

Styrning av IT och digitalisering

Skinnskattebergs kommun

Rapport
April 2026



Username



Innehållsförteckning

	Sida
Sammanfattning	3
1. Inledning	5
2. Resultat av granskningen	8
2.1 Organisation av IT-verksamheten	9
2.2 Verksamhetsutveckling och digitalisering	11
2.3 Förvaltning av befintliga systemlösningar	14
2.4 Informationssäkerhet och IT-infrastruktur	17
3. Slutsatser och rekommendationer	20
Undertecknande	23



Sammanfattning

Efter genomförd granskning kan vi konstatera att Skinnskattebergs kommun har en relativt odokumenterad och otydlig styrning av området IT och digitalisering generellt.

Vi noterar dock att det finns en god och väl dokumenterad struktur avseende arbetet med informationssäkerhet.

Vi saknar en modell för systemförvaltning där vi ser stora risker med att kommunen inte har tydliggjort hur man ska arbeta, vem som är ansvarig för vad och hur kommunens system ska dokumenteras, resurssättas, utvecklas och planeras för, avseende såväl underhåll som kontinuitet.

Vi bedömer ändå att det trots brister i strukturer, arbetsprocesser och organisation/resurser, finns ett relativt väl fungerande arbete med digital utveckling.

Organisering av IT-området

Organisatoriskt återfinns i Skinnskattebergs kommuns centrala IT-kontor under kommunstyrelseförvaltningen, sektor kommunledning.

Det finns inga särskilda resurser avsatta på central IT för att driva digitaliseringsprojekt utan man hjälper till med det man blir kontaktad av verksamheterna att stödja med och utifrån vad man hinner med. Prioritering för den centrala IT-organisationen är att upprätthålla en basnivå inom IT-området. Till utveckling uppges det saknas särskilda och tillräckliga resurser. Verksamhetsutvecklingen sker inom respektive verksamhet.

Verksamhetsutveckling och digitalisering

Det saknas strategi för digitalisering i Skinnskattebergs kommun. Avsaknaden av strategi gör att initiativ och ansvar är otydligt i organisationen. Vidare saknas det resurser i form av kompetens och personella timmar för att bedriva ett strukturerat arbete med digital verksamhetsutveckling. Verksamhetskunskapen finns men bryggan över mellan verksamhet och möjlig digital utveckling för verksamheten är inte definierad. Det gör att utvecklingen riskerar att bli personberoende och beroende av enskilda personers prioriteringar.

Förvaltning av befintliga systemlösningar

Organisation och styrning av systemförvaltningsområdet i Skinnskattebergs kommun finns inte dokumenterad.

Systemförvaltningen är decentraliserad och vilar på respektive verksamhet att själva förvalta och ansvara för sina system.

Viss utveckling sker inom befintliga system drivet av användarnas behov och identifierade verksamhetsutvecklande områden. Detta fångas av systemadministratörerna/systemförvaltarna och omvandlas till utvecklingsinsatser i dialog med systemägare och IT-chef. Något strukturerat arbete kring detta finns inte dokumenterat eller återgivet i genomförda intervjuer.

Informationssäkerhet och IT-infrastruktur

Informationssäkerhetspolicy finns men är relativt ny vilket innebär att arbetet med klassning av information och inventering av informationsmängder är nyligen påbörjat.

Detta arbete leds av IT-chef men det finns en utsedd person per sektor/förvaltning med ansvar för det systematiska informationssäkerhetsarbetet inom sin sektor/förvaltning.

Vi bedömer att de styrande dokumenten beskriver roller och ansvar för informationssäkerheten på ett adekvat och ändamålsenligt sätt.

Vi bedömer att organisationen för informationssäkerhet stödjer kommunens arbete med informationssäkerhet på ett ändamålsenligt sätt. Dock ser vi att det återstår mycket jobb för att komma i nivå med beslutat utifrån informationssäkerhetspolicyn – vilket innebär att det kommer att krävas mycket resurser under en period för att arbeta ikapp till den nivån.

Slutsatser och rekommendationer

Slutsats

Efter genomförd granskning kan vi konstatera att Skinnskattebergs kommun har en relativt odokumenterad och otydlig styrning av området Digitalisering generellt.

Vi noterar dock att det finns en god och väl dokumenterad struktur avseende arbetet med informationssäkerhet.





Vi saknar en modell för systemförvaltning där vi ser stora risker med att kommunen inte har tydliggjort hur man ska arbeta, vem som är ansvarig för vad och hur kommunens system ska dokumenteras, resurssättas, utvecklas och planeras för, avseende såväl underhåll som kontinuitet.

Vi bedömer ändå att det trots brister i strukturer, arbetsprocesser och organisation/resurser, finns ett relativt väl fungerande arbete med digital utveckling.

