ska styras och ledas, inklusive roller och ansvar för styrgrupper och ledningsfunktioner.
Verksamhetsstyrning och budget	Ange hur verksamheten ska styras ekonomiskt, inklusive budgetprocesser, uppföljning, och resultatreglering.



Förstudiens övergripande förslag på samverkansavtal (3/3)

Rubrik	Beskrivning
Fördelning av kostnader	Beskriv principerna för hur kostnader ska fördelas mellan parterna, t.ex. baserat på antal användare eller datorer.
Investeringar och fastigheter	Specificera ansvar för investeringar i IT-utrustning och lokaler, samt hur dessa ska förvaltas.
Insyn i förvaltningen	Ange hur parterna ska ha insyn i förvaltningen av IT-verksamheten, inklusive rapporteringskrav.
Arkivhantering	Beskriv ansvar för arkivering och vård av dokument och data som är relevanta för avtalet.
Försäkringar	Specificera vilka försäkringar som krävs för att skydda parternas intressen och hur dessa ska hanteras.
Utvärdering av samarbetet	Ange när och hur samarbetet ska utvärderas, inklusive tidsplan för regelbundna utvärderingar.
Bilagor	Lista alla bilagor som ingår i avtalet och deras relevans för avtalet.



Slutgiltiga rekommendationer

Finansieringsmodellen för samverkan bör vara enkel och transparent och ha olika modeller för IT-produktion och digitalisering

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



Rekommendation: Finansieringsmodellen för samverkan bör vara enkel och transparent och ha olika modeller för IT-produktion och digitalisering

- Förstudien rekommenderar att man 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, IT-säkerhet mfl. Utöver Bas-IT kan kommunerna/verksamheterna avropa stöd och support utifrån verksamhetsbehov
- Den ny tillsatte Digitaliseringschefen bör också få i uppdrag att etablera en central digitaliseringsportfölj, med centrala medel, som kan nyttjas för strategiskt viktiga digitaliseringsinitiativ
- Inför en tjänstekatalog med definierade standardiserade tjänster som verksamheterna avropar



Illustration av kostnadsfördelningsprincip

Gemensam finansiering

Delas i lika delar mellan kommunerna.

Bas-IT finansiering
Datacenter, nätverk, IT-säkerhet

Konsumtionsdriven finansiering

Kostnaden belastar verksamheten som nyttjar tjänsten.

IT-arbetsplats

Identitet

Systemdrift

Digitaliseringsportfölj

Centrala medel som används för Dalslandsinitiativ

Upprättande av portföljen ingår inte i etablering 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.



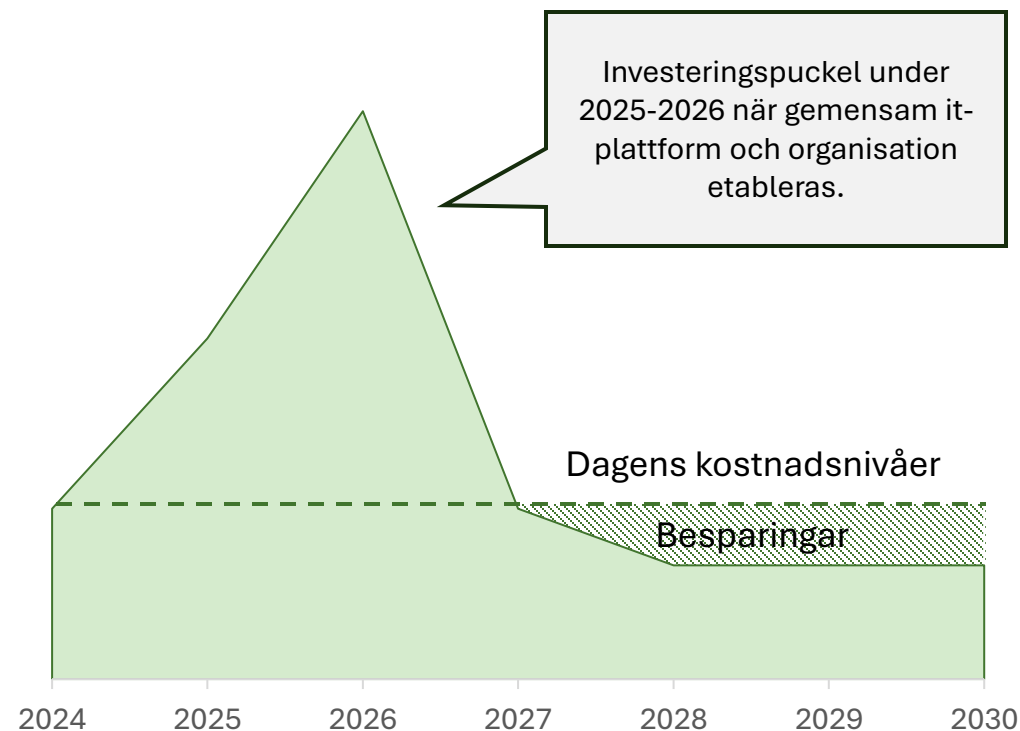
Den gemensamma organisationen innebär temporära merkostnader som förväntas avta till 2027

