

Fördjupande granskning av IT-styrning

Botkyrka kommun

Oktober 2025

Ulrika Fejne (Projektledare)

Florence Cummings (Projektmedlem)

Viktor Prytz (Kvalitetssäkrare)

Sammanfattning

PwC har på uppdrag av Botkyrka kommuns revisorer genomfört en fördjupande granskning av IT-styrning mot bakgrund i 2025 års riskanalys som konstaterade att det finns en risk att kommunstyrelsen inte har säkerställt att IT-verksamheten bedrivs på ett för kommunen ändamålsenligt sätt.

Vi bedömer att kommunstyrelsen **inte helt** säkerställer en ändamålsenlig IT-styrning och att IT-styrningen **inte helt** sker med tillräcklig intern kontroll.

Nedan ses bedömning för varje revisionsfråga. För fullständiga bedömningar se respektive revisionsfråga i rapporten eller det avslutande avsnittet "Sammanfattande bedömningar utifrån revisionsfrågor".

Revisionsfråga	Bedömning	
1. Finns antagna ändamålsenliga styrande dokument för IT som är heltäckande för hela organisationen?	Delvis	
2. Finns en tydlig roll- och ansvarsfördelning för styrning och ledning av IT?	Delvis	
3. Sker samverkan och löpande avstämning mellan verksamheten och IT avseende IT-nära beslut och prioriteringar?	Delvis	
4. Sker mätning och uppföljning av IT på ett ändamålsenligt sätt?	Nej	
5. Är de styrande dokumenten implementerade och följs efterlevnaden upp?	Delvis	
6. Har organisationen överblick av sina totala IT-kostnader?	Nej	

Vid vår granskning av Botkyrka kommuns IT-styrning har vi identifierat flertalet områden där styrande dokument och processer har implementerats på ett delvis tillfredsställande sätt, medan andra fortfarande kräver betydande arbete för att nå en fullt ändamålsenlig standard.

Detta reflekteras i att flera områden fått bedömningen "delvis" i vår sammanfattning, vilket indikerar att fullständig integration och uppföljning inte har säkerställts. I vissa fall, som mätning och uppföljning av IT eller överblick över totala IT-kostnader, är bedömningen "nej", vilket understryker behovet av ytterligare insatser.

För en mer detaljerad bedömning, se de specifika iakttagelserna i rapporten.

Rekommendationer

Vi rekommenderar kommunstyrelsen att prioritera följande:

- Säkerställ att alla styrande dokument är formellt godkända och heltäckande för hela organisationen. Genomför regelbundna översyner för att hålla dem aktuella och relevanta. Detta inkluderar även omfattande kommunikations- och utbildningsinsatser för att säkerställa att alla medarbetare är väl informerade om och kan tillämpa de styrande dokumenten i sina roller.
- PwC rekommenderar vidare att Botkyrka kommun bör bedöma och vid behov justera resursallokeringen för att säkerställa att projekt och avdelningar har tillräckliga resurser för att nå sina mål. Överväg att anställa ytterligare personal eller använda konsulter där kompetensbrister eller överbelastning identifieras.
- För att minska personberoendet och säkerställa kontinuitet inom IT-styrningen, finns ett behov av stärkta mekanismer för kunskapsöverföring och bättre dokumentationsprocesser för att säkra att systemkompetens och erfarenhet delas effektivt inom organisationen. Detta kan göras genom att investera i utbildning och kompetensutveckling för befintlig personal.
- Utarbeta och inför dokumenterade samverkansprocesser för att öka tydligheten och minska risker vid beslut och prioriteringar. Detta kan med fördel inkludera skriftliga och formella dokumentationer av roller och befattningsbeskrivningar.
- Definiera relevanta och specifika nyckeltal för IT-verksamheten som är kopplade till kommunens övergripande strategiska mål. Som en del av detta, säkerställ att det finns en etablerad process för regelbunden uppföljning och utvärdering, samt utvärdera behovet av ett centraliserat system för enhetlig mätning och rapportering för att stärka översikten och insynen i organisationens IT-resultat.
- Inför en process för systematisk och återkommande utvärdering av IT-leverantörer, som inkluderar kvalitet, kostnadseffektivitet och efterlevnad av SLA (tjänstenivåavtal).
- Implementera strukturerade och regelbundna granskningar för att säkerställa efterlevnad av styrande dokument, samt utbilda personalen i deras tillämpning. I samband med genomförandet bör IT integreras som en definierad del av internkontrollplanen för att säkerställa regelbunden och systematisk uppföljning av IT-processer och deras efterlevnad.
- Skapa ett centralt ramverk för IT-budgetering och kostnadsuppföljning som alla förvaltningar ska anamma. Detta inkluderar tydliga riktlinjer för vilka kostnader som ska hanteras centralt jämfört med dem som ska ligga hos de enskilda förvaltningarna. Överväg att implementera enhetliga verktyg och system för kostnadsrapportering som alla förvaltningar ska använda.
- Genomför regelbundna granskningar och analyser av IT-budgetar och kostnader för att identifiera eventuella avvikelser från budgetplaner och åtgärda dessa i ett tidigt skede.