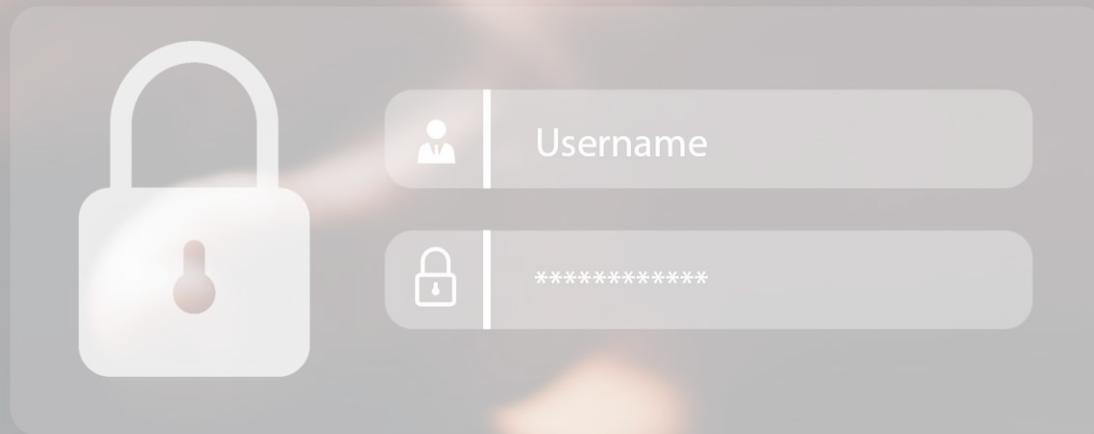
Då revisionsfrågorna är inriktade på att bedöma om organisationen skapar förutsättningar för effektiv verksamhetsutveckling, innovation, nytutveckling och förvaltning, blir ändå bedömningen att Skinnskattebergs kommun inte i tillräcklig grad säkerställt detta.

Vi rekommenderar därför kommunen att ta fram grundläggande modeller för såväl systemförvaltning som arbete med digitalisering för att säkerställa att arbetet inte blir personberoende.

Vidare rekommenderar vi kommunen att se över och ta fram en plan för hur investeringar inom det digitala området ska kunna verkställas och få effekt då resurser för projektledning och förändringsledning inte finns tillgängliga i kommunen. Vi noterar att kommunen inom sina verksamheter idag bär detta arbete efter bästa förmåga och i mån av tid, vilket vi inte bedömer som tillräckligt för att säkerställa den digitala utvecklingen i kommunen.

Revisionsfråga	Bedömning
1) Ger organisering av IT och digitalisering förutsättningar för verksamheterna att arbeta effektivt med sin verksamhetsutveckling?	Större avvikelse, bör hanteras 
2) Skapar organisationen för IT och digitalisering förutsättningar för verksamheten att få adekvat stöd i innovation och nytutveckling?	Större avvikelse, bör hanteras 
3) Skapar organisationen för IT och digitalisering förutsättningar för verksamheten att underhålla, förvalta och vidareutveckla befintliga lösningar?	Större avvikelse, bör hanteras 
4) Skapar organisation och arbetsätt inom IT och digitalisering förutsättningar att balansera utveckling och säkerhet inom befintliga och nya digitala lösningar?	Mindre avvikelse 

1. Inledning



Inledning: bakgrund, avgränsning, syfte och revisionsfrågor

Bakgrund

Conectura har av Skinnskattebergs kommuns revisorer fått i uppdrag att granska IT-styrningen i kommunen genom en fördjupad granskning. Uppdraget ingår i revisionsplan för år 2025.

I den kommunala verksamheten blir IT och digitalisering allt viktigare för verksamhetens utveckling och vardag. En organisation och styrning av IT och digitalisering som verkar snabbt, verksamhetsstyr och säkert, är därför av största vikt för att de kommunala verksamheterna ska fungera driftssäkert och kunna utvecklas i den takt som krävs.

Revisorerna har utifrån sin risk- och väsentlighetsanalys beslutat att genomföra en granskning av hur kommunens IT-styrning ser ut och om den är organiserad och styrd på det sätt som krävs för att möta verksamheternas behov och få en utveckling av digitala verktyg.

Avgränsning

Granskningen avser verksamheten så som den bedrivs i dagsläget.

Granskningen tar sikte på styrningen och organiseringen av IT ur ett ändamålsenlighetsperspektiv. Djupare granskning av informationssäkerhetsområdet ingår ej.

Syfte och revisionsfrågor

Granskningens syfte är att bedöma om Skinnskattebergs kommun har en ändamålsenlig och effektiv styrning av sin digitala verksamhetsutveckling och IT som stöd:

Granskningen berör följande revisionsfrågor:

- Ger organisering av IT och digitalisering förutsättningar för verksamheterna att arbeta effektivt med sin verksamhetsutveckling?
- Skapar organisationen för IT och digitalisering förutsättningar för verksamheten att få adekvat stöd i innovation och nyutveckling?
- Skapar organisationen för IT och digitalisering förutsättningar för verksamheten att underhålla, förvalta och vidareutveckla befintliga lösningar?
- Skapar organisation och arbetssätt inom IT och digitalisering förutsättningar att balansera utveckling och säkerhet inom befintliga och nya digitala lösningar?

Inledning: revisionskriterier, ansvar, metod och kvalitetssäkring

Revisionskriterier

- Kommunallag (2017:725)
- Lag (2018:218) med kompletterande bestämmelser till EU:s dataskyddsförordning
- EU:s dataskyddsförordning
- Lag (2018:1174) om informationssäkerhet för samhällsviktiga och digitala tjänster
- EU:s NIS-direktiv 2
- Interna regelverk och policyer
- MSBs stödmaterial kring ledningssystem för informationssäkerhet

Ansvarig nämnd/Styrelsen

Granskningen avser kommunstyrelsen.

I det fall nämnderna genom beslut i fullmäktige getts ansvar för delar av IT-styrning och/eller digitalisering, förvaltning samt säkerhetsfrågor, kommer granskningen även avse den/de nämnder som anges i fullmäktiges beslut.

Metod

Granskningen har genomförts genom dokumentstudie av relevanta dokument, intervjuer med berörda tjänstepersoner och politiker.

Kvalitetssäkring

Rapporten har kvalitetssäkrats i enlighet med Conecturas kvalitetssäkringsrutiner. Rapporten har även faktakontrollerats av för granskningen relevanta personer.