Kostnader förväntas öka på kort sikt, på grund av:

- **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

Inom tre år förväntas dock dessa investeringar leda till besparingar i form av effektivare drift, reducerade licens- och teknikkostnader och stordriftsfördelar, samt minskade konsultkostnader.

Kostnadsutfall över tid



Kvalitetshöjningen i den nya IT-organisationen ger upphov till betydande mervärden genom kvalitativa nyttor som inte kan mätas i pengar, men som förbättrar både effektivitet och användarupplevelse.



Att höja varje it-budget till rikssnittet skulle innebära merkostnader på ca 27 mnkr årligen...

	Bengtsfors	Mellerud	Åmål	Färgelanda	Totalsumma
IT-enhetens kostnader 2024	12 496 743 kr	12 536 252 kr	12 531 000 kr	8 376 000 kr	45 939 995 kr
Prognos över verksamhetens nettokostnader 2024 ¹	688 000 000 kr	720 000 000 kr	998 000 000 kr	519 350 000 kr	2 925 350 000 kr
It-enhetens budget som andel av kommunens nettokostnader 2024	1,82%	1,74%	1,26%	1,61%	
It-budget om kommunerna spenderat enligt rikssnittet (2,5%)	17 200 000 kr	18 000 000 kr	24 950 000 kr	12 983 750 kr	73 133 750 kr
Kostnadsökning	4 703 257 kr (+38%)	5 463 748 kr (+44%)	12 419 000 kr (+99%)	4 607 750 kr (+55%)	27 193 755 kr (+59%)

Måttet som använts ovan är kommunens IT-budget som andel av kommunens nettokostnad. Det är ett vedertaget sätt att mäta kostnadsnivå för IT-utgifter i en kommun. En genomsnittlig kommun lade 2,5% på IT-utgifter under 2021. Förstudien uppskattar att denna summa har ökat sedan dess, men använder 2,5% som riktmärke för att göra en konservativ uppskattningen ovan.²

Källor:¹ Uppgifter från respektive kommuns ekonomisystem. ¹Bengtsfors: Budget 2023 med utblick 2024-2026 Färgelanda: Mål- och resursplan 2024-2026/ Färgelandas ekonomienhet ²Mellerud: Budget 2024 och plan 2025-2026, ²Åmål: Ekonomisk prognos April 2024
²Radar group, Nykvarns kommun



...samtidigt som en gemensam it-organisation möjliggör besparingspotential inom flera stora utgiftsposter