Innehållsförteckning

Sammanfattning	1
Inledning	4
Granskningsresultat	6
Revisionsfråga 1: Finns antagna ändamålsenliga styrande dokument för IT som är heltäckande för hela organisationen?	6
Revisionsfråga 2: Finns en tydlig roll- och ansvarsfördelning för styrning och ledning av IT?	8
Revisionsfråga 3: Sker samverkan och löpande avstämning mellan verksamheten och IT avseende IT-nära beslut och prioriteringar?	10
Revisionsfråga 4: Sker mätning och uppföljning av IT på ett ändamålsenligt sätt?	12
Revisionsfråga 5: Är de styrande dokumenten implementerade och följs efterlevnaden upp?	13
Revisionsfråga 6: Har organisationen överblick av sina totala IT-kostnader?	14
Samlad bedömning	15
Bilagor	17

Inledning

Bakgrund

Effektiv IT-styrning innebär att styra en verksamhet så att IT tillför så stort värde som möjligt för verksamheten och hela kommunen. Detta inkluderar bland annat att skapa en organisations- och leveransmodell som stödjer verksamhetens övergripande mål, att definiera processer för hantering av IT på kort och lång sikt samt att kontinuerligt följa upp att IT-organisationen levererar i tid med rätt kvalitet och till rätt kostnad.

Processer och kunskaper behövs för att hantera IT-ledningsfrågor, strategisk IT-utveckling eller att hantera verksamhetsplanen i en organisation. En bristfällig IT-styrning riskerar att försämra verksamhetens effektivitet samt vara kostnadsineffektiv, tidskrävande och säkerhetsmässigt undermålig. Utan en god IT-styrning finns risk för att det blir ett stort avstånd och otydlig ansvarsfördelning mellan IT och verksamhet.

Revisorerna har i sin riskanalys för 2025 bedömt att det finns en risk att kommunstyrelsen inte har säkerställt att IT-verksamheten bedrivs på ett för kommunen ändamålsenligt sätt och har därför gett PwC uppdrag att granska IT-styrningen.

Syfte och revisionsfråga

Syftet med granskningen är att bedöma om kommunstyrelsen säkerställer en ändamålsenlig IT-styrning och att IT-styrningen sker med tillräcklig intern kontroll.

Granskningen har sin utgångspunkt i följande revisionsfrågor:

- Finns antagna ändamålsenliga styrande dokument för IT som är heltäckande för hela organisationen?
- Finns en tydlig roll- och ansvarsfördelning för styrning och ledning av IT?
- Sker samverkan och löpande avstämning mellan verksamheten och IT avseende IT-nära beslut och prioriteringar?
- Sker mätning och uppföljning av IT på ett ändamålsenligt sätt?
- Är de styrande dokumenten implementerade och följs efterlevnaden upp?
- Har organisationen överblick av sina totala IT-kostnader?