Prövning av oberoende

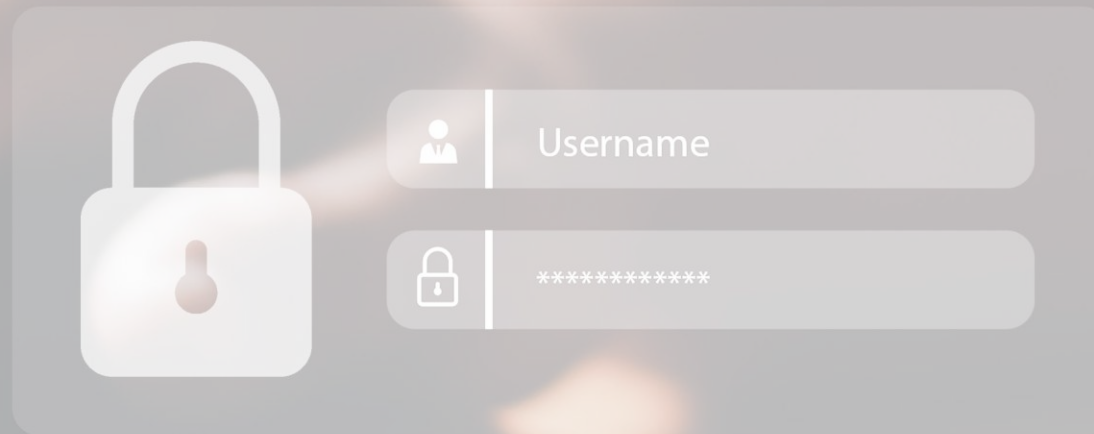
Conectura har i enlighet med SKYREV:s rekommendation nummer 2, provat så att vi är oberoende i uppdraget. Detta har gjorts i samband med denna projektplans upprättande. Vår bedömning är att det inte finns några hinder för oberoendet. Oberoendeprovningen omfattar egenintresse, självgranskning, partsställning, vänskap/relationer, skrämnel/hot samt övriga hot.

Vår (yrkesrevisorns) bedömningsskala

Bedömningsskalan syftar till att ge en snabb överblick över nuläget i granskad verksamhet. Nackdelen med en bedömningsskala likt denna är att den blir lite trubbig. Utifrån det är det nödvändigt att läsa rapporten för kunna fånga nyanser och se vad avvikelserna består i.

-
- 4 Rött** – Allvarlig avvikelse, bör hanteras skyndsamt
 - 3 Orange** – Större avvikelse, bör hanteras
 - 2 Gult** – Mindre avvikelse, bör noteras och hanteras i samband med annan revidering
 - 1 Grönt** – Inga eller acceptabla avvikelser, inget agerande krävs

2. Resultat av granskningen



2.1 Organisering av IT-verksamheten

IT-området omfattar: teknik och infrastruktur, systemförvaltning, digitalisering och verksamhetsutveckling, projektledning och införande, förändringsledning och informationssäkerhet. Samtliga områden utgör var och en stora specialiserade områden men behöver fungera tillsammans för bästa effekt för verksamheten.

Att bedriva digital utveckling innebär att verksamhetsutveckling, projektledning, förändringsledning, teknik och informationssäkerhet finns på plats och fungerar tillsammans. Att ha fastslagit hur dessa olika delar är organiserade samt hur de ska interagera med varandra utifrån roller och ansvar är nödvändigt för att kommunen ska få framdrift i sin digitalisering.

Att lyckas med digital utveckling är därmed ett relativt resursintensivt arbete som kräver såväl investeringsmedel som driftsmedel för personella resurser med tid och kompetens för att bedriva utveckling. I Skinnskattebergs kommun återfinns det samlade ansvaret för kommunens IT-frågor under Kommunstyrelsen, vilket innebär att det är Kommunstyrelsens ansvar att tillse att resurser finns avsatta i den omfattning som krävs för att uppnå lagkrav och politiska beslut om digital utveckling, infrastruktur och drift samt informationssäkerhet.

Organisatoriskt återfinns i Skinnskattebergs kommuns centrala IT-kontor under kommunstyrelseförvaltningen, sektor kommunledning.

Det centrala IT-kontoret kan bäst beskrivas som en ”allti-allo-verkstad” inom IT-området, men har sitt huvudfokus på:

- leverans av teknik såsom hårdvara, programpaketering och IT-infrastrukturen i kommunen
- IT-inköp, Support, Programpaketering, Servicetekniker och nättekniker

Det finns inga särskilda resurser avsatta på central IT för att driva digitaliseringsprojekt utan man hjälper till med det man blir kontaktad av verksamheterna att stödja med och utifrån vad man hinner med. Prioritering för den centrala IT-organisationen är att upprätthålla en basnivå inom IT-området. Till utveckling uppges det saknas särskilda och tillräckliga resurser.

