Genomlysning av Samhällsutvecklings-förvaltningen

Danderyds kommun

2024

CONECTURA
VERKSAMHETSUTVECKLING

Sammanfattning

Konsultföretaget Conectura AB har fått i uppdrag att genomföra en kartläggning och genomlysning av Samhällsutvecklingsförvaltningen processer och rutiner. Syftet med utredningen är att identifiera brister samt att föreslå konkreta åtgärder för att kvalitetssäkra och effektivisera processer och rutiner inom tekniska nämndens ansvarsområden.

Genomlysningen har omfattat områdena (i) ledning och styrning, inkl. projektstyrning, (ii) kultur och förhållningssätt, (iii) intern kontroll, (iv) informationssäkerhet och (v) upphandling.

Av genomlysningen framgår att ett utvecklingsarbete pågår inom förvaltningen och har pågått det senaste året. Det finns en vilja att arbeta strukturerat och processinriktat med en kultur som präglas av professionalitet.

Det finns fortsatta behov av utvecklingsarbete inom de områden som genomlysningen omfattar. De utvecklingsbehov vi har identifierat avser i korthet:

- Utveckla förvaltningen till en processorienterad, riskmedveten, professionell och proaktiv organisation. I detta ingår dels arbete med hårda frågor som processer, rutiner och arbetssätt för att skapa struktur och systematik, dels arbete med den kultur som man vill ska prägla förvaltningen.
- Utveckla en projektstyrningsmodell som är applicerbar på de projekt som genomförs av förvaltningen och som säkerställer en god nivå på rapportering till och uppföljning av ledningen.
- Utveckla arbetet med den interna kontrollen genom processkartläggningar av förvaltningens huvudprocesser, utvecklat arbete med risk- och väsentlighetsanalyser samt informations- och utbildningsinsatser.
- Utveckla arbetet med informationssäkerhet genom att införa ett ledningssystem för informationssäkerhet som integreras med förvaltningens styr- och ledningssystem.
- Fortsatt utveckling av arbetet med upphandlingar i syfte att hitta strukturer och arbetssätt som kan skapa lugn och förutsägbarhet, för både upphandlare och beställare.

Utvecklingsbehovet avser förvaltningen som helhet. Vi kan dock konstatera att förvaltningens olika avdelningar har kommit olika långt och är på olika platser avseende nuläget. Detta är positivt då de avdelningar som kommit längre i sitt utvecklingsarbete kan fungera som draghjälp i det fortsatta arbetet i förvaltningen i stort.

Uppdraget

Bakgrund

Konsultföretaget Conectura AB har fått i uppdrag, efter beslut av Tekniska nämnden, att genomföra en kartläggning och genomlysning av Samhällsutvecklingsförvaltningen processer och rutiner. Syftet med genomlysningen är att identifiera brister samt att föreslå konkreta åtgärder för att kvalitetssäkra och effektivisera processer och rutiner inom Tekniska nämndens ansvarsområden.

I samråd med förvaltningens ledningsgrupp och uppdragets styrgrupp har fem områden identifierats som utvecklingsområden som inkluderas i genomlysningen. Dessa områden är:

- Ledning och styrning (inkl. projektstyrning)
- Kultur och förhållningssätt
- Intern kontroll
- Informationssäkerhet
- Upphandling

Ovanstående områden har identifierats utifrån ett antal händelser det senaste året som framför allt berör anläggningsavdelningen. I arbetet med framtagande av rekommenderade åtgärder har därför situationen på anläggningsavdelningen till stor del varit i fokus. Ett utvecklingsarbete har påbörjats innan och pågått löpande under genomförandet av genomlysningen.

Bakgrunden till rådande läge bedöms gå långt tillbaka i tiden och har förmodligen uppkommit successivt under ett flertal år.

Nuläget inom förvaltningen varierar stort mellan avdelningarna där flera av de övriga avdelningarna har kommit längre i sitt utvecklingsarbete och arbete med ett strukturerat och processorienterat arbetssätt.

Förväntat resultat

Genomlysningen ska resultera i en gap-analys samt åtgärdsplan som beskriver hur förvaltningen ska arbeta fortsättningsvis med respektive utvecklingsområde.

Rapportens disposition

Vi har valt att dela in rapporten i delrapporter utifrån de fem utvecklingsområden som identifierats i förvaltningen. I respektive delrapport beskrivs ett önskat läge för förvaltningen samt rekommenderade åtgärder som syftar till en förflyttning mot önskat läge.

Våra slutsatser och rekommendationer bygger dels på observationer och analyser av Samhällsförvaltningen, med fokus på anläggningsavdelningen, dels på etablerade modeller och teorier. För att underlätta läsningen har de teoridelar som tillhör respektive utvecklingsområde lagts som bilagor till rapporten.

Rapporten innehåller följande delar

1. Ledning, styrning, kultur och förhållningssätt , s. 6-12

Då dessa områden är tätt sammanlänkade har vi valt att hantera dem tillsammans i en delrapport. Områdena skär rakt igenom samtliga identifierade utvecklingsområden och är en grund som mycket av arbetet utgår ifrån.

2. Intern kontroll, s. 13-19

3. Informationssäkerhet, s. 20-27

4. Upphandling, s. 28-35

5. Sammanställning av rekommenderade åtgärder, s. 36-38

Bilaga 1-3, s. 39-52

Kort om förändringsarbete

Delarna som skapar en helhet

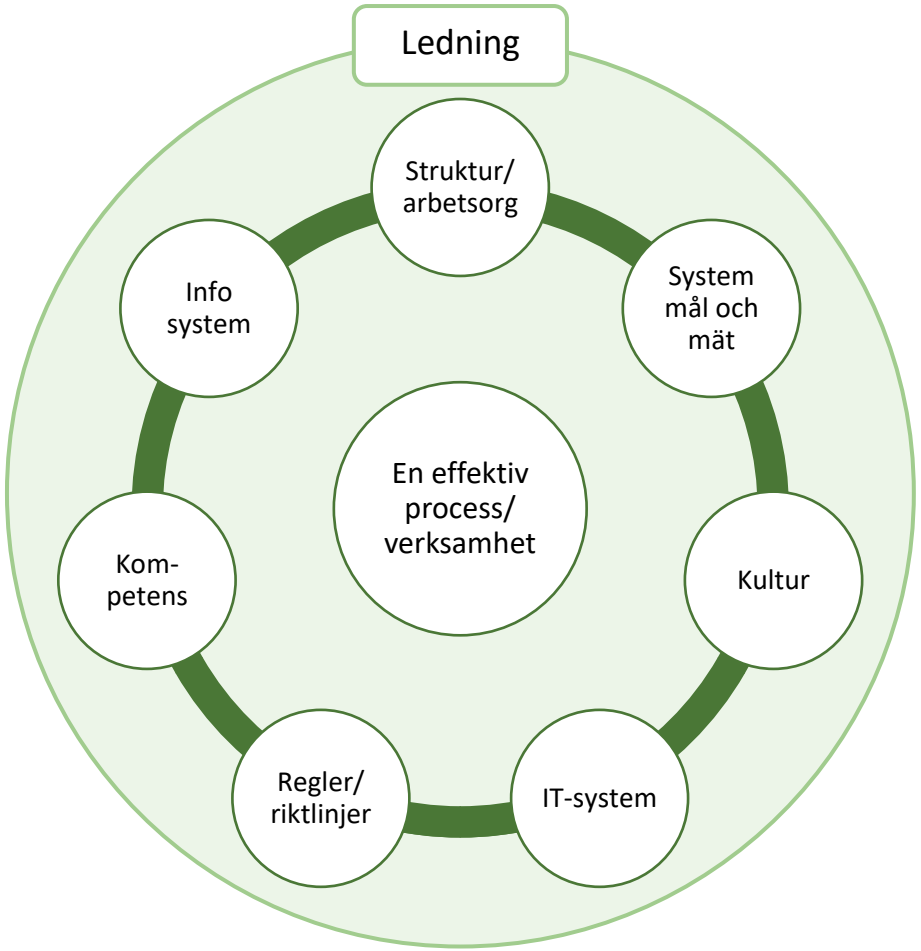
Studier inom systemteori i offentlig verksamhet har kommit fram till att det finns flera olika komponenter (se bild till höger) som behöver fungera för att skapa en fungerande och effektiv process/verksamhet. Komponenterna hänger samman och förstärker varandra. Det innebär att svaghet inom en komponent kan få negativa effekter på övriga. Det innebär även att utvecklingsarbete inom en komponent kan få positiva effekter på övriga.

I ett förändringsarbete är det därmed av största vikt att inte endast se till en del utan se helheten för att säkerställa att förändringar inom en komponent inte leder till negativa effekter inom en annan.

Ledningens roll

Ledningen har en viktig roll i att guida verksamheten och medarbetarna genom förändringsarbetet och skapa förutsättningar för att respektive komponent och samtliga komponenter som helhet ska fungera effektivt.

Metoden som ledningen väljer för att genomföra en förändring kan även vara en del i utvecklingsarbetet. Genom att i förändringsarbetet arbeta med involvering, lean, processkartläggning och frigöra kraften och ansvarstagandet för det gemensamma hos medarbetarna skapas en skjuts framåt i arbetet med en förändrad kultur. Det kan även bidra till en ökad kunskap/kompetens, insikter om vikten av följsamhet mot regler och riktlinjer och ökat respekt för varandras yrkesroller.



1. Ledning, styrning, kultur och förhållningssätt

CONECTURA
VERKSAMHETSUTVECKLING

Nuläge och önskat läge/målbild

Vi kan konstatera att ledarskapet i delar av Samhällsutvecklingsförvaltningen tidigare har präglats av en ”låt gå”-mentalitet. Med detta menar vi att medarbetare har getts stor frihet att själva styra sitt arbete med begränsad löpande uppföljning och rapportering till chef. Detta har t.ex. lett till att avvikelser i verksamheten upptäckts sent. ”Låt gå”-mentaliteten får även effekter på kultur och förhållningssätt på arbetsplatsen då det till viss del har saknats ramar för medarbetarna att verka inom.

Vi har även noterat att det har saknats en syn på förvaltningen som en sammanhållen organisation, istället har respektive avdelning agerat mer eller mindre som isolerade öar. Arbetssätt, kultur och förhållningssätt skiljer sig därför åt mellan förvaltningens avdelningar.

Det vi tycker oss ha identifierat i förvaltningen är en förflyttning mot att arbeta mer processinriktat, mer professionellt, proaktivt och med större respekt för de styrande förutsättningar som förvaltningen lyder under. Detta är ett arbete som kommer att vara till god hjälp när det gäller att hantera områden så som upphandling, intern kontroll, styrning och uppföljning samt informationssäkerhet.

Utifrån John P Kotters åtta stegsmodell (se bilaga 1) kan vi, sammanfattat och utifrån Samhällsutvecklingsförvaltningen, konstatera att ett angelägenhetsmedvetande har väckts vilket har bidragit till att det nu finns en vägledande koalition, det vill säga en grupp av personer inom politik och förvaltning som driver förändringsarbetet framåt. Utifrån detta arbete och annat arbete inom förvaltningen kan en vision och en strategi arbetas fram och arbetas vidare med.

Målet med förändringsresan uppfattar vi, sammanfattat, vara att utveckla förvaltningen till en processorienterad, riskmedveten, professionell och proaktiv organisation. För att uppnå detta bör, förutom struktur och ordning, ett arbete med kulturen på arbetsplatsen genomföras. På så sätt minimeras risken för att oönskade händelser ska ske inom verksamheten.

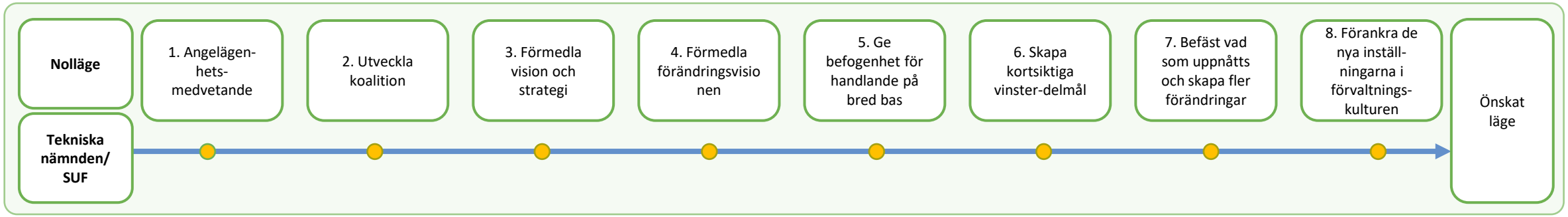
Gap mellan nuläge och önskat läge

Bilden nedan syftar till att illustrera förändringsresan Tekniska nämnden/Samhällsutvecklingsförvaltningens är inne i, mot en ny form av ledning- och styrning inklusive kultur och förhållningssätt. Det är en kultur som är mer processinriktad, riskmedveten, professionell och proaktiv än den som tidigare har präglat nämnden/förvaltningen. Som grund för gapanalysen har vi använt professor Kotters åtta steg (se bilaga 1).

Vår bedömning är att arbete pågår inom flera delar av de åtta stegen men i olika grad på de olika avdelningarna på förvaltningen, ett korrekt nuläge är därför svårt att peka ut. I förvaltningen som helhet kan vi dock konstatera att stegen 1 och 2 är genomförda:

- Angelägenhetsmedvetandet finns, vilket detta uppdrag är ett tecken på.
- Koalitionen är på plats, det finns en förhoppningsvis tillräckligt stor grupp personer inom förvaltningen för att orka bedriva ett långsiktigt förändringsarbete.