Revisionskriterier

Med revisionskriterier avses de bedömningsgrunder som bildar underlag för revisionens analyser och bedömningar.

- Kommunallag (2017:725) 6:6
- Relevanta styrdokument avseende IT-styrning och ledning

Avgränsning

I tid avgränsas granskningen till år 2025 samt till granskningens revisionsfrågor.

Metod

Granskningen skedde genom:

- Analys av för granskningen relevanta styrdokument.
- Intervjuer med nyckelpersoner inom kommunen.

De roller inom Botkyrka kommun som har intervjuats inom ramen för granskningen är:

- IT- & Digitaliseringsdirektör
- Portföljledare, Utveckling och förvaltning
- Ekonomichef
- Inköps- & upphandlingschef
- Objektledare, KSF Stöd-objekt HR
- Objektledare, KSF Stöd-objekt Ekonomi
- Objektledare-IT, KSF IT-bas Objekt Information och Integration
- Projektledare för IT-projekt

De intervjuade har beretts möjlighet att sakgranska rapporten.

Granskningsresultat

Revisionsfråga 1: Finns antagna ändamålsenliga styrande dokument för IT som är heltäckande för hela organisationen?

lakttagelser

Botkyrka kommun har tagit initiala steg mot att etablera styrande dokument för IT, vilket visar en medvetenhet om behovet av strukturerad och enhetlig styrning. Dock finns det fortfarande brister i att dessa dokument är inte är fullt utvecklade, antagna och implementerade inom hela organisationen.

För närvarande är många av dokumenten såsom ansvarsbeskrivning informationssäkerhet, policy för AI och strategi för dataplattformen som verksamhetsområde under utkast eller remissstadiet, vilket innebär att de inte är formellt godkända av kommunstyrelsen. Denna brist på formellt antagna dokument innebär att det inte finns en konsekvent och enhetlig uppsättning riktlinjer som alla delar av kommunen kan förlita sig på när det gäller IT-styrning och processer. Några av de mest centrala dokumenten för IT-styrning, såsom projektmodell och processbeskrivning för förändringshantering, finns på plats. Dessa dokument är antagna och väl förankrade inom verksamheten, vilket utgör en styrka.

Trots att dokumenten täcker viktiga områden och utger sig för att stödja IT-styrningen i kommunen som en helhet, står det klart att den varierande implementeringen av dessa riktlinjer riskerar att skapa en fragmenterad IT-miljö. Denna splittring hindrar också kommunen från att fullt ut utnyttja möjligheterna till effektiv digital samordning och strategisk planering.

Det är tydligt att kommunen står inför ett behov av att fokusera på godkännande och implementering av styrande dokument för att uppnå en heltäckande ansats. För närvarande finns det utrymme för att uppdatera och förtydliga innehållet i dessa dokument. Det verkar också viktigt att säkerställa att alla anställda är informerade och kapabla att tillämpa dessa riktlinjer, vilket kan underlättas genom utbildnings- och kommunikationsinsatser.

Interna revisioner framstår som en nyckelfaktor för att säkerställa att dokumentens syften uppfylls i praktiken och att de fungerar som en grund för att uppnå strategiska IT-mål. Att hantera dessa aspekter kan bana väg för en förbättrad IT-styrning, minska risken för inkonsekvenser, och underlätta en enhetlig tillväxt av digitala initiativ över kommunens förvaltningar.

Bedömning

Delvis.

Botkyrka kommun har påbörjat arbetet med att utveckla styrande dokument för IT, vilket visar ett ökat fokus på struktur och enhetlig styrning. Trots att detta initiativ är ett steg i rätt riktning, finns det betydande utmaningar i form av att dessa dokument ännu inte är fullt ut utvecklade, godkända och implementerade över hela organisationen. Många viktiga dokument, såsom ansvarsbeskrivning för informationssäkerhet, policy för AI och

strategi för dataplattformen, befinner sig fortfarande i förberedande stadier och väntar på formellt godkännande.