30%

Utgiftspost ¹	Bengtsfors	Mellerud	Åmål	Färgelanda	Totalsumma
IT-tjänster	3 245 000 kr – 973 500 kr	3 150 000 kr – 945 000 kr	2 400 000 kr – 720 000kr	2 538 000 kr – 761 400 kr	11 333 000 kr – 3 399 900 kr
IT-utrustning	1 244 000 kr – 373 200 kr	969 400 kr – 290 820 kr	735 000 kr – 220 500 kr	1 143 000 kr – 342 900 kr	4 091 400 kr – 1 227 420 kr
IT-kommunikation	645 000 kr – 193 500 kr	2 000 000 kr – 600 000 kr	645 000 kr – 193 500 kr	900 000 kr – 270 000 kr	4 190 000 kr – 1 257 000 kr
Konsultstöd	430 000 kr – 129 000 kr	298 764 kr – 89 629 kr	1 500 000 kr – 450 000 kr	1 488 000 kr – 446 400 kr	3 716 764 kr – 1 115 029 kr
Fiber			1 210 000 kr		1 210 000 kr
Personalkostnad	5 452 793 kr	5 358 088 kr	5 575 000 kr	2 307 000 kr	18 692 881 kr
Omkostnad	1 479 950 kr		114 000 kr		1 593 950 kr
OH		760 000 kr	5000 kr		765 000 kr
Lokaler			347 000 kr		347 000 kr
Totalsumma:	12 496 743 kr -2 782 000 kr	12 536 252 kr – 3 209 082 kr	12 531 000 kr – 2 6400 000 kr	8 376 000 kr - 3 034 500 kr	45 939 995 kr – 6 999 349 kr

Förstudien uppskattar att kostnader inom utgiftsposterna IT-tjänster, IT-utrustning, IT-kommunikation och Konsultstöd kan minska genom effektiviseringar och stordriftsfördelar med ca 30%. Det handlar t.ex. om minskade kostnader när kommunerna går från flera datacenter till ett, gemensam supportfunktioner, mer effektiva datakommunikationslösningar och minskat konsultberoende.

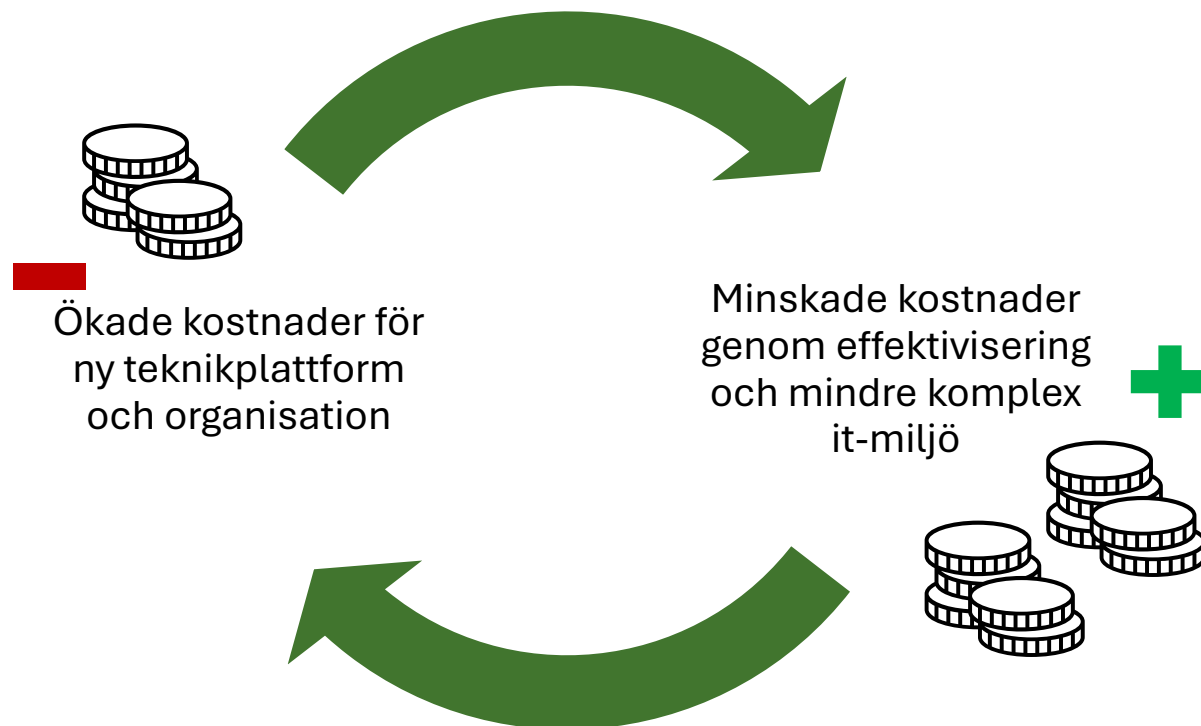
Källor:¹ Uppgifter från respektive kommuns ekonomisystem.