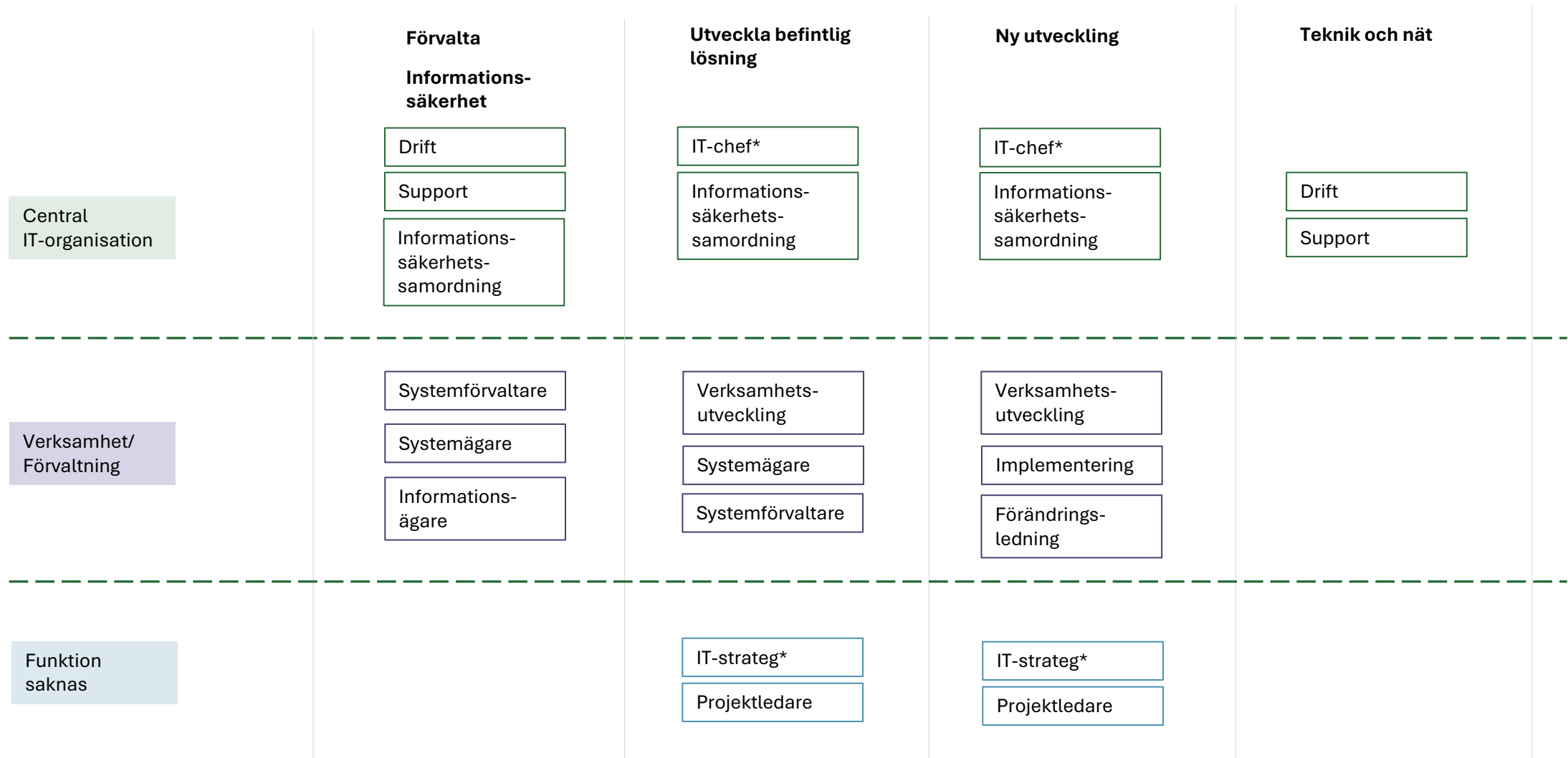
Systemförvaltning sker ute på respektive verksamhet/sektor. Det finns en central lista upprättad med systemägare och systemförvaltare utsedda för vart och ett av kommunens system.

Systemförvaltningen bedrivs i regel av personer i verksamheterna med verksamhetsprofession som del av annan tjänst. Inom socialförvaltningen återfinns systemadministratörer som har systemförvaltning som heltidssyssla.

I kommunen har man påbörjat arbetet med systematiskt informationssäkerhetsarbete. Detta arbete leds av IT-chef men det finns en utsedd person per sektor/förvaltning med ansvar för det systematiska informationssäkerhetsarbetet inom sin sektor/förvaltning.

På nästkommande sida i rapporten beskrivs i bild hur de olika delarna inom IT-området finns organiserade i Skinnskattebergs kommun.

2.1 Organisering av IT-verksamheten



* I Skinnskattebergs kommun används IT-chef som IT-strateg eller bollplank i frågor som rör såväl utveckling av befintliga lösningar som ny utveckling. IT-chef är då behjälplig i såväl upphandlingar som i att säkerställa tekniken kring den nya lösningen. IT-chef har dock begränsade möjligheter att hjälpa till som projektledare och/eller förändringsledning och implementering, även om behovet finns

2.2 Verksamhetsutveckling och digitalisering

Styrande dokument

Skinnskattebergs kommun har ingen antagen Digitaliseringsstrategi för eller annan separat skriftlig dokumentation kring hur digitaliseringsfrågor och verksamhetsutveckling med digitala verktyg ska bedrivas och organiseras.

Kommunstyrelsen har i beslut 2023-04-04 § 74 gett förvaltningen i uppdrag att ta fram en digitaliseringsstrategi.

Ingen digitaliseringsstrategi har antagits. Däremot finns presentationer kring tänkt arbetssätt och satsningar inom digital utveckling presenterade för kommunstyrelsen. För att utveckla en digitaliseringsstrategi som bygger på kommunens behov och nuvarande läge så krävs enligt uppgift ett större arbete. Detta arbete har Kommunstyrelsen inte avsatt resurser för, vilket skulle förklara varför någon digitaliseringsstrategi ännu inte finns.

Det finns en IT-policy antagen men denna berör inte verksamhetsutveckling och digitalisering.

Beslut om medel för investering i e-tjänsteplattform finns i kommunens budget 2026.

Beslut om medel för digitalisering och IT-investeringar finns i kommunens investeringsbudget 2026 avseende sektor barn och utbildning samt för socialförvaltningen.

Iakttagelser

Det saknas strategi för digitalisering i Skinnskattebergs kommun. Avsaknaden av strategi gör att initiativ och ansvar är otydligt i organisationen. I intervjuer framgår tydligt att det som saknas i dokumenterad strategi och arbetsprocess, de facto är otydlig i den praktiska vardagen, även om man löser det mesta genom personliga kontakter internt i förvaltningen.