Detta innebär att kommunen saknar en enhetlig uppsättning riktlinjer för IT-styrning, vilket kan leda till en splittrad IT-miljö och begränsa effektiv digital samordning. För att hantera dessa utmaningar är det avgörande för Botkyrka kommun att prioritera införandet av dessa dokument. Utöver detta bör kommunen arbeta med att klargöra och uppdatera dokumentens innehåll och samtidigt genomföra omfattande utbildnings- och kommunikationsinsatser. En väl uttalad plan för hur dokumenten ska användas och en regelbunden intern revision kan hjälpa kommunen att säkerställa att styrdokumentet tjänar sitt syfte och stödjer en harmoniserad tillväxt av digitala initiativ inom alla förvaltningar.

Sammanfattningsvis, även om kommunen har tagit initiala steg mot att etablera en strukturerad IT-styrning, är processen delvis genomförd eftersom det finns flera områden som fortfarande kräver utveckling och åtgärder för att fullt ut täcka och harmonisera hela organisationen.

Revisionsfråga 2: Finns en tydlig roll- och ansvarsfördelning för styrning och ledning av IT?

lakttagelser

Styrning och projektledning inom kommunen bygger på en modellerad struktur som utvecklades för fem år sedan. Samtliga projekt inom kommunen styrs genom en PPS-modell (Praktisk projektstyrning), utvecklad i samarbete mellan projektledaren för IT-projekt och tidigare projektledare. Projektmodellen inkluderar sju beslutspunkter och tillhörande villkor, där projekt inte kan fortskrida utan att villkoren uppfylls. Den nya projektmodellen har integrerats i kommunens arbetsprocesser, vilket säkerställer enhetlighet i projektledning och ger kommunen bättre förutsättningar för att hantera större kommunövergripande projekt och systemupphandlingar.

Inom kommunen har roll- och ansvarsfördelningen för IT-styrning och ledning skett genom relativt tydliga strukturer, även om dessa inte alltid är formellt dokumenterade på kommunförvaltningsnivå. Detta kan leda till viss variation i hur dessa roller beskrivs, beroende på faktorer såsom anställningstid och tidigare chefsbeslut.

Trots avsaknaden av formella individbefattningsbeskrivningar, upplevs roll- och ansvarsfördelningen som klar och entydig bland medarbetarna. En fråga i medarbetarundersökningen gällande upplevd tydlighet i arbetsrollen indikerar att individuell uppfattning om roll- och ansvarsfördelning är tydlig, vilket anses viktigare än att ha ett skriftligt dokument för dagliga arbetsuppgifter.

Även om kommunen har förhållandevis tydliga roller, kan skriftlig och formell dokumentation av befattningsbeskrivningar ytterligare bidra till att säkerställa en enhetlig förståelse av rollfördelning samt skapa bättre förutsättningar för att hantera förändringar och ge stöd vid introduktion av nya medarbetare.

Utöver ovanstående aspekter har det framkommit att flera objekt inom kommunen upplever resursbrist, vilket kan påverka effektiviteten i IT-styrning och projektledning. Denna resursbrist förstärker även ett tydligt personberoende, särskilt i relation till systemkompetens. Detta beroende av enskilda personers kompetens utgör en risk vid frånvaro eller övergång av nyckelpersoner, och kan därmed försvåra kontinuitet och stabilitet i IT-arbetet. Att stärka resurstillgängligheten samt dokumentera och dela kunskap systematiskt kan minska denna risk och bidra till en mer hållbar IT-miljö inom kommunen.

Bedömning

Delvis.

Även om det finns relativt tydliga strukturer för roll- och ansvarsfördelning inom IT-styrningen, saknas formella dokumenterade befattningsbeskrivningar på kommunförvaltningsnivå. Detta kan skapa variationer i hur dessa roller upplevs och beskrivs, vilket kan medföra inkonsekvenser vid hantering av förändringar eller introduktion av nya medarbetare.