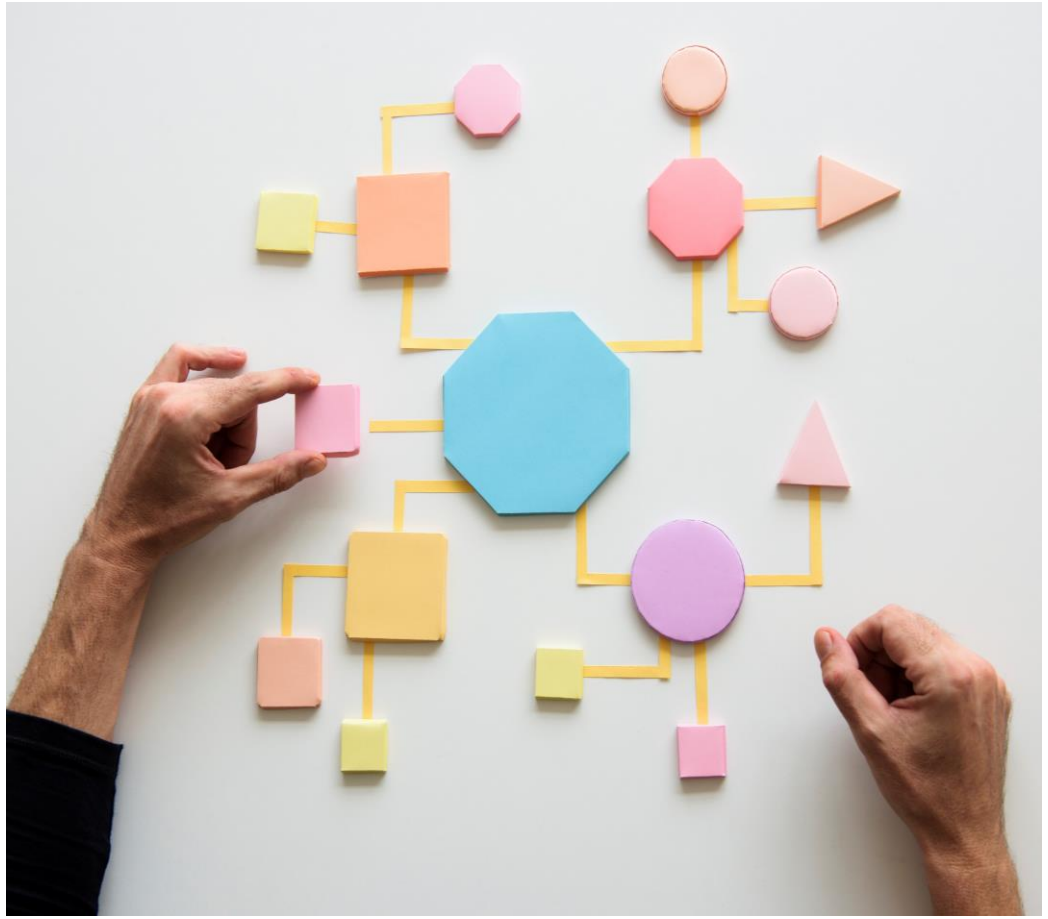
För att nå ett önskat läge finns behov av fortsatt aktivt arbete i enlighet med de åtta stegen, där en tydlig vision om hur organisation, styrning och ledning önskas fungera framöver. Efter detta genomförs ett antal aktiviteter som sker återkommande över tid för att befästa förändringen i organisationen.



Sammanfattning av rekommenderade åtgärder

Utifrån vårt arbete både med dessa områden och med input från övrigt arbete, ser vi primärt tre utvecklingsområden. Sammanfattningen av dessa ser ni nedan. På nästkommande sidor beskrivs områdena mer detaljerat.

Utvecklingsområde	**Rekommenderade åtgärder**
Utveckla arbetet med framtidens Samhällsutvecklings-förvaltning	1. Fastställ målet, hur vill vi ha det? 2. Ta fram strategin 3. Fastställ och genomför aktiviteter 4. Utbilda och informera 5. Följ upp och uppmärksamma framgångar 6. Justera 7. Befäst
Struktur och systematik	• Öka kraven på struktur och systematik, samt efterlevnad av kommungemensamma riktlinjer och arbetssätt.
Projektstyrning för fler projekt	• Kartlägg processen för projektgenomförande med fastighetsavdelningens arbetssätt och system som grund • Dokumentera och implementera processen i samtliga avdelningar på förvaltningen • Stärk den löpande projektprognostiseringen



CONECTURA
VERKSAMHETSUTVECKLING

Rekommendation: Utveckla arbetet med framtidens Samhällsutvecklingsförvaltning

Vi upplever att det finns en vilja och ett behov av att göra en förflyttning av organisationens ledning, styrning, kultur och förhållningssätt. Där behovet är att bli mer processinriktad, riskmedveten, professionell och proaktiv. Detta är ett arbete som har påbörjat, men för att arbetet ska bli framgångsrikt, tror vi att det kan behöva utvecklas och innefatta fler personer inom förvaltning och politik.

Vårt förslag är att strukturera arbetet utifrån det arbetssätt som vi tidigare i rapporten har presenterat och vi beskriver nedan genomförandet mer i detalj.

Vår övertygelse är att lyckas organisationen med denna förflyttning så kommer arbetet med de övriga fördjupningsområdena intern kontroll, Informationssäkerhet och upphandling att underlättas. Så också framtida utmaningar så som exempelvis digitalisering.

Genomförande

1. Enas om målet. Tillsammans mellan politik och förvaltning diskutera och enas om vad som ska prägla Samhällsutvecklingsförvaltningen. Frågor att diskutera är:
    - Hur vill vi styra och leda?
    - Vilken kultur och värdegrund vill vi ska vara ledande i vårt arbete?
2. Utifrån målet (visionen) ta fram en strategi för att uppnå målet. I strategin tydliggörs t.ex. vilka aktiviteter som behöver genomföras, vilka dokument som behöver ses över, vad som ska vara gällande vid rekryteringar, hur ekonomi ska användas som styrmedel i förhållande till målen m.m.
3. Fastställ och genomför aktiviteter, revidera dokument, se över mötesstrukturer, rapportmallar, innehåll på APT:er, måldokument m.m.
4. Utbilda och informera. Denna punkt bör påbörjas tidigare än här, var noga med att kommunicera vad som ska göras, och inte minst varför. Att kort och slagfärdigt kunna förklara syftet hjälper att få med nästan alla på resan. Använd utbildning som verktyg för ett ändrat förhållningssätt, obligatoriska återkommande utbildningar kring områden så som hur fungerar en kommun, intern kontroll, ekonomistyrning, jäv, korruption och annat visar på att ledningen finner dessa frågor viktiga.
5. Följ upp och uppmärksamma framgångar. Följ upp aktiviteter ofta, gärna som stående punkter på möten. Detta innebär att man viker tid och visar på att det är viktigt. Att uppmärksamma och fira framgångar visar på att ledningen lägger vikt vid utvecklingen.
6. Följ upp strategin i sin helhet, justera där det behövs, öka eller minska förändringstrycket utifrån var ni befinner er.
7. Befäst. Håll i frågan över tid, om personalomsättning sker, se till att de nya är medvetna om ansvaret och arbetssättet för förändringsarbetet. Befäst genom att tydliggöra krav vid nyanställningar och i återkommande utbildningar. Befäst hos nämnden, återrapportera och håll informerade.

Rekommendation: Struktur och systematik

En sammanfattande bild av de brister vi arbetat med i detta uppdrag är att mycket kan undvikas genom att arbeta annorlunda i stället för hårdare. Vi upplever brister i struktur och systematik inom de övriga fördjupningsområdena, intern kontroll, upphandling och informationssäkerhet.

Den bild vi har av detta är att bristerna inte beror på en ovilja att arbeta strukturerat och systematiskt, utan snarare att det beror på upplevd tidsbrist eller andra prioriteringar. Utveckling har därmed fått stå tillbaka.

När det talas om tidsbrist eller bortprioriteringar så är lösningen sällan mer resurser, det brukar inte vara gångbart. I stället handlar det om att se över och identifiera

- Vad som görs?
- Hur det görs?
- Varför det görs?
- Vad görs inte?

Detta är en del i att övergå från en adhoc-orienterad till processorienterad organisation, någonting som vi bedömer bör prägla en modern kommunal organisation. I en adhoc orienterad organisation hanteras de frågor som kommer upp, oftast löses frågorna på ett eller annat sätt, men resultatet kan variera. I en processorienterad organisation finns fungerande, effektiva och ändamålsenliga processer för merparten av de frågeställningar som kommer. Det finns oftast en kunskap om vilka frågor som kommer att komma upp samt hur och vem som hanterar det. Processerna är genomarbetade och väl kända av de som kan dem och arbetar med dem dagligen. Utveckling sker kontinuerligt genom översyner av processerna i syfte att säkerställa att arbetssätten är effektiva.

Vi bedömer att de frågor som fördjupningsuppdragen omfattar är processer som lämpar sig utmärkt för, vad gäller att identifiera, dokumentera och justera. Att använda dessa fyra områden som grund och sedan gå vidare med andra skulle innebära att Samhällsutvecklingsförvaltningen tar stora steg framåt.

Genomförande

1. Genomför en processkartläggning/dokumentation av följande områden
    - Informationssäkerhet
    - Inköp och upphandling (efter flytt till KLK)
    - Intern kontroll
    - Budget, prognos och ekonomiuppföljning
2. Gå igenom processerna med berörda intressenter för att identifiera vad som inte görs, vad som kan göras mer effektivt eller vad som inte behöver göras alls.
3. Justera processerna så att de samspelar med hur vi ska arbeta i framtiden
4. Förankra den nya processen med berörda
5. Identifiera ytterligare huvudprocesser och stödprocesser att arbeta vidare med.
6. Vidmakthåll att processerna efterlevs genom kravställning och uppföljning.

Rekommendation: Projektstyrning

Kommunens övergripande styrmodell, som anges ska gälla för alla projekt i Danderyds kommun, används inte och ska inte användas i investeringsprojekt enligt den information vi tagit del av. Detta då modellen inte är applicerbar i alla delar för denna typ av projekt.

Även om projektstyrningen inte är direkt applicerbar på den övergripande GAP-analysen så finns det även inom detta område delar i arbetssättet som är giltiga även vid en förflyttning av projektstyrningen. Att enas om och kommunicera syftet med att en projektmodell används är viktigt.

Samhällsutvecklingsförvaltningens fastighetsavdelning har ett arbetssätt och system för att arbeta med projekt som, enligt intervjuade upplevs fungera väl och bör kunna implementeras i övriga delar av förvaltningen.

Här kan också konstateras att en projektmodell har svårt att omfamna alla typer av projekt, så här bör en differentiering av projektmodellen/erna övervägas för att standardisera fler typer av projekt. Med en differentiering menar vi att det för samtliga projekt, stora som små finns vissa delar som ska vara obligatoriska. En budget och tidsplan kan vara exempel på obligatoriska krav medan en styrgrupp är ett exempel på ett icke obligatoriskt krav.

Vår bedömning är att en förankrad, differentierad eller skalbar projektmodell i kombination på högre kravställande kan bidra till ett ökat nyttjande.

Genomförande

Vi rekommenderar att en processkartläggning av projektgenomförande genomförs med fastighetsavdelningens arbetssätt och system som grund. Syftet med kartläggningen är att

- Dokumentera processen så att den är möjlig att implementera i övriga avdelningar på förvaltningen.
- Fastställa hur och när uppföljning och rapportering till avdelningschef och förvaltningschef ska ske, avseende projektets framskridande och den ekonomiska uppföljningen och prognosen.
- Identifiera vilka anpassningar, nedbrytningar och/eller tillägg som är nödvändiga för att projektmodellen ska bli mer allmängiltig och skalbar.

Vi rekommenderar även att den löpande projektprognostiseringen stärks. Om projektledare tillsammans med controller blir duktiga på detta så går avvikelser att upptäcka i tid.

2. Intern kontroll

CONECTURA
VERKSAMHETSUTVECKLING

Nuläge och önskat läge/målbild

Vi kan konstatera att Tekniska nämnden och Samhällsutvecklingsförvaltningen har ett arbete med intern kontroll som utgår från de styrande dokument som finns fastställda i Danderyds kommun. Internkontrollplaner antas av nämnden, genomförs och resultatet återrapporteras.

Den interna kontrollen har dock till stor del varit en administrativ produkt som syftat till att uppfylla de krav som ställs på nämnden enligt kommunallagen (KL 6 kap 6 §). Risk- och väsentlighetsanalyser har endast genomförts på förvaltningens administrativa avdelning och har därmed inte inkluderat samtliga verksamheter under nämndens ansvar.

Målbilden är en mer utvecklad intern kontroll som en integrerad del av förvaltningen styr- och ledningssystem (se bilaga 2). Genom att utveckla arbetet med den interna kontrollen kan den användas som ett verktyg för att uppnå resultat och effektivitet samt minska riskerna för fel genom att

- Identifiera riskområden och därmed vidta åtgärder för minimera risker.
- Identifiera behov av utveckling inom förvaltningens verksamheter.
- Stärka nämndens insyn och möjlighet till strukturerade kontroller inom områden som de anser vara av särskild vikt. Detta bidrar även till stärkt tillit mellan nämnd och förvaltning.

Gap mellan nuläge och önskat läge

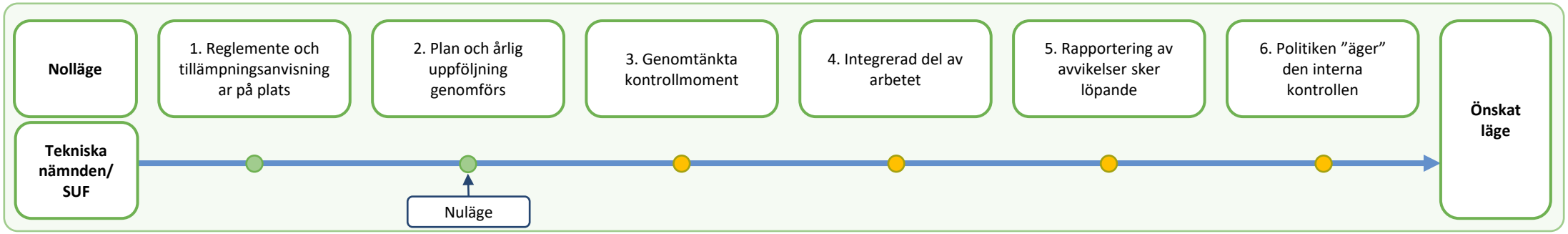
Bilden nedan syftar till att illustrera gapet mellan Tekniska nämnden/Samhällsutvecklingsförvaltningens nuläge avseende den interna kontrollen och det önskade läget. Som grund för gapanalysen har vi använt den mognadstrappa för intern kontroll som beskrivs i bilaga 2.

Vår bedömning är att nämnden/förvaltningen befinner sig på steg 2 i mognadstrappan:

- Styrande och stödjande dokument finns på plats.
- Riskanalyser genomförs men endast av den administrativa avdelningen.
- En internkontrollplan antas och följs upp årligen.

För att nå ett önskat läge finns behov av utveckling av framför allt risk- och väsentlighetsanalys, prioritering av kontrollmoment och involvering av nämnden i processen.

På kommande sidor presenteras de åtgärder som bör vidtas för att nå ett önskat läge. Rekommendationerna utgår från mognadstrappan och COSO-pyramiden (se bilaga 2).