Övergången till en gemensam IT-organisation leder till långsiktiga besparingar som täcker kostnaderna för ny teknik och omorganisation

Kostnader för ny teknik och organisationsomvandling täcks genom:

- **Långsiktiga besparingar:** Den gemensamma IT-organisationen möjliggör betydande kostnadsminskningar inom stora kostnadsposter över tid
- **Självfinansierande investeringar:** De initiala kostnaderna för ny teknik och omorganisation täcks av de långsiktiga besparingarna
- **Effektiv resursanvändning:** Samverkan leder till bättre utnyttjande av resurser, vilket bidrar till ekonomisk hållbarhet





Rekommendation: Kommunerna bör delvis nyttja investeringsmedel för omställningen till ny IT- och digitaliseringsförmåga

- Förstudien rekommenderar att Dalslandskommunerna undersöker hur finansieringsmodellerna för vidare digitalisering kan förändras
- Forskning och studier från Göteborgs universitet visar att dagens finansieringsmodeller, där driftbudget används för digitalisering och it-satsningar, ofta är otillräckliga och kan bli mindre ändamålsenlig, vilket hämmar kommunernas förmåga att genomföra en långsiktig digital transformation
- Kommunerna bör därför delvis använda investeringsmedel för att främja ny it- och digitaliseringsförmågor, för att på så sätt skapa smartare och mer resurseffektiva arbetssätt
- För att maximera digitaliseringens potential krävs att politiska och högsta förvaltningsledningen engagerar sig i en mer flexibel och agil ekonomistyrning, förslagsvis genom den föreslagna digitaliseringsportföljen
- Fokus bör ligga på att balansera investeringar och drift för att säkerställa att digitaliseringen kan leverera både kortsiktiga lösningar och långsiktiga fördelar



Flera instanser, däribland Adda, menar att finansiering av digitalisering - *ekonomin* - är central för att ta tillvara möjligheterna med digitalisering

- **Att enbart nyttja driftbudgeten för it- och digitaliseringssatsningar riskerar att leda till:**
- **Obalans mellan drift och innovation:** Kommuner fokuserar på att finansiera digital transformation som en driftkostnad, vilket gynnar kortsiktiga lösningar på bekostnad av långsiktig innovation och utveckling av IT-infrastruktur
- **Brist på investeringar för framtida digital utveckling:** Rädslan för att finansiera digitala initiativ och överdriven prioritering av underhåll leder till att innovationer och långsiktiga digitala projekt får otillräckliga resurser, vilket bromsar den övergripande digitala transformationen
- **Högre kostnader för utveckling på lång sikt:** Genom att överbetona drift och underhåll stiger utvecklingskostnaderna över tid, vilket försvårar möjligheterna att skapa synergier och skala upp digitala initiativ

”För att säkerställa ändamålsenlig digitalisering av offentlig sektor krävs förändring av existerande finansieringsmodeller. Dagens finansieringsmodeller tenderar att underutnyttja investeringsinstrumentet och brister i ändamålsenlighet.”