Flera objekt inom kommunen har rapporterat resursbrist, vilket påverkar effektiviteten i styrning och ledning av IT-projekt. Den begränsade tillgängligheten av resurser kan

hindra projektens framsteg och prestation, vilket kan leda till behov av att prioritera resurser mellan olika projekt och verksamhetsområden.

Det finns ett markant beroende av enskilda personers kompetens, särskilt avseende systemkompetens, vilket skapar en risk vid frånvaro eller övergång av nyckelpersoner. Detta beroende kan hota kontinuiteten i IT-arbetet och innebär en sårbarhet som ligger utanför den organisatoriska kontrollen.

Revisionsfråga 3: Sker samverkan och löpande avstämning mellan verksamheten och IT avseende IT-nära beslut och prioriteringar?

lakttagelser

Inom kommunen är samverkan mellan IT och verksamheter av central betydelse för att säkerställa att IT-leveransen är både värdeskapande och hållbar över tid. För att möjliggöra detta har samarbetsforum etablerats och en tydlig samverkansmodell införts. Denna struktur säkerställer att IT-organisationen kan leverera ändamålsenligt IT-stöd och att beslut avseende IT-initiativ och prioriteringar förankras väl inom organisationen.

Det har även betonats att beställarkompetens inom verksamheterna är en avgörande faktor för att skapa ett effektivt samarbete med IT-avdelningen. Trots att formella dokument relaterade till samverkan kan saknas, uppfattar medarbetarna processen som tydlig och ändamålsenlig. En skriftlig formaliserad dokumentation av samverkansprocesser kan ytterligare öka möjligheterna till en enhetlig förståelse och bättre hantering vid organisatoriska förändringar och introduktion av nya medarbetare.

Under intervjuer har det framkommit att kommunens IT-samverkan, trots befintliga strukturer, upplever vissa utmaningar vad gäller effektivitet och styrning. Det anges delvis bero på resursbrist inom flera enheter. Det har betonats att det finns ett behov av tydligare ramverk och förbättrad framförhållning för att säkerställa en effektiv samverkan mellan IT och verksamheterna. Utveckling och implementering av prioriteringslistor och portföljstyrningar befinner sig i ett pågående skede, där personberoende och brist på nödvändiga resurser framträder som tydliga utmaningar.

Observationer indikerar att även om samverkan inte upplevs som utmanande, saknar IT-personalen ibland de förutsättningar och kompetenser som krävs för att fullt ut möta verksamhetens behov. Det finns ett behov av att övergå från en reaktiv till en mer proaktiv arbetsmetodik genom att uppdatera avtal och bättre identifiera förbättringspotentialer.

Bedömning

Delvis.

Kommunen har etablerat samarbetsforum och en tydlig samverkansmodell för att stödja samverkan mellan IT och verksamheterna. Dessa initiativ bidrar till att IT-leveransen är värdeskapande och strategiskt anpassad till verksamhetens behov.

Trots avsaknaden av formella dokument relaterade till samverkan, uppfattas processen som tydlig och ändamålsenlig av de flesta medarbetare. En skriftlig formaliserad dokumentation skulle kunna ytterligare stärka den enhetliga förståelsen och förbättra hanteringen vid organisatoriska förändringar.

Det finns indikationer på att resursbrist och personberoende inom IT-organisationen medför utmaningar för en ändamålsenlig styrning och effektiv samverkan. Förbättringar kan ske genom ökad resurstillgänglighet och förbättrad kompetensutveckling.

Vidare har prioriteringslistor och portföljstyrningsprocesser identifierats som områden under utveckling, vilket visar på ett behov av att förfina ramverken och övergå till en mer proaktiv arbetsmetodik.