Sammanfattning av rekommenderade åtgärder

Vår rekommendation är att förvaltningens internkontrollarbete utvecklas för att i större utsträckning inkludera samtliga delar av förvaltning och kunna användas som ett verktyg i, och som en integrerad del av, styrningen.

Genom att kartlägga processer och utveckla arbetet med risk- och väsentlighetsanalyserna

1. Utvecklas kunskapen om och möjligheten att få en översyn över den verksamhet som förvaltningen bedriver samt *hur* den är tänkt att bedrivas.
2. Blir det möjligt att identifiera relevanta och genomtänkta kontrollmoment att inkludera i internkontrollplanen. På så sätt kan internkontrollen både användas för att identifiera områden i behov av utveckling och för uppföljning av att förändringar i rutiner och arbetssätt efterlevs på ett ändamålsenligt sätt.
3. Ökad medvetenhet om risker och vikten av efterlevnad mot styrande dokument och regler.

Område	**Rekommenderade åtgärder**
Kontrollmiljö	• Genomför processkartläggningar av förvaltningens huvudprocesser
Risk- och väsentlighetsanalys	• Genomför risk- och väsentlighetsanalyser på respektive avdelning • Genomför förvaltningsövergripande risk- och väsentlighetsanalyser • Sammanställ bruttorisklistor över förvaltningens risker • Involvera nämnden i arbetet med prioritering av riskområden • Utse en samordnare för den interna kontrollen på förvaltningen
Utbilda och informera	• Utbilda nyckelpersoner inom förvaltningen. • Erbjud nämnden utbildning i internkontroll minst 1 gång per mandatperiod.

Rekommendation: Genomför processkartläggningar

Vi rekommenderar att förvaltningens huvudprocesser kartläggs. Kartlagda processer är en del i att skapa en robust organisation/kontrollmiljö *(COSO)* med enhetliga arbetssätt, trygga rutiner och tydlig ansvarsfördelning.

Genom att kartlägga förvaltningens huvudprocesser underlättas även arbetet med riskvärderingen *(COSO).* När processerna är kartlagda finns ett tydligt underlag som visar hur det är tänkt att arbetsmoment ska genomföras, ansvarsfördelning och styrning. Det blir då enklare att identifiera riskerna i processerna och utifrån dessa ta fram genomtänkta kontrollaktiviteter *(mognadstrappan)* för internkontrollplanen.

Processkartläggningar är även ett bra metod för att arbeta med processutveckling. I samband med kartläggningarna framkommer ofta i vilka moment som det finns möjlighet för effektiviseringar, var det saknas rutiner, var ansvar inte är tydliggjort och var det kan finnas behov av förändrad ansvarsfördelning.

Genomförande

Som metod för processkartläggningarna rekommenderar vi ett leaninspirerat arbetssätt där medarbetarna involveras, t.ex. i gemensamma workshops. Genom att involvera medarbetarna i arbetet påbörjas förankringsarbetet redan i kartläggningsstadiet. Det är även ett sätt att arbeta med kulturen på arbetsplatsen och respekten för varandras roller då kompetenser och ansvarsområden synliggörs.

De kartlagda processerna bör innehålla följande information:

- Vad ska göras? De huvudsakliga momenten i processen, från start till slut. Stora och komplexa processer kan behöva delas upp i delprocesser.
- När ska det göras? Tidskritiska moment ska vara identifierade.
- Hur ska det göras? Referenser till styrande dokument och rutiner.
- Vem ska göra det? Det ska framgå vem som ansvarar för genomförande samt, om nödvändigt, vem som har mandat att fatta beslut.
- Vilket system ska användas? Om det finns specifika system som ska användas i momenten så ska det framgå.

Processkartläggning kräver engagemang från både chefer och medarbetare och att det finns tid avsatt för förberedelse, genomförande av workshops, dokumentation och kommunikation. Vi rekommenderar därför att kartläggningen initialt sker av de **övergripande huvudprocesserna** inom respektive avdelning. Processerna kan i ett senare skede kompletteras med mer detaljerade underprocesser.

Rekommendation: Utveckla risk- och väsentlighetsanalyserna

Vi rekommenderar att arbetet med risk- och väsentlighetsanalyserna utvecklas så att samtliga av förvaltningens avdelningar genomför analyser av sin verksamhet. Syftet är att identifiera verksamhetsspecifika risker och göra det möjligt att ta fram genomtänka kontrollmoment *(mognadstrappan och COSO)* till internkontrollkontrollplanen. Med genomtänkta kontrollmoment avses

- Kontroller som är relevanta för att säkerställa att verksamheten uppnår sina mål/sitt syfte
- Kontroller som inte endast är administrativa utan även innefattar verksamhetens kvalitet och personalfrågor
- Kontroller vars kontrollkostnad är rimlig i relation till kontrollnyttan

Nämnden bör inkluderas i arbetet med risk- och väsentlighetsanalyserna, dels för att stärka nämndens ägandeskap över processen *(mognadstrappan)* dels för att nämndens ledamöter kan bidra med andra perspektiv till analysen. Nämnden bör inkluderas i prioriteringen av *vad* som ska kontrolleras, *hur* kontrollerna genomförs bör dock förvaltningen ansvara för.

I arbetet med risk- och väsentlighetsanalyserna vill vi även lyfta vikten av att skilja mellan riskområden som kräver omedelbar hantering och områden som kan inkluderas i internkontrollplanen. Om det vid analysen framkommer att det finns risker som beror på att det t.ex. saknas styrande eller stödjande dokument inom ett område så ska det området lyftas ut för utveckling, inte kontroll.

Genomförande

Metod för genomförande av risk- och väsentlighetsanalyser finns beskrivet i kommunens instruktioner för internkontroll 2024. Vi rekommenderar att

- Riskanalyser genomförs en gång per år av arbetsgrupper i respektive avdelning. Varje arbetsgrupp bör ha en analysledare som leder analysen och sammanställer resultatet.
- Bruttorisklistor sammanställs för respektive förvaltning. Genom att sammanställa bruttorisklistor finns ett underlag att utgå och kommer underlätta det framtida arbetet med riskanalyser. Bruttorisklistan bör vara ett levande dokument som uppdateras minst en gång per år i samband med riskanalysen.
- Det underlag som förvaltning tar fram utifrån risk- och väsentlighetsanalyser presenteras för och diskuteras av nämnden i syfte att komplettera med nämndens synpunkter och prioriterade områden. Detta kan med fördel genomföras i workshop-format.
- En samordnare utses för förvaltningens internkontrollarbete. Samordnaren ansvarar för att samordna och sammanställa avdelningarnas risk- och väsentlighetsanalyser och vägleda nämnden i dess analysarbete.

Rekommendation: Utbilda och informera

Vi rekommenderar att utbildnings- och informationsinsatser genomförs för förvaltningens personal. Vi rekommenderar även att nämndens ledamöter erbjuds utbildning i intern kontroll för att skapa förutsättningar för dem att vara aktiva i internkontrollarbetet.

För att den interna kontrollen ska bli en integrerad del av styrningen *(mognadstrappan)* bör det finnas kunskap om och förståelse för

- Vad intern kontroll är och vad den inte är, t.ex. skillnaden mellan kontroll och uppföljning
- Nyttan med intern kontroll
- Hur riskanalyser genomförs
- Internkontrollens årshjul

Genomförande

Vi rekommenderar att en plan för utbildningsinsatser tas fram för nyckelpersoner inom förvaltningen såsom avdelningschefer, samordnare för förvaltningens interna kontroll och analysledare.

Vi rekommenderar att nämndens ledamöter erbjuds utbildning minst en gång per mandatperiod.

3. Informationssäkerhet

CONECTURA
VERKSAMHETSUTVECKLING

Nuläge och önskat läge/målbild

Vi kan konstatera att det finns framtaget styrande och stödjande dokument på kommunövergripande nivå avseende hur informationssäkerhetsarbetet ska hanteras i Danderyds kommun. På grund av säkerhetsskäl väljer vi att inte i beskriva förvaltningens nuläge avseende informationssäkerhet.

Målbilden för informationssäkerheten i förvaltningen är att skapa ett systematiskt arbete med informationssäkerhet, ett ledningssystem för informationssäkerhet, som integreras med förvaltningens styr- och ledningssystem.

Genom att utgå från MSB:s metodstöd för arbete med ledningssystem för informationssäkerhet kan förvaltningen i hög grad säkerställa att information hanteras korrekt utifrån dess klassning, samt att intern kontroll sker kontinuerligt utifrån genomförd riskvärdering.

Användandet av metodstödet ger också stöd för ett integrerat arbete av informationssäkerhet som en del av förvaltningens styr- och ledningssystem.

Gap-analys

Bilden nedan syftar till att illustrera gapet mellan Tekniska nämnden/Samhällsutvecklingsförvaltningens nuläge avseende den informationssäkerheten och det önskade läget. Som grund för gapanalysen har vi använt komponenterna i MSBs metodstöd (se bilaga 3).

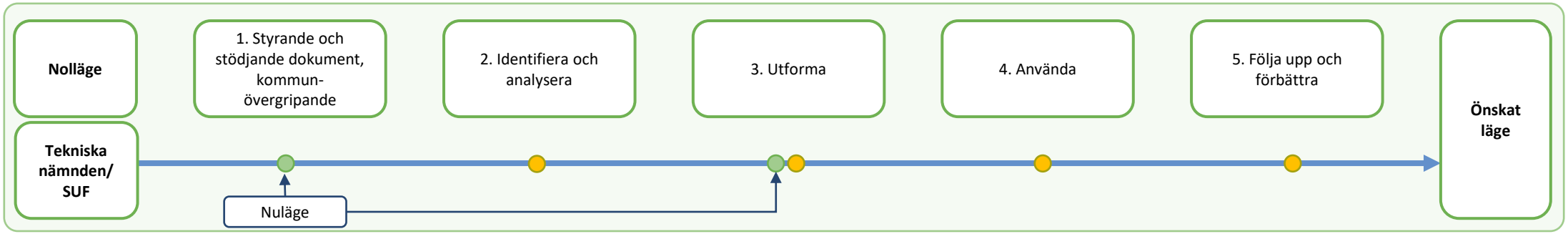
Vår bedömning är att nämnden/förvaltningen befinner sig på steg 1 och till viss del på steg 3.

- Styrande och stödjande dokument avseende informationssäkerheten finns framtagen på kommunövergripande nivå men har inte implementerats i förvaltningen.
- De styrande och stödjande dokumenten utgör en grund för utformning av ett ledningssystem för informationssäkerhet men behöver kompletteras med verksamhetsspecifika analyser och anpassningar.

För att nå ett önskat läge avseende informationssäkerhetsarbetet bör ett ledningssystem för informationssäkerhet (LIS) införas som efterlevs och följs upp.

Att införa ett LIS är ett omfattande arbete som innefattar flera steg. På kommande sidor presenteras de åtgärder som rekommenderas vidtas för att möjliggöra utformning och implementering av ett LIS.

Noteras bör att ett LIS system också måste arbetas in och vara en komponent i förvaltningens centrala styr- och ledningssystem för att man ska få full effekt och efterleva aktuella lagar och regleringar.



Sammanfattning av rekommenderade åtgärder

Vår sammanfattande rekommendation är att förvaltningen utarbetar ett ledningssystem för informationssäkerhet (LIS) med utgångspunkt i MSBs metodstöd. Metodstödet är omfattande och inkluderar ett flertal analyser, det kommer kräva att tid och resurser avsätts för arbetet.

Fördelarna med att arbeta utifrån metodstödet i utformandet av LIS är att

- Det ger förutsättningar för att arbeta systematiskt och strukturerat med informationssäkerhet så att ad hoc-lösningar kan undvikas.
- Det säkerställs att rätt säkerhetsåtgärder sätts in.

MSBs metodstöd består av fyra delar:

1. Identifiera och analysera
2. Utforma
3. Använda
4. Följ upp och förbättra

Vi utgår från dessa fyra delar i våra rekommendationer.

Område	**Åtgärder**
Identifiera och analysera	• Analyser som genomförs i workshops på avdelningsnivå och förvaltningsövergripande nivå: (i) verksamhetsanalys, (ii) omvärldsanalys, (iii) riskanalys och (iv) gap-analys.
Utforma	• Tydliggörande av förvaltningsintern organisation för informationssäkerhet. • Framtagande av informationssäkerhetsmål. • Utarbetande av LIS med utgångspunkt i analysfasen • Framtagande av handlingsplan för informationssäkerhet • Utse en samordnare för informationssäkerhetsarbetet
Använda	• Klassning av förvaltningens informationstillgångar • Åtgärder utifrån informationsklassning: (i) tekniskt skydd, (ii) fysiskt skydd och (iii) styrning av behörigheter och åtkomst. • Utbildning och kommunikation avseende informationssäkerhet.
Följ upp och förbättra	• Inkludera uppföljning av LIS i förvaltningens årshjul • Inkludera uppföljning och kontroll av LIS i den interna kontrollen.

Rekommendation: Identifiera och analysera

Vi rekommenderar att arbetet inleds med att identifiera och analysera förvaltningens nuläge avseende informationssäkerhet. Att fastställa ett nuläge är av vikt för att säkerställa att det LIS som utformas blir anpassat utifrån de krav och behov som är specifika för Samhällsutvecklingsförvaltningens verksamheter.

Identifiering och analys av nuläge består av fyra analyser:

1. Verksamhetsanalys: Identifiera interna intressenter och förutsättningar som påverkar eller påverkas av hur informationssäkerhetsarbetet utformas samt vilka informationstillgångar som hanteras inom förvaltningen.

2. Omvärldsanalys: Identifiera externa intressenter och förutsättningar som påverkar eller påverkas av hur informationssäkerhetsarbetet utformas samt vilka rättsliga krav som finns på verksamheten avseende informationssäkerhet.

3. Riskanalys: Utifrån verksamhet- och omvärldsanalys genomförs en riskanalys som syftar till att identifiera och analysera vilka oönskade händelser som kan uppstå om informationen inte hanteras på ett säkert sätt. Analysen kan med fördel genomföras som en del av den riskanalys som ska genomföras som en del av internkontrollarbetet.

4. Gap-analys: Analysera skillnaden mellan den önskade nivån på arbetet med informationssäkerhet och nuläget. Genom gap-analysen tydliggörs vilka åtgärder som är nödvändiga för att nå ett önskat läge.

Som grund för analyserna kan redan framtaget material användas, t.ex. verksamhetsuppföljning, verksamhetsplan, redan genomförda omvärldsanalyser, de kommunövergripande styrdokumenten.