Vidare saknas det resurser i form av kompetens och personella timmar för att bedriva ett strukturerat arbete med såväl att ta fram en digitaliseringsstrategi som att operativt arbeta med digital verksamhetsutveckling. Verksamhetskunskapen finns men bryggan över mellan verksamhet och möjlig digital utveckling för verksamheten är inte definierad. Det gör att utvecklingen riskerar att bli personberoende och beroende av enskilda personers prioriteringar.

Den digitala utveckling som bedrivs i kommunens verksamhet bygger i hög grad på verksamhetsutveckling i den operativa vardagen. Behov identifieras och utveckling sker i verksamheten, oftast med stöd av centrala IT-organisationen.

Från central IT drivs vissa kommunövergripande initiativ som t ex utvecklingen av e-tjänster.

Kommunen är liten med små och få resurser som arbetar med flera frågor. Avsaknaden av struktur och kompetenser som t ex IT-strateger och projektledare/förändringsledare kompenseras i viss mån av närheten och personkännedomen inom kommunens förvaltning. I intervjuer uppges att alla vet vart man vänder sig vid behov av stöd i en utvecklingsfråga. Vidare uppges att alla får stöd vid behov.

I intervjuer uppges att vissa verksamheter ligger mycket långt fram i den digitala utvecklingen medan andra verksamheter står i startgroparna.

2.2 Verksamhetsutveckling och digitalisering

Kommentarer

Digitalisering är ett komplicerat begrepp att organisera sig kring i en verksamhet. Särskilt i verksamheter där IT-organisationen är centraliserad, vilket de allra flesta kommuner valt att göra för att skapa en så effektiv och säker IT som möjligt. I vissa delar är det helt nödvändigt att ha en central IT-organisation.

Digitalisering är ett begrepp som befinner sig just i gränslandet mellan traditionell IT och verksamhetsutveckling. Verksamhetsutveckling ägs och bedrivs alltid av verksamheterna på ett eller annat sätt. Verksamhetsutveckling är aldrig en IT-fråga i traditionell mening.

Däremot är digitalisering både IT och verksamhetsutveckling. För en effektiv organisering av digitaliseringsfrågorna i en kommun är det därför av största vikt att roller och ansvar är tydliggjorda och uppfattade i organisationen.

Vissa kommuner väljer att fastslå sin organisation för digitalisering i styrande dokument såsom Digitaliseringspolicy eller liknande för kommunen som helhet.

I Skinnskattebergs kommun har man inte antagit en separat digitaliseringspolicy eller någon Digitaliseringsstrategi. Det finns inte heller några styrande dokument kring systemförvaltning som reglerar arbetet med digital utveckling i befintliga system och/eller anskaffning. Därmed blir arbetet med den digitala utvecklingen beroende av enskilda personers kunskaper, engagemang och kontaktnät.

Det framgår inte heller helt tydligt i intervjuer vem som är ansvarig för vad just när det gäller digitaliseringsfrågor. Det saknas en tydliggjord process eller skiss över organisering och flöden mellan de olika rollerna i kommunen samt vem som är ansvarig för vad.

Konsekvensen av avsaknaden av en digitaliseringsstrategi, eller att inte ha säkerställt resurser för arbetet med IT och digitalisering, blir att kommunen riskerar att hamna allt längre efter vad gäller effektivitet och service/kvalitet. I många fall är risken också hög avseende brister i informationssäkerhet i kommunens verksamheter om IT området inte förvaltas och robusthet säkerställs i ett systematiskt arbete.

Bedömning

Det är vår bedömning att organiseringen idag inte i tillräcklig utsträckning verkar stödande för en effektiv och ändamålsenlig digital utveckling i kommunen.

Det saknas dokumentation över hur processen ska se ut och vilka roller som är ansvariga för vad, inom specifikt digitalisering, innovation och implementering/förändringsledning (som är en stor del av att lyckas i sin digitaliseringsinvestering).

Vi noterar att det helt saknas centrala resurser som arbetar med implementering och förändringsledning vid införande av nya digitala verktyg. Detta kan dock finnas till del inom respektive förvaltning men riskerna är stora att resurs saknas helt.

Vi noterar vidare att det saknas kompetenser inom projektledning och IT-strateg/digitaliseringsstrateg. Här förlitar sig hela kommunen på kommunens centrala IT-chef som får hantera dessa frågor för samtliga verksamheter i mån av tid.

Vi bedömer att Skinnskattebergs kommun har lyckats förvånansvärt bra i sin digitala utveckling givet knappa resurser, avsaknad av strategier, kompetenser och arbetsprocesser för digital utveckling. Vår bedömning är att detta beror på engagerade personer i verksamheterna och central IT som söker hitta lösningar i varje given situation.

Rekommendation

Vi rekommenderar kommunen att utveckla en struktur och tydlighet i hur arbetet med digital utveckling ska gå till, vem som är ansvarig för vad samt ta fram en strategi för kommunens digitalisering. Med ett tydliggjort ansvar säkerställs också möjligheter till prioritering och resursanvändning på ett effektivt sätt.

Struktur och tydlighet kring digitalisering behöver omfamna alla de delar som behöver samverka för en trygg och säker digital utveckling inklusive informationssäkerhet, anskaffning, teknik och verksamhetsutveckling (inkl förändringsledning)

2.2 Verksamhetsutveckling och digitalisering

Revisionsfråga	Bedömning
1) Ger organisering av IT och digitalisering förutsättningar för verksamheterna att arbeta effektivt med sin verksamhetsutveckling?	Större avvikelse, bör hanteras 3
2) Skapar organisationen för IT och digitalisering förutsättningar för verksamheten att få adekvat stöd i innovation och nytveckling?	Större avvikelse, bör hanteras 3



2.3 Förvaltning av befintliga systemlösningar

Styrande dokument

I Skinnskattebergs kommun finns inga styrande dokument eller beskrivningar av hur arbetet med systemförvaltning ska gå till.