Revisionsfråga 4: Sker mätning och uppföljning av IT på ett ändamålsenligt sätt?

lakttagelser

Vi har noterat att det sker en otillräcklig mätning och uppföljning av IT-verksamheten inom Botkyrka kommun. De fåtal processer och nyckeltal som finns för uppföljning är sporadiskt etablerade och saknar enhetlig integration eller tillämpning i hela organisationen. Även om det finns indikatorer kopplade till e-tjänster och verksamhetsmål, används dessa i liten utsträckning och inte på ett systematiskt sätt i samtliga förvaltningar.

Vidare fokuserar uppföljningen ofta på tekniska aspekter snarare än på att uppnå strategiska och verksamhetsrelaterade mål. Det leder till en begränsad insikt i IT bidrag till kommunens övergripande mål. Även om vissa system använder definierade nyckeltal och följer processer för tid och budget enligt projektmodellen PM3, saknas en omfattande strategisk effektivitetsgranskning.

Under intervjuer har det framkommit att det inom vissa objekt finns vissa definierade uppföljningsprocesser per leverantör för att övervaka Service Level Agreements (SLA) och säkerställa att leverantörerna uppfyller sina åtaganden. Vidare har det framkommit att det finns svårigheter i att sammanställa och analysera kostnads- och kvalitetsdata från leverantörer, vilket försvårar en heltäckande utvärdering av IT-tjänsternas effektivitet och enhetens totala prestationsnivå.

Bedömning

Nej.

Inom IT-verksamheten saknas det formellt definierade nyckeltal som kan följas upp och utvärderas systematiskt. Detta begränsar kommunens förmåga att mäta och analysera IT-enhetens prestationer och bidrag till verksamhetsmålen.

Uppföljningen av befintliga IT-leverantörer är oregelbunden och otillräcklig. Det genomförs ingen omfattande genomgång av existerande leverantörers prestanda, vilket innebär en risk för att kvalitet och kostnadseffektivitet inte optimeras enligt avtalen och kommunens behov.

Revisionsfråga 5: Är de styrande dokumenten implementerade och följs efterlevnaden upp?

lakttagelser

Vid granskning av Botkyrka kommuns styrande dokument relaterade till IT framkommer att mycket av den befintliga dokumentationen är ny och fortsätter att vara under utkast och remissgranskning. Det medför utmaningar i att säkerställa en konsekvent implementering över hela organisationen.

Det noteras att även om det finns dokumenterade rutiner för IT-styrning och relaterade områden, föreligger det en brist på systematisk uppföljning av deras efterlevnad. Detta medför en risk för inkonsekvent tillämpning på olika förvaltningsnivåer, vilket kan påverka organisationens förmåga att effektivt hantera och optimera IT-relaterade processer.

Under intervjuer framkom det en otydlighet kring hur säkerställandet av att riktlinjer och principer i styrande dokument faktiskt efterlevs och omsätts i praktiken efter att de formellt har antagits. Det har framkommit att nuvarande frekvens av internrevisioner kan vara otillräcklig för att säkerställa att IT inkluderas som en del av internkontrollplanen och att dokumentimplementeringen hanteras effektivt.

Flera respondenter har pekat på att det finns utmaningar i samordningen av dokumentens praktiska tillämpning och att kommunikationen inom kommunen kan förbättras för att främja en enhetlig förståelse av dokumentens riktlinjer. Detta antyder att verktyg och stöd för medarbetarna kan behöva utvecklas ytterligare för att säkerställa en effektiv implementering som aktivt stödjer kommunens övergripande mål.

Bedömning

Delvis.

Trots att det finns en övergripande internkontrollplan för kommunen, är IT inte inkluderat i denna plan. Detta medför att det saknas en systematisk och löpande uppföljning av IT-relaterade processer och styrdokument.

Det finns formellt etablerade processer för IT-styrning och dokumentation, men graden av uppföljning och efterlevnad varierar avsevärt mellan olika delar av organisationen. Detta kan leda till en ojämn tillämpning och därigenom riskera effektiviteten i IT-styrningen.

Kommunen saknar en enhetlig och rutinmässig uppföljning av hur de styrande dokumenten praktiseras inom de olika förvaltningarna, vilket är avgörande för att säkerställa konsekvent efterlevnad och optimala resultat.