Genomförande

Vi rekommenderar att analyserna görs i workshopformat som genomförs i två steg:

1. Analys på avdelningsnivå. Samhällsutvecklingsförvaltningen hanterar en bred och i stora delar komplex verksamhet och arbetet kan därför underlättas genom att låta respektive avdelning först analysera sin egen verksamhet. Genom att genomföra analyserna på avdelningsnivå kan både chefer och medarbetare inkluderas i arbetet vilket leder till att
    - Nyckelpersoner med stor kunskap om verksamheten kan involveras i arbetet.
    - Engagemang och förståelse för informationssäkerhetsarbetet höjs bland medarbetarna

2. Analys på ledningsnivå. För att få en sammanställd bild av förvaltningen som helhet bör analyser även ske på ledningsnivå med de avdelningsspecifika analyserna som underlag. Detta för att
    - Komplettera analyserna med ett förvaltningsövergripande perspektiv
    - Säkerställa samsyn inom förvaltningen
    - Öka förståelsen för de olika behoven inom avdelningarna
    - Säkerställa engagemang och förståelse för informationssäkerhetsarbetet på ledningsnivå. Ledningens engagemang har identifierats som en viktig framgångsfaktor av MSB för att lyckas med informationssäkerhetsarbetet.

Rekommendation: Utforma

Vi rekommenderar att ett LIS utformas med de analyser som genomförts i analysfasen som grund. Inom utformningsfasen finns flera delar redan på plats genom de styrande och stödjande dokument som finns framtagna på kommunövergripande nivå.

Att utforma består av fyra delar:

1. Organisation: Tydliggörande av ansvarsfördelningen avseende informationssäkerhetsarbetet. Grundregeln är att ansvaret följer det ordinarie verksamhetsansvaret, från ledning till medarbetare. Politiskt ansvar och stödorganisation på en kommunövergripande nivå finns definierat i kommunens övergripande stöddokument. Det utvecklingsbehov som finns avser tydliggörande av ansvar inom förvaltningen.

2. Informationssäkerhetsmål: Utifrån resultatet av analysfasen fastställs mål för informationssäkerhetsarbetet. Målen som fastställs kan vara både kortsiktiga och långsiktiga och syftar till att underlätta kommunikation och prioritering av åtgärder

3. Styrdokument: Övergripande styrdokument avseende informationssäkerhet finns framtaget på kommunövergripande nivå. Utvecklingsbehovet avser
    - Utbildning och kommunikation av befintliga styrdokument för att säkerställa att dessa är kända och förstådda av medarbetarna i förvaltningen.
    - Framtagande av förvaltningsspecifika rutiner avseende t.ex. hantering och lagring av information inom förvaltningen, tilldelning av behörigheter i förvaltningsspecifika system inkl. hur ofta behörigheter ska rensas, hantering av avvikelser och incidenter.

4. Klassningsmodell: En modell för klassning av information finns framtagen på kommunövergripande nivå.

5. Handlingsplan: Fastställ en årlig handlingsplan som tydliggör hur informationssäkerhetsmålen ska uppnås i syfte att säkerställa att åtgärder och aktiviteter för att förbättra informationssäkerheten genomförs och följs upp.

Genomförande:

Vi rekommenderar att ledningsgruppen tillsätter en arbetsgrupp som får i ansvar att utarbeta ett LIS som är anpassat utifrån förvaltningens behov, förutsättningar och krav.

Vidare rekommenderar vi att det utses en person inom förvaltningen som får i uppdrag att

- Samordna och leda den arbetsgrupp som får i uppdrag att utarbeta ett LIS för förvaltningen
- Samordna uppföljning och fortsatt utveckling av informationssäkerhetsarbetet i förvaltningen samt fungera som stöd för övriga medarbetare i förvaltningen i informationssäkerhetsfrågor.

Rekommendation: Använda

Vi rekommenderar att implementeringen och användande sker utifrån kommunens övergripande styrdokument och det kompletterande material som tagits fram i utformningsfasen.

Området består av tre delar:

1. Klassa information: Genomför en klassning av den information som förvaltningen hanterar och ansvarar för. Klassningen bör inledningsvis fokusera på de informationstillgångar som i analysfasen har bedömts som mest kritiska. Utifrån informationsklassningen kan
    - Beställning läggas till IT-avdelning avseende vilket tekniskt skydd som krävs för att hantera förvaltningens information samt möjliggöra loggkontroller och uppföljningar.
    - Eventuella kompletteringar i det fysiska skyddet genomföras, t.ex. låsta skåp för förvarning av information i fysisk form.
    - Behörigheter och åtkomst till informationen anpassas utifrån informationens klassning.
2. Genomföra och efterleva: Arbeta med den handlingsplan som tagits fram i utformningsfasen och genomför planerade aktiviteter och åtgärder. För att kunna arbeta med handlingsplanen på ett effektivt sätt bör organisation och ansvar vara tydliggjorda i hela organisationen. I denna del ingår även att granska och övervaka genom t.ex. loggkontroller.
3. Utbilda och kommunicera: Höj medvetenheten och kunskapen om informationssäkerhet för att skapa en god säkerhetskultur på förvaltningen. Kommunicera till samtliga medarbetare vad som är deras ansvar. Utbildnings och informationsinsatserna bör initialt fokusera på att motivera nyttan och syftet med informationssäkerhetsarbetet och att skapa acceptans för arbetet.

Genomförande

Vi rekommenderar att informationsklassningen, i likhet med analysarbetet, initialt sker på avdelningsnivå för att sedan sammanställas på förvaltningsövergripande nivå. Syftet med detta är att säkerställa att nyckelpersoner inom respektive avdelning med stor kunskap om verksamheten kan involveras i arbetet. Genom att involvera medarbetare i arbetet med analyser och implementering ökar medvetandegraden och kunskapen om vikten av god informationssäkerhet. Det bidrar även till att skapa en grupp medarbetare med djupare förståelse som kan agera som ambassadörer för arbetet i de olika avdelningarna.

Vi rekommenderar att den person som ges ansvar för samordning av informationssäkerhetsarbete (se rekommendation implementeringsfas) ansvarar för att stötta avdelningarna i arbetet samt sammanställa resultatet av informationsklassningen.

Information och kommunikation om informationssäkerhetsarbetet bör ske i flera olika forum för att understryka vikten av arbetet samt säkerställa att samtliga medarbetare tagit del av informationen, t.ex. i samband med förvaltningsmöten och avdelningsmöten.

Vi rekommenderar att samtliga chefer och medarbetare genomgår en grundläggande utbildning i informationssäkerhet. Utbildningen kan med fördel vara webbaserad och vara årligen återkommande.

Rekommendation: Följ upp och förbättra

Vi rekommenderar att informationssäkerhetsarbetet följs upp och utvärderas årligen. Syftet är att följa upp efterlevnaden av de rutiner och arbetssätt som tagits fram samt följa upp handlingsplanen för att säkerställa att

- Planerade åtgärder har genomförts och implementerats i verksamheten
- Att de åtgärder som genomförts är ändamålsenliga och har avsedd verkan
- Att rutiner och arbetssätt efterlevs.

Informationssäkerhetsarbetet är ett levande arbete som kommer behöva justeras och anpassas i samband med att förutsättningar förändras, t.ex. i samband med förändringar i organisationen, förändrade arbetssätt eller förändrade krav på verksamheten (såsom lagar och regleringar).

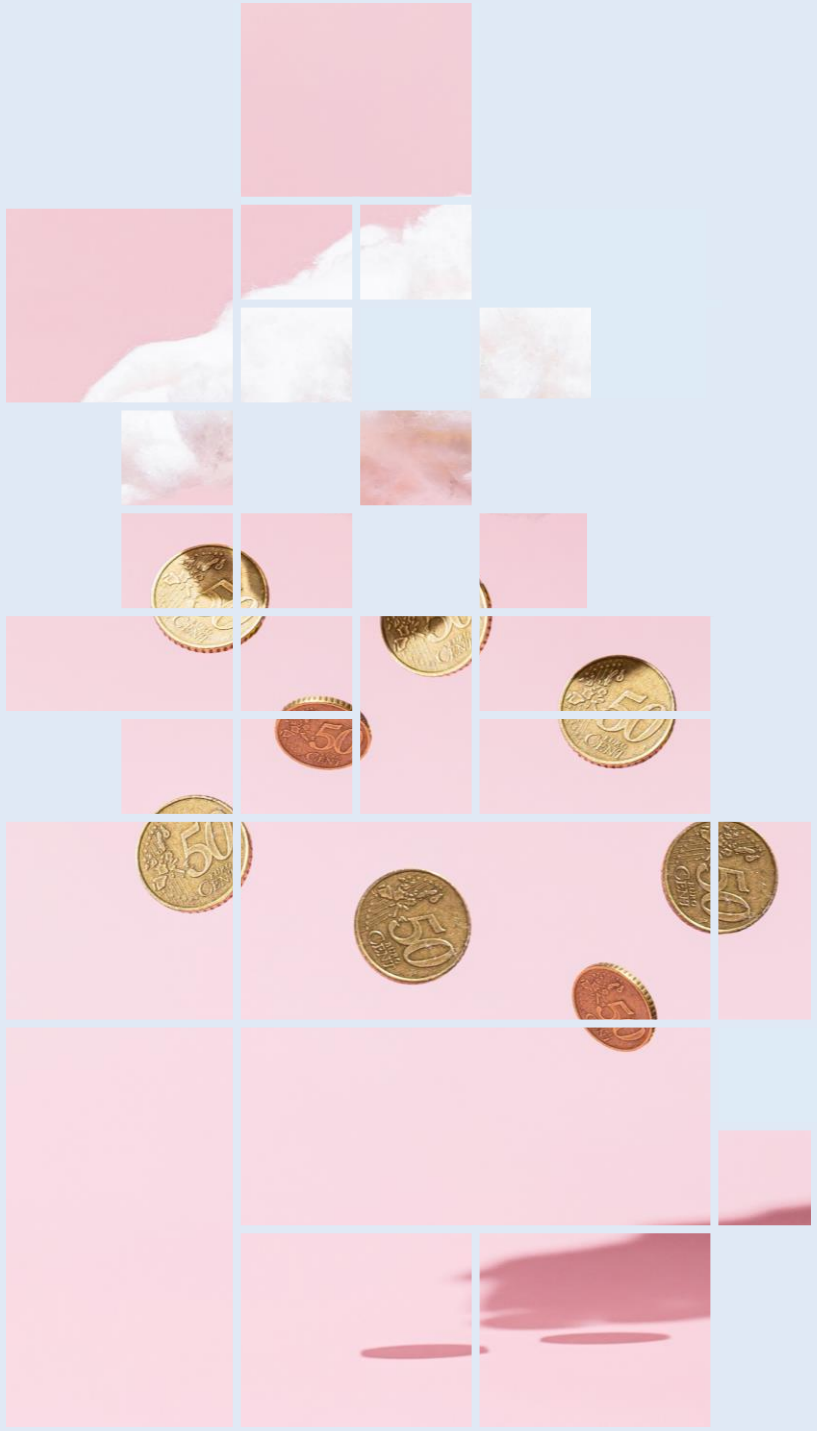
Därför är det viktigt att informationssäkerhetsarbetet blir en delkomponent av förvaltningens styr- och ledningssystem.

Genomförande

Inkludera uppföljning och utvärdering av informationssäkerhetsarbetet i förvaltningens årshjul.

Informationssäkerhet kan med fördel inkluderas i förvaltningens internkontrollarbete för att

1. Årligen se över och uppdatera riskanalysen avseende informationssäkerhet
2. Genomförande av kontroller av efterlevnad mot rutiner och arbetssätt.



4. Upphandling

CONECTURA
VERKSAMHETSUTVECKLING

Nuläge och önskat läge

Under hösten 2023 uppmärksammades ett antal brister inom upphandlingsverksamheten på Samhällsutvecklingsförvaltningen, detta avsåg bland annat kvalitetssäkring av förfrågningsunderlag, avtal och planering.

Sedan bristerna uppmärksammades har upphandlarna på förvaltningen genomfört ett stort utvecklingsarbete som har syftat till att skapa mer enhetliga arbetssätt och bygga in moment av kvalitetssäkring i processen. Utvecklingsarbetet sammanfattas nedan.

Utvecklingsarbete upphandling 2023/2024

- **Utveckling av upphandlingsprocessen med tillhörande checklista.** En övergripande processkartläggning har genomförts av upphandlingsprocessen och en tillhörande checklista har tagits fram. Checklistan innehåller de steg som ska genomföras från att behov av upphandling har identifierats till att upphandlingen är slutförd och handlingar och avtal diarieförda. Genom att följa checklistan säkerställs att upphandlingen sker på ett strukturerat sätt och dokumenteras, att kravställarens behov fångas upp och att utvärdering och kontroller av anbudsgivare sker på ett korrekt sätt.
- **Sekretessförbindelser.** Upphandlare och beställare som ingår i beställargruppen skriver under sekretessförbindelser.
- **Jävsdeklarationer.** Upphandlare och beställare som ingår i beställargruppen skriver under jävsdeklarationer.
- **Kvalitetssäkring.** I upphandlingsprocessen och checklistan har moment inkluderats som syftar till att kvalitetssäkra underlaget och säkerställa den upphandlande verksamhetens involvering och engagemang i upphandlingen. Beställargrupp med personal från verksamheten tar fram materialet tillsammans med upphandlarna. Allt underlag läses alltid igenom av minst två personer. Avdelningscheferna ska godkänna framtaget upphandlingsunderlag. Upphandlare och verksamhet ska försäkra avdelningschefen att checklistan har efterlevs genom att skriva under checklistan och bifoga den som en bilaga till det underlag som godkänns av avdelningschefen.
- **Ny utvärderingsmodell.** En ny mer transparent utvärderingsmodell har tagits fram.
- **Mallar för upphandlingsunderlag.** Mallar för upphandling av konsulter, driftentreprenad samt entreprenader har tagits fram för att säkerställa att korrekt underlag används.

Nuläge och önskat läge, forts.

Under utredningen har framkommit ett antal områden där det fortsatt finns behov av utveckling avseende upphandling inom Samhällsutvecklingsförvaltningen. Dessa områden sammanfattas nedan.