Det finns en förteckning över kommunens system där systemägare och systemförvaltare finns noterade för vart och ett av systemen.

Organisation

Systemförvaltningen bedrivs av förvaltningarna/verksamheterna själva. Endast ett fåtal system förvaltas av personer med rollen systemadministratör, vilket innebär att man på heltid ägnar sig åt förvaltning och administration av system.

I övrigt ingår systemförvaltarrollen som en mindre del av en annan tjänst ute i verksamheterna.

Systemförvaltningsplaner

Det saknas systemförvaltningsplaner och finns heller inte mallar eller stödmaterial kring hur en systemförvaltningsplan ska eller kan se ut.

Systemen förvaltas istället utifrån användning/användarbehov och i relation till upphandlad systemleverantör.

Det finns ingen planering för utveckling, underhåll eller budgetering per system. Det finns heller inte dokumenterat internt i kommunen vilka krav som finns på respektive systems driftsäkerhet och tillåtna nedtider. Detta regleras enligt uppgift i avtal med systemleverantören som också driftar systemen.

Det finns en påbörjat inventering kring vilken information som hanteras inom ramen för respektive system i kommunen. Denna inventering är början på ett systematiskt arbete med informationssäkerhet och pekar mot ett nytt sätt att arbeta med klassificering av information som hanteras i systemen.

2.3 Förvaltning av befintliga systemlösningar

Kommentar

Organisation och styrning av systemförvaltningsområdet i Skinnskattebergs kommun finns inte dokumenterad.

Det finns inga mallar, anvisningar eller annat som stöd för systemförvaltningen.

Det finns ingen modell för systemförvaltning antagen.

Systemförvaltningen är decentraliserad och vilar på respektive verksamhet att själva förvalta och ansvara för sina system.

En förteckning över system, vem som är systemägare och vem som är systemförvaltare finns.

Flera personer som arbetar med systemförvaltning har detta som en mindre del av en annan tjänst vilket innebär att kompetensen inte primärt är inom systemförvaltning utan personerna besitter helt andra kompetenser.

Viss utveckling sker inom befintliga system drivet av användarnas behov och identifierade verksamhetsutvecklande områden. Detta fångas av systemadministratörerna/systemförvaltarna och omvandlas till utvecklingsinsatser i dialog med systemägare och IT-chef. Något strukturerat arbete kring detta finns inte dokumenterat eller återgivet i genomförda intervjuer.

Bedömning

Vår bedömning är att Skinnskattebergs kommun till stora del saknar förmåga att förvalta sina system på ett ändamålsenligt och effektivt sätt.

Bedömningen vilar på att det är oerhört svårt att förvalta ett komplext system utan struktur eller modell för förvaltning. Förvaltningen reduceras då till användarstöd, viss administration, leverantörskontakter och verksamhetsutvecklande insatser som drivs tack vare att systemförvaltaren har sin huvudsakliga kompetens i verksamheten.

Rekommendation

Vi rekommenderar kommunen att utveckla en enkel modell för systemförvaltning som är anpassad utifrån den lilla kommunens förutsättningar, men som ändå säkerställer en effektiv och ändamålsenlig förvaltning av kommunens system och tydliggör roller och ansvar för systemförvaltningen.

Vidare rekommenderar vi kommunen att ta fram mallar och underlag/instruktioner för arbetet med systemförvaltning som stöd för den decentraliserade systemförvaltarorganisationen där den huvudsakliga sysslan för systemförvaltarna ofta är en annan än systemförvaltning.

2.3 Förvaltning av befintliga systemlösningar

Revisionsfråga	Bedömning
3) Skapar organisationen för IT och digitalisering förutsättningar för verksamheten att underhålla, förvalta och vidareutveckla befintliga lösningar?	Större avvikelse, bör hanteras 3



2.4 Informationssäkerhet och IT-infrastruktur

Styrande dokument

Skinnskattebergs kommun har en informationssäkerhetspolicy som är antagen av kommunstyrelsen 2025-03-27 (KS 2024-812-101). Denna styr informationssäkerhetsarbetet på en övergripande nivå för hela kommunen.

I policyn anges kommunens informationssäkerhetsmål på kort (1-2 år, mätbara) och lång (3-5 år, strategiska) sikt.

I policy fastslås också principer och arbetssätt för arbetet med informationssäkerhet i kommunen. Informationssäkerhetsarbetet ska enligt policyn vara verksamhetsdriven där varje verksamhet ansvarar för sin informationssäkerhet utifrån sin kunskap om hur känslig och kritisk informationsmängderna i verksamheten är.

Policyn fastställer vidare att informationsklassning ska tillämpas, där information klassas med syftet att ge känslig och kritisk information ett starkare skydd än annan information. En enhetlig modell för detta ska tillämpas.

I policyn framgår tydligt ansvar och roller inom informationssäkerhetsarbetet. Även här läggs ansvaret tydligt på verksamheterna genom att alla verksamheter åläggs att ha en funktion *Informationssäkerhetssamordnare*.

Rollen Informationssäkerhetsansvarig finns också med som en central funktion för att ha det övergripande och strategiska ansvaret för att leda, utveckla och samordna informationssäkerhetsarbetet. Enligt notering i policyn finns denna funktion ännu inte på plats i kommunen.