Revisionsfråga 6: Har organisationen överblick av sina totala IT-kostnader?

lakttagelser

Vid genomgång av kommunens hantering av IT-kostnader har det identifierats att det saknas en sammanhållen överblick vilket försvårar en effektiv budgetering, prognostisering och uppföljning. Det nuvarande systemet präglas av en decentraliserad ekonomistruktur där varje förvaltning ansvarar för sina enskilda budgetar, vilket resulterar i en fragmenterad bild av de totala IT-kostnaderna. Detta medför en brist på central kontroll och riskerar att påverka kommunens förmåga att fatta välgrundade ekonomiska beslut.

Det har även noterats att den ekonomiansvarige på central nivå inte har tillräcklig insyn i samtliga förvaltningars kostnader, vilket ytterligare komplicerar möjligheten att upprätta en övergripande ekonomisk översikt. Utöver detta finns det en avsaknad av tydliga riktlinjer gällande budgetansvar kopplat till IT, vilket skapar oklarheter kring vilka kostnader som bör hanteras centralt kontra de som hör till respektive förvaltning.

Trots de aktuella utmaningarna har kommunen uttryckt en medvetenhet om problemen och har initierat åtgärder för att förbättra situationen. I samband med kommande budgetarbete finns ambitioner att utveckla en mer integrerad och sammanhållen strategi för IT-kostnader, där säkerhet och verksamhetsmål prioriteras. Framsteg i detta arbete kan förväntas leda till bättre resursfördelning och kostnadseffektivisering.

Slutligen framgår det att ett tydligare ramverk för ansvar och systemkompetens är nödvändigt för att stärka kommunens förmåga att adressera de identifierade bristerna och förbättra den övergripande kontrollen av IT-kostnaderna.

Bedömning

Nej.

Botkyrka kommuns nuvarande modell för portföljstyrning är decentraliserad, vilket innebär att det saknas en central överblick över de totala IT-kostnaderna. Detta medför att ansvaret för budgetering och uppföljning vilar på de enskilda verksamheterna, vilket i sin tur leder till betydande variationer i hur väl kostnaderna hanteras och kontrolleras.

På grund av avsaknaden i den centrala samordningen saknas enhetliga rutiner för planering och uppföljning av IT-budgeten. Denna fragmentering gör det svårt att få en samlad bild av kostnadsläget, vilket hämmar kommunens förmåga att fatta informerade ekonomiska beslut och effektivt förvalta sina resurser.

Det finns inga tydliga riktlinjer för vilka IT-kostnader som ska förvaltas centralt jämfört med dem som ska ligga hos respektive förvaltning. Denna oklarhet försvårar inte bara insyn och ansvar utan kan också leda till ineffektiv resursanvändning och förhindra strategiskt prioriterade initiativ från att realiseras.

Samlad bedömning

Nedan presenteras en sammanfattning av det samlade granskningsresultatet:

Revisionsfråga	Bedömning	
1. Finns antagna ändamålsenliga styrande dokument för IT som är heltäckande för hela organisationen?	Delvis	
2. Finns en tydlig roll- och ansvarsfördelning för styrning och ledning av IT?	Delvis	
3. Sker samverkan och löpande avstämning mellan verksamheten och IT avseende IT-nära beslut och prioriteringar?	Delvis	
4. Sker mätning och uppföljning av IT på ett ändamålsenligt sätt?	Nej	
5. Är de styrande dokumenten implementerade och följs efterlevnaden upp?	Delvis	
6. Har organisationen överblick av sina totala IT-kostnader?	Nej	

Den samlade bedömning är att kommunstyrelsen inte helt säkerställer en ändamålsenlig IT-styrning och att IT-styrningen inte helt sker med tillräcklig intern kontroll.