Identifierat utvecklingsbehov

- **Digital signering.** Avdelningschef eller förvaltningschef ska skriva under alla avtal. Detta beskrivs som en flaskhals då den manuella hanteringen kan ta lång tid.
- **Fördelning av arbete.** Upphandlingsuppdrag från verksamheterna ska inkomma till upphandlarna via en funktionsbrevlåda och sedan fördelas av chef till upphandlare. Systemet fungerar dock inte då upphandlare får in ärenden direkt från verksamheten på många olika sätt. Detta försvårar prioritering och fördelning av ärenden.
- **Planering.** Det finns önskemål om att utveckla arbetet med förvaltningens årsplan för planerade upphandlingar. Planeringen bör även ge utrymme för att det under året ska vara möjligt att även kunna genomföra oplanerade upphandlingar som behöver hanteras skyndsamt.
- **Avtalsförvaltning.** Det finns ett behov av att få kontroll över avtalsförvaltningen på förvaltningen. Avtalsförvaltarna har inte alltid tillräcklig kunskap om sitt uppdrag och förlitar sig i hög utsträckning på upphandlarna i förvaltningsfrågor.
- **Utbildade beställare.** Det finns önskemål att det ska finnas utbildade beställare i verksamheten.

Målbilden för det fortsatta utvecklingsarbetet för upphandlingen är att hitta strukturer och arbetssätt som kan skapa lugn och förutsägbarhet, för både upphandlare och beställare. Med förutsägbarhet menar vi att det finns processer, rutiner och planer på plats som styr den större delen av arbetet. Genom att ha dessa delar på plats blir det även enklare att hantera undantagen, såsom behov av upphandlingar som uppkommer hastigt och som behöver utföras skyndsamt.

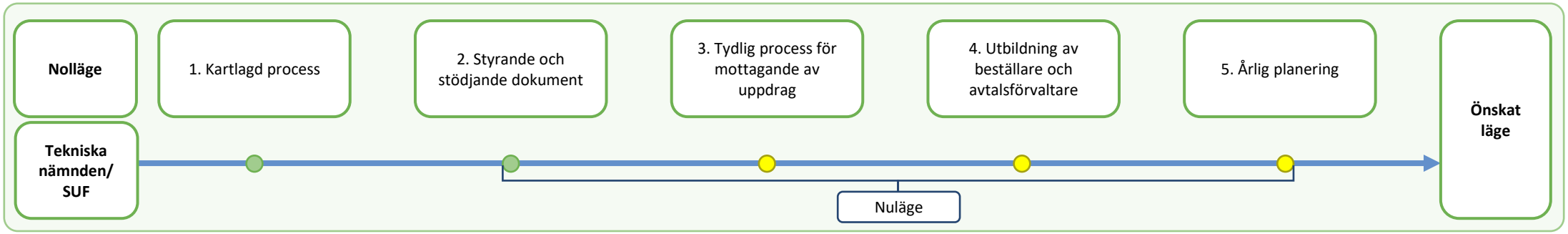
Gap mellan nuläge och önskat läge

Bilden nedan syftar till att illustrera gapet mellan Samhällsutvecklingsförvaltningens nuläge avseende upphandling och det önskade läget.

Utvecklingsarbete pågår inom flera av dessa delar varför det är svårt att peka ut ett definitivt nuläge. Vår bedömning är dock att förvaltningen befinner har klarat av steg 1 och 2 medan arbete kvarstår inom steg 3-5:

- Processen för upphandling har kartlagts.
- Styrande och stödjande dokument för upphandling finns framtagna, både på kommunövergripande nivå och på förvaltningsnivå. Vi kan konstatera att upphandlarna på förvaltningen har gjort ett stort arbete under det senaste året med att ta fram stödjande dokument, checklistor och mallar.

För att nå ett önskat läge finns behov av framför allt fortsatt utveckling avseende planering och ansvar-/arbetsfördelning mellan upphandlarna och förvaltningens verksamheter.



CONECTURA
VERKSAMHETSUTVECKLING

Sammanfattning av rekommenderade åtgärder

Vår övergripande rekommendation är att arbeta dels med struktur, ordning och reda, i planeringen av upphandlingar. Dels att arbeta med kunskap, kultur och förhållningssätt.

Inom upphandlarnas område finns behov av fortsatt utveckling av att sätta processer för hur uppdrag ska mottas från förvaltningen, fördelning av uppdrag och årlig planering av uppdragen. Noteras bör att det inom upphandlingsområdet på förvaltningen har varit en ansträngd situation det senaste året, för både upphandlare och beställare. Vår förhoppning är att det utvecklingsarbete som är genomfört och pågår kommer att landa när situationen återgår till det normala.

För att utvecklingsarbetet ska bli framgångsrikt bör även ett arbetet med kultur och förhållningsätten inom Samhällsutvecklingsförvaltningen fortsätta att utvecklas. Det bör finnas kunskap om *hur* processen ser ut, *varför* det är viktigt att följa processen och *förståelse* för de olika professionernas uppdrag.

Inom förvaltningens finns även behov av utveckling avseende kunskap och ansvar- och arbetsfördelning avseende beställningar och avtalsförvaltning.

Område	**Rekommenderade åtgärder**
Tydlig process för mottagande av uppdrag	• Implementera en process för hur upphandlingsuppdrag ska förmedlas från förvaltning till upphandlare.
Utbildning av beställare och avtalsförvaltare	• Utbilda beställare/inköpare anpassade utifrån beloppsgränser och typ av inköp. • Utbildning av avtalsförvaltarna avseende rollen.
Årlig planering för upphandling	• Utveckla förvaltningens årsplan för planerade upphandlingar.

Rekommendation: Tydlig process för mottagande av uppdrag

Vi rekommenderar att en process tas fram som tydliggör hur upphandlarna mottar upphandlingsuppdrag från verksamheten. En tydlig process för mottagande av uppdrag är av vikt av flera olika skäl, t.ex.

- Möjliggöra planering och prioritering av uppdrag
- Möjliggöra en jämn arbetsfördelning mellan upphandlare
- Ökad tydlighet och minskad risk för att uppdrag och/eller information faller mellan stolarna
- Säkerställa att beslut har fattats enligt korrekt gång innan arbetet med upphandlingen påbörjas.

Vi kan konstatera att det har gjorts försök att etablera funktionsbrevlådan som den kanal genom vilken uppdrag till upphandlarna ska förmedlas men att den inte används i nog hög grad. Att förändra sättet som förvaltningen inkommer med upphandlingsuppdrag kommer sannolikt innebära behov av informationsinsatser och uthållighet innan processen har landat hos förvaltningens medarbetare.

Upphandlarna kommer att byta organisatorisk tillhörighet till kommunledningskontoret (KLK) där en process för mottagande av uppdrag finns på plats. Vi anser dock att det finns behov av att anpassa denna process utifrån de entreprenadupphandlingar som genomförs inom Samhällsutvecklingsförvaltningen.

I ordinarie upphandlingar finns en tydlig ansvarsfördelning mellan upphandlare och beställare/upphandlande verksamhet. Upphandlarna står för den upphandlingstekniska kompetensen medan förvaltningen (beställaren) står för kunskapen om vilka krav som ställs på den vara/tjänst som ska upphandlas. Entreprenadupphandlingars komplexitet ställer särskilda krav på både upphandlarens och beställarens kompetens samt samverkan och dialog mellan upphandlare och beställare.

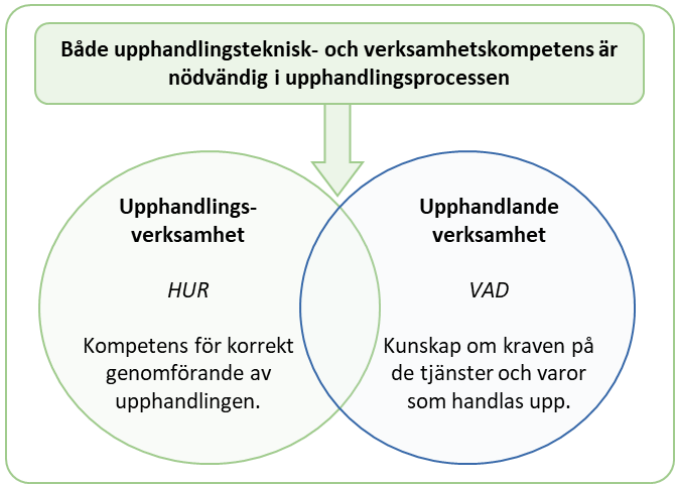
Entreprenadupphandlingar är inte fristående utan en integrerad del av de projekt (t.ex. anläggningsprojekt, fastighetsprojekt mm) som genomförs av förvaltningen. Processen för inhämtande av upphandlingsteknisk kunskap behöver därför i större utsträckning, än vid ordinarie upphandling, drivas utifrån förvaltningens/projektledarens uppdrag.

Genomförande

För att processen för mottagande av uppdrag ska bli tydlig, funktionell och leda till god leverans till beställaren rekommenderar vi därför att anpassningar av processen för mottagande av uppdrag sker i samråd mellan upphandlarna och förvaltningen.

Informera medarbetarna på Samhällsutvecklingsförvaltningen återkommande om

1. Hur processen för att inkomma med upphandlingsärenden ser ut och vikten av att följa processen
2. Att ärenden som inte inkommer via rätt kanaler inte kommer att hanteras av upphandlarna.



Rekommendation: Utbildning av beställare och avtalsförvaltare

Vi rekommenderar att utbildningar genomförs för förvaltningens beställare och avtalsförvaltare. Detta för att säkerställa tillräcklig kunskap om lagstiftning, rollen, vilket ansvar rollen innebär och vad som förväntas. Syftet är att ge medarbetarna rätt förutsättningar att kunna genomföra sitt uppdrag och ta ansvar.

Genomförande

Vi rekommenderar att samtliga medarbetare som genomför beställningar om upphandling/inköp genomgår en utbildning anpassad utifrån den typ av upphandlingar/inköp som de genomför samt utifrån den beloppsgräns som är satt för rollen att kunna göra inköp för.

Vi rekommenderar att samtliga avtalsförvaltare genomgår en utbildning i syfte att tydliggöra rollens innehåll och ansvar.

Rekommendation: Årlig planering för upphandling

Vi rekommenderar att en planen för förvaltningens planerade upphandlingar ses över och att planen blir mer styrande i arbetet. Syftet är att möjliggöra för upphandlarna att planera sitt arbete för att kunna arbeta strukturerat utifrån kommunens styrande dokument och rutiner, ha god framförhållning och god arbetsmiljö utan stress.

Avtalsförvaltarna har en viktig roll i detta arbete då de ansvarar för att bevaka avtal som är på väg att gå ut och informera ansvarig chef om detta.

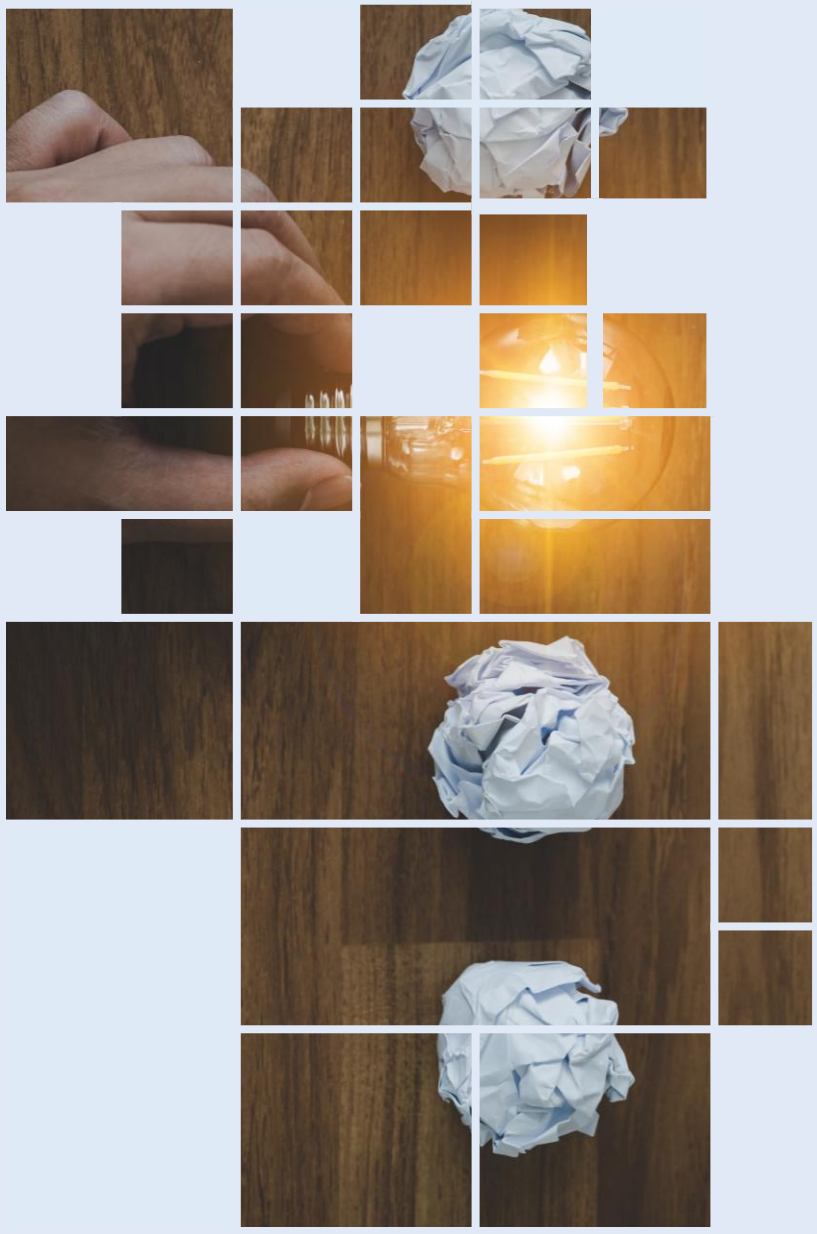
Genomförande

Vi rekommenderar planen för planerade upphandlingar utvecklas i samråd mellan förvaltningens ledningsgrupp och upphandlingsverksamheten.

Planen bör innehålla information såsom

- Samtliga kända upphandlingsbehov som kommer att uppkomma under året.
- Upphandlingsbehov på lång sikt
- Prioritering av upphandlingar
- Uppskattad tidsplan, dvs. när i tid under året upphandlingarna behöver genomföras.

För att säkerställa god leverans till förvaltningen bör det även tydliggöras hur roll- och ansvarsfördelningen mellan beställare och upphandlare ska se ut i upphandlingarna.