Julia Larsson
Chef Digitalisering och innovation
Adda Kompetens



Tidsplan över kostnadsutfall

Kostnader enligt finansieringsmodell





Slutgiltiga rekommendationer

Den nya organisationen bör implementera den plattformsstrategi som tagits fram tillsammans med förvaltningarna

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



Rekommendation: Den nya organisationen bör implementera den plattformstrategi som tagits fram tillsammans med förvaltningarna

- Tillsammans med medarbetare inom samtliga it-organisationer pågår ett arbete att ta fram en plattformstrategi. Denna ska fokusera på följande områden: Integration och Samverkan, Effektivitet och Skalbarhet, Säkerhet och Tillförlitlighet, Innovation och Utveckling, Kostnadseffektivitet och Användarcentrering
- Målbilden för plattformstrategin 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
- Värdkommunen bör tidigt och innan projektstart initiera dialog och samverkan med en strategisk kommun inom Fyrbordal som t ex Trollhättan, Uddevalla eller Vänersborg när det gäller tekniska vägval kring plattform. Dalsland är för små för att över tid klara sig själva och behöver få en strategisk kommun i det fortsatta arbetet.

- **Rekommendation: Inför projekt och etablering av teknisk plattform bör en strategisk kommun pekas ut för vägledning och samverkan.**



Grundförutsättningar för en gemensam IT-fabrik

- För att verksamheten ska kunna bedriva en likvärdig och standardiserad it-leverans i samtliga kommuner krävs att ett par grundförutsättningar gäller:
- Samtliga verksamheter bör anta en *livscykelhantering* av IT-utrustning som datorer/Ipads etc.:
 - Livscykelhantering innebär att utrustning med jämna mellanrum byts ut enligt cykeln: behovsanalys > inköp >utrullning >underhåll > avveckling. Det skapar ett jämnt flöde av investeringar för it-verksamheten och säkerställer att ändamålsenlig teknik används och föråldrad teknik gallras ut
- Leasing av IT-utrustning bör gälla för all hårdvara (datorer/telefoner/Surfplattor etc.):
 - Leasing medger att kostnader för hårdvara kan fördelas över tid, minskar risken för teknikföråldring och frigör kapital som kan användas för andra kritiska investeringar. Tekniktillbehör som t.ex. skärmar bör köpas in, ej leasas
- Gemensamma servicenivåer (SLA) ska gälla vid hantering av avvikelser, ärenden och beställningar inklusive öppettider för support:
 - Den nya organisationen behöver snarast ta fram överenskomna nivåer för beställningar, avvikelser och ärenden/beställningar



Utgångspunkter för tjänstekatalogens nyttjande (1/2)

- Samordningen av IT-verksamhet innebär ett gemensamt utbud av IT-produkter och tjänster till samtliga verksamheter
- Målet med ett samordnat utbud är att hålla hög kvalitet och verksamhetsfokus genom funktionella och standardiserade processer, tydliga roller och rätt kostnader
- Utbudet samordnas i tjänsteområden med standardtjänster baserat på typ av användare som ska nyttja tjänsten



Utgångspunkter för tjänstekatalogens nyttjande (2/2)

- Olika tjänster erbjuds baserat på vilken roll användaren har och inom vilken verksamhet den verkar
- Utöver standardtjänsterna finns tillval av produkter och tjänster för mer avancerade användare eller användare med specifika behov som inte ryms i standardutbudet
- Tjänsteutbudet kommer att utvecklas och kompletteras kontinuerligt i takt med förändrade behov och teknisk utveckling



Tjänstekatalogens struktur

Infrastruktur

Kommunal IT-infrastruktur omfattar de teknologiska och organisatoriska komponenter som används för att stödja och leverera IT-tjänster inom en kommun. Den inkluderar:

•**Nätverksinfrastruktur:**

Fiberoptiska kablar, LAN-nätverk, och Wi-Fi.