Efterlevnaden av informationssäkerhetspolicyn och riktlinjer för informationssäkerhet ska följas upp regelbundet.

Arbete med inventering och klassning

Informationssäkerhetspolicyn är relativt ny vilket innebär att arbetet med klassning av information och inventering av informationsmängder är nyligen påbörjat.

Detta arbete leds av IT-chef men det finns en utsedd person per sektor/förvaltning med ansvar för det systematiska informationssäkerhetsarbetet inom sin sektor/förvaltning.

I dokumentationen finns påbörjat klassningsarbete för alla verksamheter samt ett årshjul för kontinuerliga uppföljningar av arbetets framdrift.

Det finns inte reglerat i arbetsprocess eller rutin att informationsklassning ska göras inför upphandling av nya system. Det arbete som nu pågår i kommunen avser befintlig information i befintliga system.

2.3 Informationssäkerhet och IT-infrastruktur

Kommentar

I Skinnskattebergs kommuns styrande dokument framgår att det är informations- och systemägaren som är ytterst ansvarig att tillse att informationen klassas, riskbedöms och att åtgärder sätts in för att skydda information utifrån klassningsnivå och riskbedömning. Det är vidare informations- och systemägaren som är ansvarig för att tillse att det finns resurser i tillräcklig omfattning på plats för att arbeta med informationssäkerheten.

Då det saknas en tydlig modell för systemförvaltning i kommunen ser vi risker med att arbetet med informationssäkerheten inte fullföljs på det sätt som beskrivs i informationssäkerhetspolicyn.

Den styrande dokumentationen kring informationssäkerhet är i övrigt tydlig och vi ser positivt på att arbetet med klassning och informationsinventering påbörjats i alla verksamheter.

Vi ser särskilt positivt på den tydlighet i beskrivningen i ansvar och roller som finns i informationssäkerhetspolicyn och som sträcker sig över hela ansvarskedjan och organisationen, från verksamhet till central IT och centrala funktioner för hantering av informationssäkerhetsfrågor. Det finns dock risker i den lilla kommunen där rollerna endast utgör en mindre del av en helt annan tjänst, att kompetensen och resurser att faktiskt utföra uppdraget i den omfattning och den kvalitets som krävs, brister.

Att tekniskt skydda data kan vara kostsamt. Det är därför rimligt att nivån på det tekniska skyddet bestäms utifrån den klassning och risknivå samt kontinuitetskrav som finns för respektive system. Utifrån den beskrivning av roller och ansvar som finns i informationssäkerhetspolicyn, säkerställs att det tekniska skyddet för kommunens data läggs på en adekvat nivå utifrån behovet av att skydda informationen. Detta arbetssätt gör att det finns mycket goda förutsättningar att hålla IT-kostnaderna på en effektiv och ändamålsenlig nivå.

Vi skulle gärna se att kommunen också säkerställer kostnadseffektivitet och ändamålsenlighet vid nyanskaffning av system på motsvarande sätt. Detta genom att i policy eller särskild riktlinje fastställa att informationsklassning genomförs inför nyanskaffning och att denna klassning ligger då till grund för IT-organisationens rekommendationer avseende val av system- och teknisk lösning. Det är ytterst informationsägaren/systemägaren som beslutar om val av system- och teknisk lösning.

2.3 Informationssäkerhet och IT-infrastruktur

Bedömning

Vi bedömer att de styrande dokumenten beskriver roller och ansvar för informationssäkerheten på ett adekvat och ändamålsenligt sätt.

Vi bedömer att organisationen för informationssäkerhet stödjer kommunens arbete med informationssäkerhet på ett ändamålsenligt sätt. Dock ser vi att det återstår mycket jobb för att komma i nivå med beslutat utifrån informationssäkerhetspolicyn – vilket innebär att det kommer att krävas mycket resurser under en period för att arbeta ikapp till den nivån.

Vi bedömer att Skinnskattebergs kommun ännu inte har genomfört informationsklassningar i tillräcklig omfattning och att det riskerar att saknas adekvata riskanalyser med åtgärder för flera av kommunens system. Vi ser dock positivt på att arbetet påbörjats, att det finns mallar och rutiner för hur arbetet ska ske samt en kontinuerlig uppföljning och avstämning för att säkerställa framdrift i arbetet.

Vår bedömning av revisionsfrågan är att organisation och arbetssätt uppvisar mindre avvikelser i detta hänseende.

Rekommendation

Vi rekommenderar kommunen att komplettera informationssäkerhetspolicyn med ett avsnitt om anskaffning av nya system så att det finns en tydlig process för hur detta ska ske och att informationsklassning ska alltid ske inför anskaffning och bedömning av tekniskt skydd och lämplig systemlösning.

Revisionsfråga

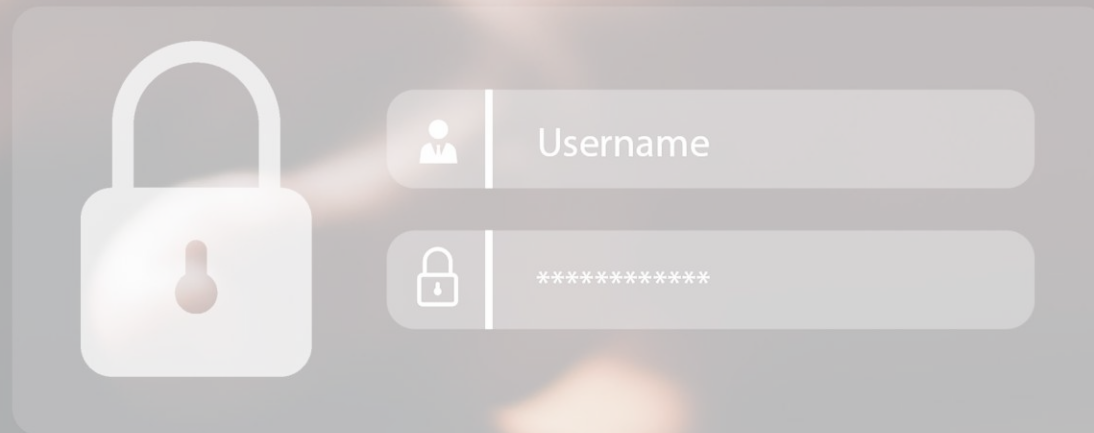
- 4) Skapar organisation och arbetssätt inom IT och digitalisering förutsättningar att balansera utveckling och säkerhet inom befintliga och nya digitala lösningar?