5. Sammanställning av rekommenderade åtgärder

CONECTURA
VERKSAMHETSUTVECKLING

Rekommenderade åtgärder

	Utvecklingsområde	Rekommenderade åtgärder
Ledning, styrning, kultur och förhållningssätt	Utveckla arbetet med framtidens Samhällsutvecklingsförvaltning	1. Fastställ målet, hur vill vi ha det? 2. Ta fram strategin 3. Fastställ och genomför aktiviteter 4. Utbilda och informera 5. Följ upp och uppmärksamma framgångar 6. Justera 7. Befäst
	Struktur och systematik	• Öka kraven på struktur och systematik, samt efterlevnad av kommungemensamma riktlinjer och arbetssätt.
	Projektstyrning för fler projekt	• Kartlägg processen för projektgenomförande med fastighetsavdelningens arbetssätt och system som grund • Dokumentera och implementera processen i samtliga avdelningar på förvaltningen • Stärk den löpande projektprognostiseringen
Intern kontroll	Kontrollmiljö	• Genomför processkartläggningar av förvaltningens huvudprocesser
	Risk- och väsentlighetsanalys	• Genomför risk- och väsentlighetsanalyser på respektive avdelning • Genomför förvaltningsövergripande risk- och väsentlighetsanalyser • Sammanställ bruttorisklistor över förvaltningens risker • Involvera nämnden i arbetet med prioritering av riskområden • Utse en samordnare för den interna kontrollen på förvaltningen
	Utbilda och informera	• Utbilda nyckelpersoner inom förvaltningen. • Erbjud nämnden utbildning i internkontroll minst 1 gång per mandatperiod.

Rekommenderade åtgärder, forts.

	Utvecklingsområde	Rekommenderade åtgärder
Informationssäkerhet	Identifiera och analysera	• Analyser som genomförs i workshops på avdelningsnivå och förvaltningsövergripande nivå: (i) verksamhetsanalys, (ii) omvärldsanalys, (iii) riskanalys och (iv) gap-analys.
	Utforma	• Tydliggörande av förvaltningsintern organisation för informationssäkerhet. • Framtagande av informationssäkerhetsmål. • Utarbetande av LIS med utgångspunkt i analysfasen • Framtagande av handlingsplan för informationssäkerhet • Utse en samordnare för informationssäkerhetsarbetet
	Använda	• Klassning av förvaltningens informationstillgångar • Åtgärder utifrån informationsklassning: (i) tekniskt skydd, (ii) fysiskt skydd och (iii) styrning av behörigheter och åtkomst. • Utbildning och kommunikation avseende informationssäkerhet.
	Följ upp och förbättra	• Inkludera uppföljning av LIS i förvaltningens årshjul • Inkludera uppföljning och kontroll av LIS i den interna kontrollen.
Upphandling	Tydlig process för mottagande av uppdrag	• Implementera en process för hur upphandlingsuppdrag ska förmedlas från förvaltning till upphandlare.
	Utbildning av beställare och avtalsförvaltare	• Utbilda beställare/inköpare anpassade utifrån beloppsgränser och typ av inköp. • Utbildning av avtalsförvaltarna avseende rollen.
	Årlig planering för upphandling	• Utveckla förvaltningens årsplan för planerade upphandlingar.

Bilaga 1: Styrning, ledning, kultur och förhållningssätt

CONECTURA
VERKSAMHETSUTVECKLING

Styrning, ledning kultur och förhållningssätt i en kontext

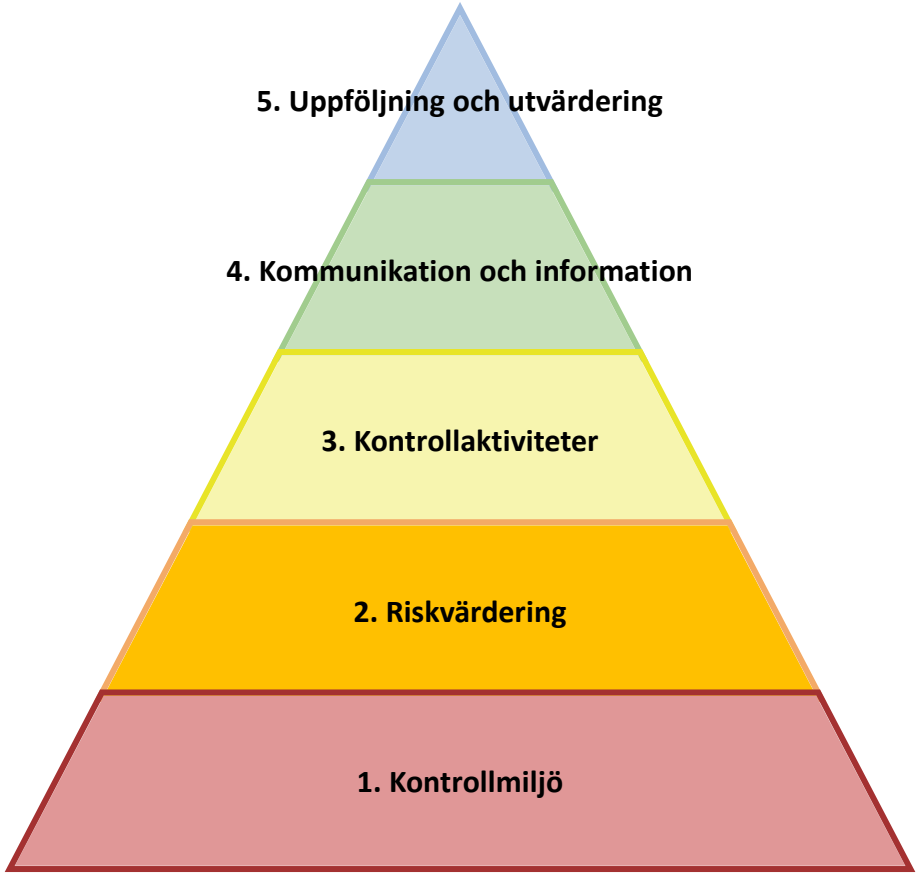
COSO-pyramiden

COSO*-modellen är ett ramverk för arbetet med intern kontroll och styrning, som återkommer i vår resultatredovisning. I COSO identifieras fem kontrollkomponenter som krävs för att åstadkomma en effektiv intern styrning och kontroll. Av dessa fem är kontrollmiljö den komponent som handlar om kultur och förhållningssätt.

En tydlig och stabil organisation är grunden för en god styrning och intern kontroll. I detta ingår t.ex. att det finns tydlighet avseende uppdrag, ansvar och ansvarsutkrävande, att det finns riktlinjer och rutiner på plats som är kända och styrande i arbetet.

Kulturen på arbetsplatsen och ledarskapet spelar en stor roll för att skapa en robust organisation. Man kan också uttrycka det som att kontrollmiljön är ett samlat namn på de faktorer som ”anger tonen” och påverkar risk- och kontrollmedvetandet. De delar som brukar nämnas är följande:

- Etik, värderingar och förhållningssätt inom organisationen
- Nämndens och ledningens agerande, ledningsfilosofi och integritet
- Organisationsstruktur
- Fördelning av ansvar och befogenheter
- Riktlinjer och policys
- Kompetens
- System



* COSO är en förkortning av Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.

CONECTURA
VERKSAMHETSUTVECKLING

Ledning och styrning inom styrningsteorin

Allt går inte att styra och reglera genom beslut, policys, riktlinjer och rutiner. I slutänden handlar det om individens val kring både att förhålla sig till ovanstående, eller på egen hand behöva fatta beslut utan att precis veta vad som krävs i den givna situationen. Här kommer kultur och förhållningssätt in, där syftet är att genom aktiva insatser skapa en känsla för vad organisationen anser vara rätt beslut i dessa fall, utan att det precisa fallet har diskuterats och regleras. Detta är grunden för vad som brukar kallas för värderingsstyrt ledarskap.

Värderingsstyrt ledarskap

Värderingsstyrt ledarskap kan ses som summan av ett antal olika områden: idé, värderingar, vision, engagemang, mod och lärande, som tillsammans bildar en helhet och som styrs framför allt av tanke-känsla-vilja. Reflektion och samtal är nödvändiga delar för att förstå helheten.

Tillitsbaserad styrning

Ett närliggande begrepp är tillitsbaserad styrning, eller förtroendefull styrning.

År 2014 beslutar regeringen att styrningen i offentliga verksamheter behöver ses över. Uppdraget tilldelas den då nystartade Tillitsdelegationen år 2016 som nu ersätter (NPM) med tillitsbaserad styrning. En av de största reformerna sedan 90-talet.

Enligt Tillitsdelegationen innebär tillitsbaserad styrning att skapa förutsättningar för att ta tillvara den kunskap och det engagemang som sker i mötet mellan medarbetare och brukare. Mindre fokus på kontroll, mer handlingsutrymme för medarbetaren att fokusera på verksamhetens syfte och brukarens behov. Samtidigt som alla i organisationen ansvarar för att göra sig själva tillitsvärdiga och bidra till samverkan.

New Public Management

New public management eller NPM som nämndes i förra stycket är från början Englands svar på att få bukt med byråkrati och ineffektivitet i statliga verksamheter. Grundidén är att applicera styr- och organisationsmodeller från näringslivet i kombination med privatiseringar. För att öka effektiviseringen, behovsanpassa verksamheter samt stärka kontrollen över budgetutveckling och kvalitet i välfärden. I praktiken innebär det bland annat att privata aktörer tillåts konkurrera med offentliga. Samt en ökad målstyrning med mätning och sparkrav. Skifte innebär att gå från handlingsstyrning och regler till styrning av prestation.

NPM har sedan det började införas 1991 kommit att bli mycket ifrågasatt och den tillitsbaserade styrningen måste ses som en motreaktion på allt mer mätande och styrande på detaljnivå. Trots kritiken så lever NMP kvar till stor del i våra kommunala organisationer.

Kultur och förhållningssätt i förhållande till ledning och styrning

Det finns ett antal mer eller mindre rimliga sätt att argumentera för det ena eller det andra styrsystemet, men det går att konstatera att de olika styrmodellerna lever parallellt med varandra i de kommunala organisationerna. Var och när de används beror nog dels på vilka områden/frågor som ska hanteras, men även på var i organisationen vi befinner oss. Ett exempel på detta är en ytterligare styrmodell som förekommer, LEAN, som snabbt blev populär och anammades även i offentlig verksamhet. Denna hittar vi fortfarande som den mest förekommande styrmodellen på bygg och miljöavdelningar.

Nedanstående bild, tagen från delrapporten om intern kontroll (se s. 46) beskriver kopplingen mellan styrning och intern kontroll som verktyg för förvaltningen att uppnå resultat utifrån beslutade mål. Över styrningen och kontrollen, som beskriver *vad* en organisation har att förhålla sig till, läggs kultur och förhållningssätt, som beskriver *hur* man gör det.

När vi pratar om dessa två delar så handlar det i mångt och mycket om att hitta en kultur och värdegrund samt en ledning och styrning som samspelar och stöttar varandra för att på så sätt uppnå största möjliga effekt. Här krävs ett modigt och aktivt ledarskap.

”Kulturen äter organiseringen till frukost”

Att arbeta med, och bibehålla en förändring

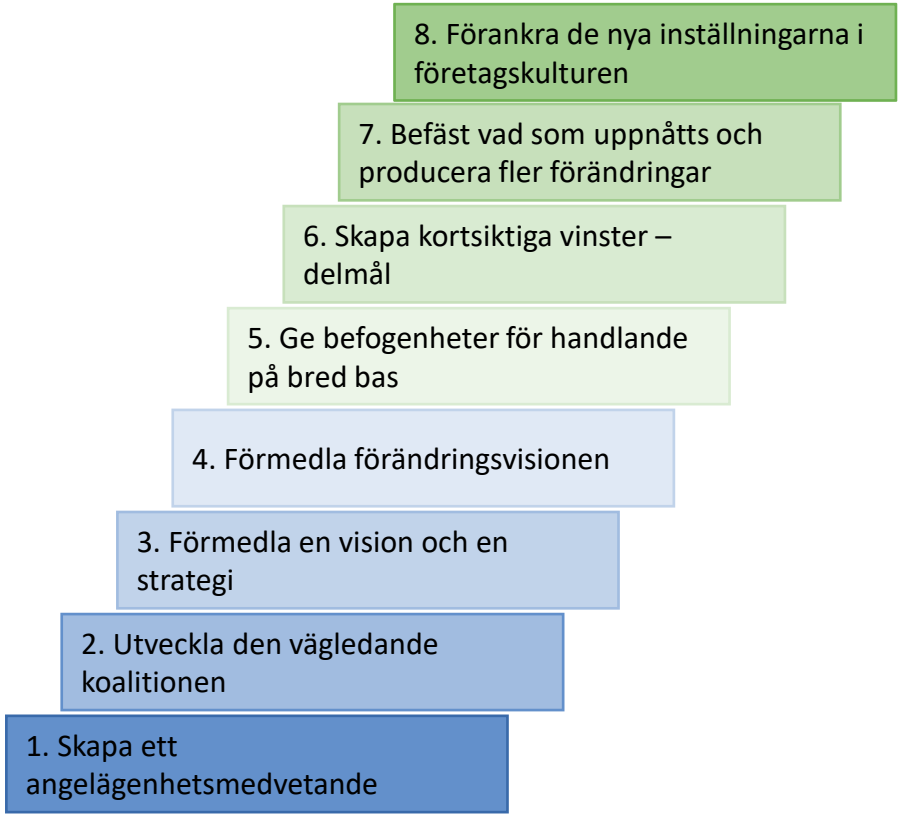
Bilden till höger illustrerar JP Kotters* modell för storskalig organisationsförändring. Modell kan användas både för att påvisa en framgångsrik metod för förändringsarbete, men också för att analysera varför förändringsambitioner inte har realiserats. Metoden är inte så mycket mer komplicerad än vad bilden till höger visar, men den är inte alltid enkel att hålla sig till. Det finns framför allt två delar som ofta är utmaningar i ett förändringsarbete:

1. Att identifiera och vidmakthålla den vägledande koalitionen. Det vill säga en grupp som fungerar som motor för förändringsarbetet. Denna grupp (en ensam person är inte tillräckligt) är angelägna om att förändringen ska träda i kraft och gruppen har tid, kraft och mandat att driva förändringsarbetet framåt. I en organisation där personalomsättningen är hög, kan utmaningar finnas med att bibehålla koalitionen över tid, framför allt i projekt som handlar om kultur som är något som tar tid att förändra.