•**Säkerhetssystem:** Brandväggar, antivirusprogram och intrångsdetekteringssystem (IDS). Dessa komponenter arbetar tillsammans för att säkerställa effektiva och säkra tjänster till både anställda och medborgare.

Verksamhetssystem /servrar

Servrar är kärnan i den kommunala IT-infrastrukturen och ansvarar för datalagring, applikationshosting och säkerhet. Det finns två huvudsakliga typer:

•**Fysiska servrar:** Faktiska maskiner som lagrar data och kör applikationer inom kommunens egna datacenter.

•**Virtuella servrar:** Skapade genom virtualiseringsteknik, vilket möjliggör effektivare resursanvändning och skalbarhet.

Verksamhetssystem: Verksamhetssystem i en kommun används för att hantera och effektivisera olika administrativa och operativa processer.

Identitet

Användaridentiteter i en kommunal IT-miljö är centrala för att säkerställa säkerhet och effektivitet. Här är en kort beskrivning:

•**Användarkonton:** Unika konton för varje anställd.

•**Autentisering:** Lösenord, tvåfaktorsautentisering (2FA), biometriska lösningar.

•**Behörighetsstyrning:** Tillgång baserat på användarens roll.

•**Single Sign-On (SSO):** En inloggning för flera system.

•**Loggning och övervakning:** Övervakar aktiviteter för säkerhet.

IT-arbetsplats

En IT-arbetsplats i en kommunal IT-miljö syftar till att ge de anställda de verktyg och resurser de behöver för att utföra sina arbetsuppgifter effektivt och säkert. Här är en kort beskrivning av de huvudsakliga komponenterna:

•**Datorer och enheter:** Stationära datorer, laptops, surfplattor.

•**Programvara:** Standardiserade applikationer som e-post, ordbehandling, kalkylblad.

•**Nätverksåtkomst:** Säker tillgång till kommunens nätverk och internet.

•**Säkerhet:** Antivirusprogram, brandväggar, regelbundna uppdateringar.

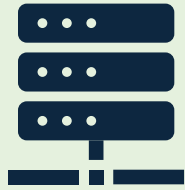
•**Support:** IT-supportteam för teknisk assistans och underhåll.



Tekniska grundbultar för teknikplattformens uppbyggnad



Infrastruktur,
WAN, LAN,
WIFI



Infrastruktur
Servrar,
datahallar



Identitet



IT-
arbetsplats
inklusive
O365



Support och
ärendehanterings
process



Managing
av klient



Infrastruktur



Principer för den digitala super kommunen

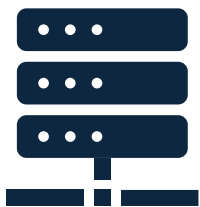
- Robust infrastruktur: Bygga en stark och flexibel nätverksinfrastruktur.
- Enhetlig namnstandard: Standardisera namngivningen av nätverkselement.
- Överskådlig dokumentation: Dokumentera alla system och processer väl.
- Effektiv kapacitetshantering: Planera för att hantera varierande nätverksbelastning.
- Hög säkerhetsnivå: Implementera starka säkerhetsåtgärder överallt.

Strategiska vägval

- 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



Serverar, datahallar

Principer för den digitala superkommunen

- Moln först-ansats: Prioritera molnbaserade lösningar där det är lagligt och kostnadseffektivt.
- Funktionsfokus: Kravställ baserat på funktion snarare än specifik teknik.
- Undvik onödigt byggande: Bygg inte system utan tydliga och tillämpade krav.
- Verksamhetsbaserad kontinuitetsplanering: Basera kontinuitetsplaner på verksamhetens behov.

Strategiska vägval

Följ Kostnadskalkyl:

- Implementera projekt utifrån den fastställda budgeten.

Avveckla Datahallar:

- Planera och genomför en stegvis avveckling av lokala datacenter.