Bedömning

Mindre avvikelse

2

3. Slutsatser och rekommendationer



Slutsatser och rekommendationer

Slutsats

Efter genomförd granskning kan vi konstatera att Skinnskattebergs kommun har en relativt odokumenterad och otydlig styrning av området Digitalisering generellt.

Vi noterar dock att det finns en god och väl dokumenterad struktur avseende arbetet med informationssäkerhet.





Vi saknar en modell för systemförvaltning där vi ser stora risker med att kommunen inte har tydliggjort hur man ska arbeta, vem som är ansvarig för vad och hur kommunens system ska dokumenteras, resurssättas, utvecklas och planeras för avseende såväl underhåll som kontinuitet.

Vi bedömer ändå att det trots brister i strukturer, arbetsprocesser och organisation/resurser, finns ett relativt väl fungerande arbete med digital utveckling.

Då revisionsfrågorna är inriktade på att bedöma om organisationen skapar förutsättningar för effektiv verksamhetsutveckling, innovation, nytutveckling och förvaltning, blir ändå bedömningen att Skinnskattebergs kommun inte i tillräcklig grad säkerställt detta.

Vi rekommenderar därför kommunen att ta fram grundläggande modeller för såväl systemförvaltning som arbete med digitalisering för att säkerställa att arbetet inte blir personberoende.

Vidare rekommenderar vi kommunen att se över och ta fram en plan för hur investeringar inom det digitala området ska kunna verkställas och få effekt då resurser för projektledning och förändringsledning inte finns tillgängliga i kommunen och inte heller avsatts vid beslut om t ex anskaffning av nya system. Vi noterar att kommunen inom sina verksamheter idag bär detta arbete efter bästa förmåga och i mån av tid, vilket vi inte bedömer som tillräckligt för att säkerställa den digitala utvecklingen i kommunen.

Revisionsfråga	Bedömning
1) Ger organisering av IT och digitalisering förutsättningar för verksamheterna att arbeta effektivt med sin verksamhetsutveckling?	Större avvikelse, bör hanteras 
2) Skapar organisationen för IT och digitalisering förutsättningar för verksamheten att få adekvat stöd i innovation och nytutveckling?	Större avvikelse, bör hanteras 
3) Skapar organisationen för IT och digitalisering förutsättningar för verksamheten att underhålla, förvalta och vidareutveckla befintliga lösningar?	Större avvikelse, bör hanteras 
4) Skapar organisation och arbetsätt inom IT och digitalisering förutsättningar att balansera utveckling och säkerhet inom befintliga och nya digitala lösningar?	Mindre avvikelse 

Slutsatser och rekommendationer

Samlad revisionell bedömning

Det saknas en modell för hur arbete med systemförvaltning och digital utveckling ska bedrivas i kommunen som helhet.

Det finns en tydligt beskriven och dokumenterad modell för hur arbete med informationssäkerhet ska bedrivas i kommunen som helhet, med tydliga roller och ansvar samt en tydliggjord arbetsprocess för att säkerställa framdrift.

Det är vår bedömning att modellen för informationssäkerhet är hållbar och ändamålsenlig för arbete med samtliga dessa frågor inom en kommun av Skinnskattebergs kommuns storlek. Dock saknas den del som ska verka stödjande för den digitala utvecklingen (nyanskaffning och innovation) genom att balansera utveckling och säkerhet inom nya digitala lösningar.

Rekommendationer

Vi rekommenderar kommunstyrelsen att:

- Ta fram en dokumenterad modell för systemförvaltning anpassat efter Skinnskattebergs förutsättningar och storlek
- Anta en digitaliseringsstrategi eller liknande för att säkerställa arbetssätt, roller och ansvar för att säkerställa att kommunen kan fortsätta utveckla verksamheten med stöd av digitala lösningar och att detta arbete inte blir personberoende utan hållbart över tid
- Komplettera informationssäkerhetspolicyn med ett avsnitt om anskaffning av nya system så att det finns en tydlig process för hur detta ska ske och att informationsklassning ska alltid ske inför anskaffning och bedömning av tekniskt skydd och lämplig systemlösning.
- Säkerställa att det finns resurser och kompetenser i tillräcklig omfattning för att uppfylla lagkrav och politiska beslut inom området digital utveckling, informationssäkerhet, infrastruktur samt löpande drift av system.

Undertecknande

Granskningen är genomförd i enlighet med SKYREVS rekommendationer och vägledningar, samt God revisionssed i kommunal verksamhet. Rapporten är internt kvalitetssäkrad i enlighet med Conecturas kvalitetsledningssystem samt faktakontrollerad av ett urval av de personer som har bistått med information till granskningen.

Örebro 2026-04-09

Per Naarttjärvi

*Certifierad kommunal yrkesrevisor
Uppdragsansvarig*

Sara Larsson

*Certifierad kommunal yrkesrevisor
Granskare*



CONNECTURA

VERKSAMHETSUTVECKLING