2. Att förankra de nya inställningarna i företagskulturen. Det räcker sällan med att skriva om styrdokument eller justera organisationen för att nya arbetssätt och förhållningssätt ska befästas och bli långvariga. I dessa steg måste koalitionen eller andra personer i organisationen stiga fram och värna om förändringarna. Ledningen måste ställa krav på att de nya arbetssätten, processerna etc. används och får genomslag. I detta arbete ligger ett ansvar på att våga skicka tillbaka tjänsteskrivelser och rapporter, ta samtal och korrigera beteenden som inte samstämmer med den beslutande strategin eller nya rutinen.

Förändring är olika svårt för olika individer och för ledningen blir det oftast svårare att styra och leda under en period innan det blir bättre. Att ta höjd för detta och också beräkna resurser utifrån detta är ofta en framgångsfaktor. En annan framgångsfaktor är att ha en portföljhantering av även denna typ av projekt som vi här talar om, detta för att säkerställa att inte organisationen överbelastas vid kritiska tidpunkter.

*John P Kotter, är en amerikansk professor och managementkonsult som framför allt har forskat inom organisationsteori och förändringsledning vid Harvard University. Han har etablerat en modell med åtta kritiska steg för att genomföra en storskalig organisationsförändring. Modellen presenterades 1996 i boken ”Leading Change”.



Projektstyrning i Danderyd och i omvärlden

Projektstyrning har vissa speciella krav jämfört med den dagliga styrningen. Orsaken till dessa är att projekten inte bedrivs i linjeorganisationen, tidsramarna är annorlunda och inte minst det finns en tydlig start och mål med projektet. När projektet är slutfört övergår det också till annan organisationsstrukturs drift och ansvar.

Projektstyrning och projektmodellering är en hel vetenskap och modellerna skiljer sig åt beroende på vilket område projekten genomförs inom. Det finns i de flesta kommuner en projektstyrningsmodell, så också i Danderyds kommun. En vanlig utmaning är att en och samma projektstyrningsmodell sällan kan användas på alla storlekar och typer på projekt. I detta avsnitt beskrivs översiktligt ett antal projektmodeller från olika offentliga verksamheter

Danderyds projektmodell

Danderyds projektmodell fungerar som ett ramverk för den som beställer, styr, driver eller arbetar i ett projekt. En gemensam projektmodell med tillhörande mallar underlättar för alla inblandade. Den hjälper för att säkerställa att rätt projekt genomförs, att arbetet sker systematiskt och uppnår ett gott resultat. Danderyds projektmodell beskriver faserna före, under och efter ett projekt. Projektmodellen med tillhörande mallar och guider finns på intranätet.

Lilla ratten

Stockholm stads modell för verksamhetsprojekt kallas Lilla Ratten och har sitt ursprung i slutet av 1990-talet. Denna beskriver hur projekt ska bedrivas för att dessa ska leda till avsedd verksamhetsnytta på ett effektivt sätt. Lilla ratten består av 5 faser; förstudie, initiering, planering, genomförande och avslut. Ett verksamhetsprojekt är enligt staden ett projekt som finansieras inom driftsbudgeten. För projekt som bedöms överstiga 50 mkr, eller har betydande påverkan på stadens ekonomi, eller berör frågor som är av strategisk vikt ställ särskilda krav på redovisning.

Stöd för stora investeringsprojekt (SSIP)

Detta är den gemensamma styrmodellen för stora investeringsprojekt i Stockholm Stad. Modellen ska användas i investeringsprojekt där investeringsutgifterna bedöms överstiga 50 mkr för stadens nämnder. Styrmodellen är uppdelad i fem faser och sju områden. Stadens nämnder använder modellen med dess mallar.

PROJEKTiL

PROJEKTiL, eller projekt i Landstinget är en modell som tagits fram av Region Stockholm, men som i dag används i många regioner. Syftet med projektmodellen är att kunna prioritera utifrån projektens status, effektmål samt tids- och kostnadsramar. En bärande tanke är att projekten ska vara jämförbara, vilket bara sker om alla projekt genomförs med samma metodik. Hur modellen används i olika regioner skiljer sig åt, men exempelvis i Region Norrbotten ska modellen nyttjas i samtliga projekt som bedrivs. Eventuella avsteg görs bara när projekten bedrivs i samverkan med externa aktörer.

Projektmodell Sundvalls kommun

Sundsvalls kommuns styrmodell är ett gediget material som hanterar mycket från portföljstyrning till avslut. Den innehåller instruktioner kring portföljstyrning, nyttorealisering, checklistor, ansvarsbeskrivningar och mycket annat. Projektmodellen ska enligt riktlinjerna användas för alla projekt som bedrivs inom Sundsvalls kommun. Vad som räknas som ett projekt förklaras också.

Bilaga 2: Intern kontroll

CONECTURA
VERKSAMHETSUTVECKLING

Intern kontroll som en del i styrningen

Syfte med intern kontroll

Av kommunallagen (2017:725) framgår att nämnderna ansvarar för att se till att den interna kontrollen är tillräcklig och att verksamheten bedrivs på ett i övrigt tillfredsställande sätt (6 kap. 6 §).

Kommunallagen definierar inte vad intern kontroll är utöver detta. En vanlig beskrivning av den interna kontrollens syfte är ofta att intern kontroll ska bidra till

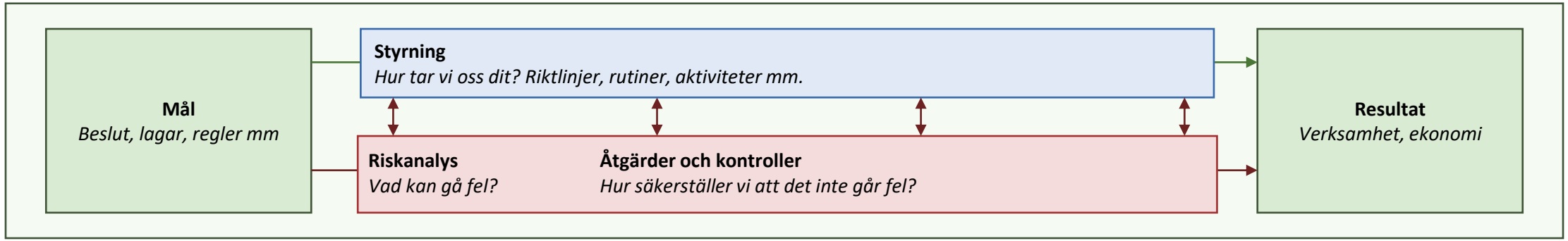
- Att verksamheten når sina mål, på ett effektivt, säkert och stabilt sätt.
- Att informationen och rapporteringen om verksamheten och ekonomin är tillförlitlig och rättvisande.
- Att verksamheten efterlever lagar, regler, avtal mm.

Intern kontroll som en integrerad del av styrningen

Den interna kontrollen är en del av verksamhetens styr- och ledningssystem, det vill säga en del i att verksamheten ska uppnå sina mål och syften. Ett kännetecken för en väl fungerande och ändamålsenlig intern kontroll är att den inte hanteras som ett sidospår, pålaga eller pappersprodukt utan som en integrerad del av verksamhetens styrning.

Styrningen av en verksamhet består av flera olika komponenter och kan variera mellan olika organisationer. Styrprocessen börjar dock generellt med verksamhetens målsättning (utifrån fattade beslut, lagkrav etc.) och slutar med ett resultat (årets verksamhet, kvalitet, volymer, ekonomi etc.). Styrningen är det som sker för att verksamheten ska nå ett önskat resultat och består av t.ex. riktlinjer och rutiner för hur verksamheten ska utföras, aktiviteter, projekt etc.

Den interna kontrollens del i styrprocessen är att (i) identifiera vad som kan gå fel och (ii) så långt det är möjligt säkerställa att fel inte uppstår genom åtgärder och kontroller.



De olika delarna i den interna kontrollen

COSO-pyramiden

COSO*-modellen är ett ramverk för arbetet med intern kontroll och styrning. I COSO identifieras fem kontrollkomponenter som krävs för att åstadkomma en effektiv intern kontroll. Dessa fem komponenter är:

1. **Kontrollmiljön.** En tydlig och stabil organisation är grunden för en god intern kontroll. I detta ingår t.ex. att det finns tydlighet avseende uppdrag, ansvar och ansvarsutkrävande, att det finns riktlinjer och rutiner på plats som är kända och styrande i arbetet.

   Intern kontroll finns inbyggd i organisationens löpande arbete genom de styrande dokumenten som styr och begränsar genom t.ex. attester, beloppsgränser, arbetssätt med två-par-ögon-principen.

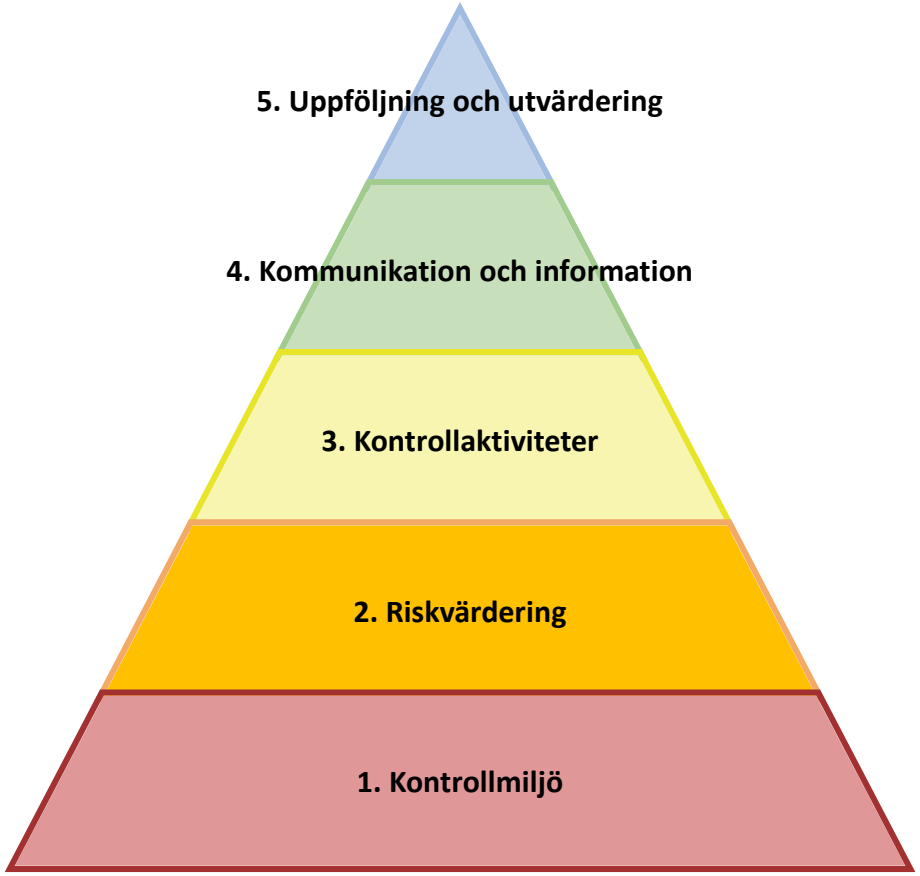
   Kulturen på arbetsplatsen och ledarskapet spelar en stor roll för att skapa en robust organisation.

2. **Riskvärdering** genomförs för att inrikta arbetet med den interna kontrollen. I de flesta verksamheter finns många risker och att kontrollera samtliga är inte möjligt. Riskanalyser genomförs för att identifiera de viktigaste riskerna som kan hindra eller hota verksamheten.

3. **Kontrollaktiviteter.** Utifrån riskanalysen prioriteras och bestäms vilka åtgärder som ska vidtas och vilka uppföljande kontroller som ska genomföras, dvs. hur riskerna ska hanteras. Planerade åtgärder och kontroller dokumenteras i en internkontrollplan som ansvarig nämnd beslutar om.

4. **Kommunikation och information.** Det behöver finnas ett fungerande kommunikations- och informationsflöde mellan den politiska ledningen och förvaltningen samt mellan förvaltningens ledning och medarbetarna.

5. **Uppföljning och utvärdering.** Den interna kontrollen följs upp och resultatet analyseras i slutet av året. Detta genomförs för att analysera vilka eventuella behov av åtgärder och utveckling som finns i organisationen. Resultatet sammanställs och återrapporteras till ansvarig nämnd.



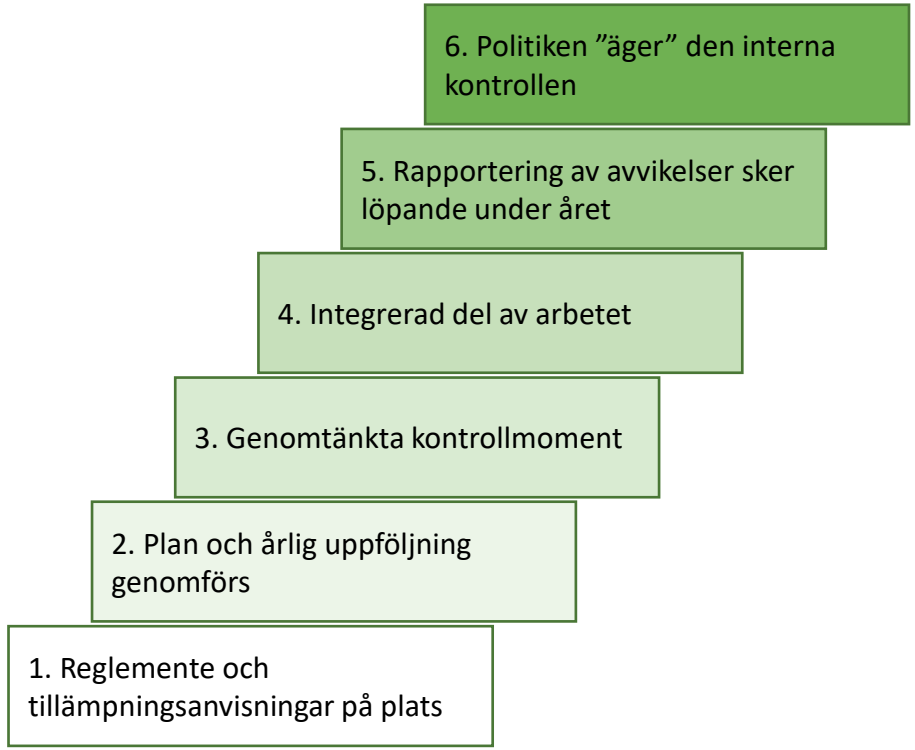
* COSO är en förkortning av Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.