Upphandling:

- Säkerställ upphandling av molntjänster för en gradvis övergång.

Driftsorganisation:

- Anpassa IT-driften för att minimera behovet av 24/7 bemanning.



Identitet



Identitet

Principer för den digitala superkommunen

- Rollbaserad tilldelning: Flera roller definieras för olika ansvarsområden.
- Enhetlig infrastruktur: Endast en tenant för hela kommunen.
- Separata identiteter för högre behörigheter: Högre behörigheter kräver dedikerade identiteter.
- Standardisering av identiteter: Använd en identitet som standard för varje användare.
- Åtskillnad av identitet och behörighet: Identitet är konstant, medan behörighet är rollbaserad och styrs lokalt.
- Centraliserat licensavtal: Ett gemensamt licensavtal för all mjukvara.
- Molnbaserade identiteter: I största möjliga mån, hantera identiteter i molnet.
- Nationell E-identitet: Använd svensk E-identitet för tillgång till nationella system.
- Enhällig multifaktorautentisering (MFA): En gemensam MFA-lösning för säker åtkomst.
- Extern åtkomst via identitetslösning: En identitetslösning för externa användares åtkomst till kommunens resurser.
- Policy för identitetshantering: Gemensamma riktlinjer och policyer för att säkerställa korrekt hantering av identiteter.



IT-arbetsplats



Principer för den digitala superkommunen

- Proaktiv IT-roll: IT agerar proaktivt och coachande för att främja effektivt användande av O365.
- Systemägarskap: IT utforskar möjligheten till att överta systemägarskap.
- O365 som utgångspunkt: Alla lösningar och utvecklingar bör utgå ifrån O365.
- Verksamheten som processägare: Verksamheten äger sina processer och är ansvarig för informationshanteringen i O365.
- Informationsklassning: Använd SKR:s informationsklassning som riktlinje för informationssäkerhet.
- Undvik duplicering av system: IT bistår med insikter för att förhindra onödig inköp av system som duplicerar funktionalitet.

Strategiska vägval

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



Principer för den digitala superkommunen

- Incident- och Problemlösning: Supporten är ansvarig för att hantera incidenter och problem.
- Ärendehantering: Implementera ett gemensamt system för ärendehantering.
- Digital Kompetensutveckling: HR äger frågan om digital kompetensutveckling och ansvarar för genomförandet.
- Supportens Roll: Supporten fokuserar på tekniska frågor och hanterar inte frågor rörande kompetensutveckling.
- En Ingång: Skapa en centraliserad kontaktpunkt för alla supportärenden.
- Digitala Svar Först: Prioritera digitala lösningar, men säkerställ tillgång till mänsklig support vid behov.
- Servicenivåavtal (SLA): Fastställ och underhåll gemensamma servicenivåer.
- Utbytespolicy: Byt ut enheter som helhet snarare än att hantera enskilda supportärenden.
- Användarnöjdhet: Prioritera användarnöjdhet framför strikt processföljsamhet.

Strategiska vägval

- 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.



Managring av klient



Principer för den digitala superkommunen

- Säkerhetsnivåer enligt Klassa: Tilldela klienter säkerhetsnivåer baserade på Klassa-systemet.
- Hanterade Klienter: Säkerställ att alla klienter är centralt hanterade.
- Inga Lokala Administratörer: Förbud mot lokala administratörsrättigheter gäller för alla användare, inklusive IT-personal och politiker.
- Separation av Identitet och Klient: Ingen direkt koppling mellan användarens identitet och den specifika klienten.
- Oberoende Första Start: Möjliggör för klienter att genomföra en första start-upp från valfri plats utan behov av teknisk personal.
- Livscykelhantering: Alla klienter ska genomgå livscykelhantering och ha tydliga end-of-support datum.
- VPN-Oberoende Arbete: Klienter ska kunna arbeta säkert utan behov av VPN-lösningar.

Strategiska vägval

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



Övergripande tidsplan