Mognadsgrad i arbetet med internt kontroll

Mognadstrappan för intern kontroll

Trappan till höger syftar till att illustrera mognadsgraden i arbetet med intern kontroll, ju högre upp i trappan en verksamhet befinner sig ju effektivare är den interna kontrollen.

1. **Reglemente och tillämpningsanvisningar på plats.** Det finns styrande och stödjande dokument som syftar till att säkerställa att den interna kontrollen sker på ett systematiskt och likartat sätt i hela organisationen
2. **Plan och årlig uppföljning genomförs.** Det tas årligen fram en internkontrollplan som följs upp och återrapporteras.
3. **Genomtänkta internkontrollmoment.** De internkontrollmoment som inkluderas i planen är grundande i en risk- och väsentlighetsanalys, har en kontrollkostnad som inte är större än kontrollnyttan och genomförs med en lämplig metod. Kontrollmomenten inkluderar kontroller av verksamhet, personal och ekonomi/administration.
4. **Integrerad del av arbetet.** Den interna kontrollen är en del av verksamhetens styrning (se s. 46).
5. **Rapportering av avvikelser sker löpande under året.** Avvikelser som upptäcks rapporteras och åtgärdas i samband med att dessa upptäcks.
6. **Politiken ”äger” den interna kontrollen.** Nämnden är involverad i risk- och väsentlighetsanalys och prioritering av kontrollmoment samt får löpande uppdateringar om arbetet med den interna kontrollen under året.



Bilaga 3: Informationssäkerhet

CONECTURA
VERKSAMHETSUTVECKLING

Informationssäkerhet

Syfte med informationssäkerhet

Informationssäkerhet omfattar hela organisationens verksamhet och all information oavsett i vilket format denna information finns i, t.ex. i ett system på en dator eller ett papper i en pärm. Det handlar om att ge information rätt skydd och omfattar:

- Konfidentialitet: Att information skyddas mot obehörig insyn
- Riktighet: Att information är korrekt och inte manipulerad eller förstörd
- Tillgänglighet: Att information gör åtkomlig för behörig person vid rätt tillfälle.

Informationssäkerhet har inget egenvärde. Det är en stödfunktion som syftar till att skapa en säker hantering av information som ska bidra till att verksamheten kan utföra sitt uppdrag och i förlängningen nå sina mål.

Ansvar för informationssäkerhet

Grundregeln avseende ansvaret för informationssäkerhet är att det följer det delegerade verksamhetsansvaret, dvs. de chefer som ansvarar för verksamheten ansvarar även för verksamhetens information. Det yttersta ansvaret ligger dock på den högsta ledningen.

En stor del av den information som hanteras finns lagrad i olika IT-lösningar. Kommunens IT-avdelning har därmed en viktig roll i att bistå verksamheten med att tillhandahålla lösningar som uppnår de krav på säkerhet som ställs. Det är dock verksamheten som ansvarar för att utreda vilken säkerhetsnivå som krävs och göra en beställning till IT.

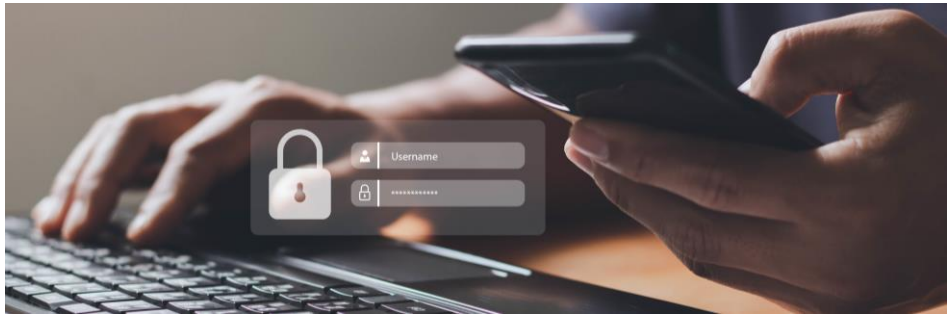
Ledningssystem för informationssäkerhet

Ett ledningssystem för informationssäkerhet (LIS) är en organisations processer för styrning och ledning av informationssäkerhetsarbetet. De styrande och stödjande dokument, processer och arbetssätt som syftar till att säkerställa att information hanteras säkert och korrekt bildar tillsammans ett LIS.

När det finns ett ledningssystem för informationssäkerhet som är implementerat och känt i verksamheten så finns arbetssätt som minimerar risken för felaktig hantering av information samt rutiner för hur avvikelser och incidenter ska hanteras. Det leder även till att det finns arbetssätt på plats som leder till att förvaltningen efterlever lagstiftning och reglering såsom NIS, NIS 2, GDPR och offentlighets- och sekretesslagen.

En viktig del av LIS handlar om att säkerställa att medarbetare har tillräcklig kunskap och information om innehållet och syftet med de policyer, riktlinjer och rutiner som finns avseende informationssäkerhet för att kunna applicera detta i det dagliga arbetet.

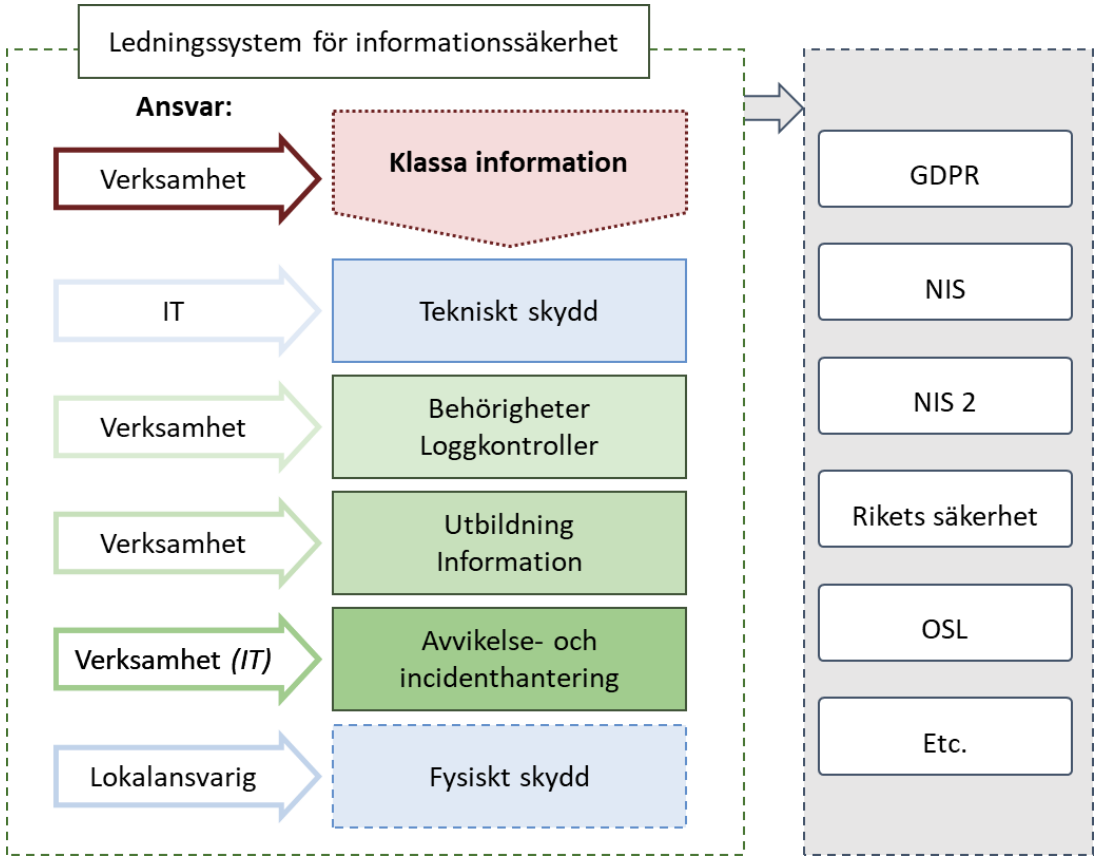
De olika delarna som ingår i ett LIS beskrivs närmare på kommande sida.



Ledningssystem för informationssäkerhet

Ett LIS består i korthet av 6 områden:

- **Klassad information:** är grunden för övriga delar i informationssäkerhetsarbetet. Först när information är klassad är det möjligt att anpassa system, tekniskt skydd, behörigheter och kontroller utifrån informationens känslighetsgrad. Verksamheten ansvarar för att klassa sin information. Det är bara verksamheten som är tillräckligt insatt i sina områden för att kunna avgöra känslighetsgraden av den information som hanteras.
- **Tekniskt skydd:** avser de tekniska lösningar som sätts in för att skydda informationen utifrån hur den har klassats. T.ex. brandväggar, behörighetssystem, kryptering, antivirussystem. IT ansvarar för att sätta upp det tekniska skyddet men beställningen ska komma från verksamheten och utgår från informationsklassningen.
- **Behörigheter och loggkontroller:** behörigheter styrs utifrån befattning, ansvar och arbetsuppgifter. Loggkontroller används för att kontrollera vilka som har haft åtkomst till systemen. Verksamheten ansvarar för att behörigheter tilldelas till rätt personer samt att loggkontroller genomförs.
- **Utbildning och information:** medarbetare och chefer behöver ha kunskap om hur information ska hanteras på ett säkert sätt samt varför informationssäkerhet är viktigt. Verksamheten ansvarar för att medarbetare får utbildning och information om informationssäkerhet.
- **Avvikelse- och incidenthantering:** rutiner behöver finnas på plats som beskriver hur en avvikelse eller incident ska hanteras. Verksamheten ansvarar för avvikelse- och incidenthantering med stöd av IT.
- **Fysiskt skydd:** skydd mot att obehöriga får tillgång till information såsom lås och larm. Verksamheten ansvarar för att lägga beställning till lokalansvarig/ansvarig för fysisk säkerhet i kommunen.



Ledningssystem för informationssäkerhet. Ett väl fungerande LIS bidrar till att säkerställa verksamhetens efterlever lagstiftning och regleringar.

CONECTURA
VERKSAMHETSUTVECKLING

Framtagande av ledningssystem för informationssäkerhet

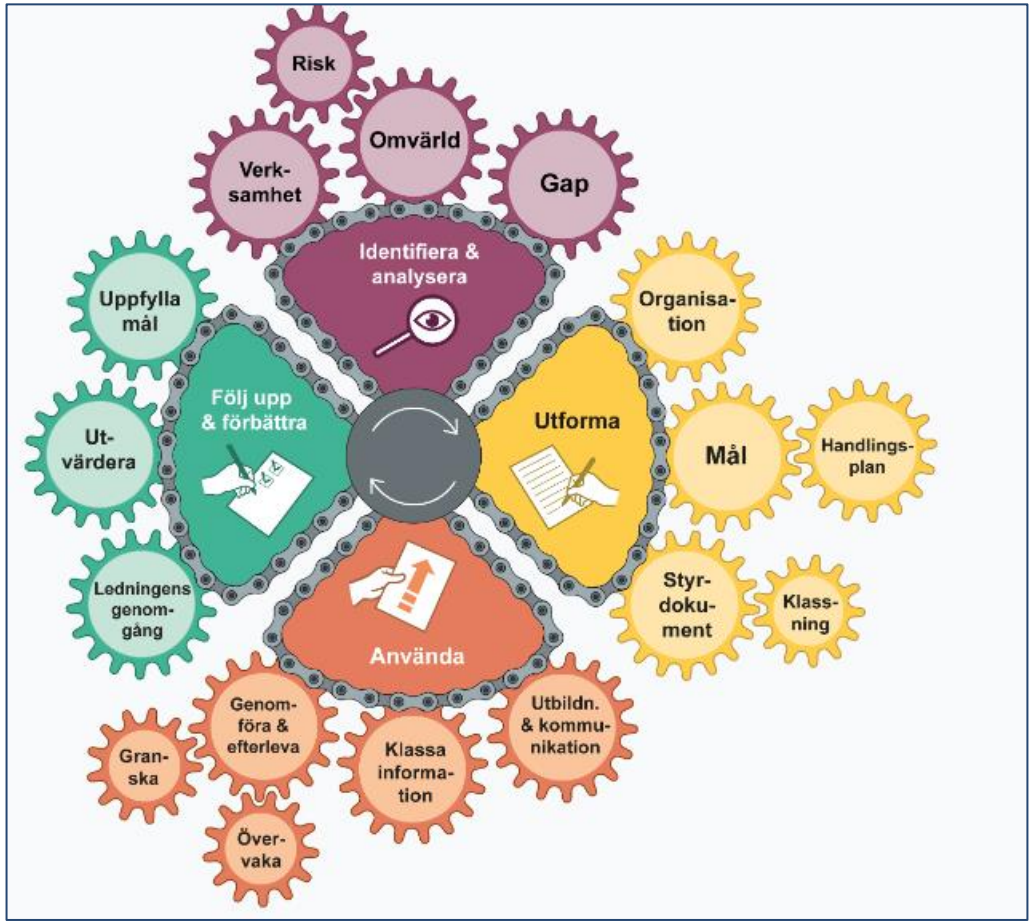
MSBs metodstöd för systematiskt informationssäkerhetsarbete

Framtagandet av ett ledningssystem för informationssäkerhet (LIS) bör föregås av ett antal analyser i syfte att identifiera verksamhetens förutsättningar, risker och behov. Myndigheten för samhällsskydd och beredskap (MSB) har tagit fram ett metodstöd för framtagande, implementering och uppföljning av ett LIS.

Metodstödet består av fyra huvudkomponenter med ett antal underliggande komponenter. De två första komponenterna avser att identifiera behov och utforma systemet, det tredje att implementera och det fjärde avser uppföljning och förbättring.

Metodstödets fyra huvudkomponenter:

1. **Identifiera och analysera:** Analys av den egna verksamheten och omvärlden i syfte att klargöra förutsättningar, risker, önskat läge för informationssäkerheten samt gapet mellan nuläget och önskat läge.
2. **Utforma:** Framtagande av organisation för informationssäkerhet, informationssäkerhetsmål, styrdokument, klassningsmodell och handlingsplan.
3. **Använda:** Implementering av det ledningssystem som har satts upp genom steg 1 och 2. Detta inkluderar bland annat att klassa verksamhetens information, utbilda och informera chefer och medarbetare samt genomföra handlingsplanen.
4. **Följa upp och förbättra:** Återkommande uppföljningar och utvärderingar av att det systematiska informationssäkerhetsarbetet är ändamålsenligt, har avsedd verkan och fungerar tillfredsställande.



MSBs metodstöd för systematiskt informationssäkerhetsarbete


CONECTURA
VERKSAMHETSUTVECKLING