Rekommendationer

- Säkerställ att alla styrande dokument är formellt godkända och heltäckande för hela organisationen. Genomför regelbundna översyner för att hålla dem aktuella och relevanta. Detta inkluderar även omfattande kommunikations- och utbildningsinsatser för att säkerställa att alla medarbetare är väl informerade om och kan tillämpa de styrande dokumenten i sina roller. Som en del av detta ingår att förankra en styrningsmodell som inkluderar en tydlig struktur för efterlevnad av de godkända dokumenten genom både ledarskap och kulturhöjande aktiviteter.
- PwC rekommenderar vidare att Botkyrka kommun bör bedöma och vid behov justera resursallokeringen för att säkerställa att projekt och avdelningar har tillräckliga resurser för att nå sina mål. Överväg att anställa ytterligare personal eller använda konsulter där kompetensbrister eller överbelastning identifieras.
- För att minska personberoendet och säkerställa kontinuitet inom IT-styrningen, finns ett behov av stärkta mekanismer för kunskapsöverföring och bättre

dokumentationsprocesser för att säkra att systemkompetens och erfarenhet delas effektivt inom organisationen. Detta kan göras genom att investera i utbildning och kompetensutveckling för befintlig personal.

- Utarbeta och inför dokumenterade samverkansprocesser för att öka tydligheten och minska risker vid beslut och prioriteringar, inför även en styrningsmodell för efterlevnad som inkluderar ledarskap samt att öka vanan och kulturen. Detta kan med fördel inkludera skriftliga och formella dokumentationer av roller och befattningsbeskrivningar.
- Definiera relevanta och specifika nyckeltal för IT-verksamheten som är kopplade till kommunens övergripande strategiska mål. Som en del av detta, säkerställ att det finns en etablerad process för regelbunden uppföljning och utvärdering, samt utvärdera behovet av ett centraliserat system för enhetlig mätning och rapportering för att stärka översikten och insynen i organisationens IT-resultat.
- Inför en process för systematisk och återkommande utvärdering av IT-leverantörer, som inkluderar kvalitet, kostnadseffektivitet och efterlevnad av SLA (tjänstenivåavtal).
- Implementera strukturerade och regelbundna granskningar för att säkerställa efterlevnad av styrande dokument, samt utbilda personalen i deras tillämpning. I samband med genomförandet bör IT integreras som en definierad del av internkontrollplanen för att säkerställa regelbunden och systematisk uppföljning av IT-processer och deras efterlevnad.
- Skapa ett centralt ramverk för IT-budgetering och kostnadsuppföljning som alla förvaltningar ska anamma. Detta inkluderar tydliga riktlinjer för vilka kostnader som ska hanteras centralt jämfört med dem som ska ligga hos de enskilda förvaltningarna. Överväg att implementera enhetliga verktyg och system för kostnadsrapportering som alla förvaltningar ska använda.
- Genomför regelbundna granskningar och analyser av IT-budgetar och kostnader för att identifiera eventuella avvikelser från budgetplaner och åtgärda dessa i ett tidigt skede.

Bilagor

Vi har i granskningen tagit del av följande dokumentation:

- 2024-09-11 Fånga in nytt behov.pptx
- 2024-12-13 Portföljstyrning - Botkyrka kommun Demo Uppsala kommun.pdf
- 2025-05-28 Länk ODS i Samhällsbyggnadsförvaltningen.pptx
- Behov av IT 2025 v1.0.docx
- Behovsprocess Besiktningsprotokoll - checklista för Ny Tjänst v1.0.xlsx
- Beskrivning IT- och digitaliseringsavdelningen 2025-05-28.pptx
- Botkyrka Projektmodell generell version 3.png
- Bruttolista Icke-funktionella och IT-tekniska krav (1.5).docx
- Changeprocessen 3.1 Processbeskrivning.docx
- Changeprocessen Flödeskarta.pptx
- cmdb_systemlista 2025-05-28.xlsx
- Flödeskarta Request.pptx
- Flödeskarta SLM.pptx
- Flödeskarta Supply.pptx
- FlödeskartaIT Incidenter.pptx
- FOA 2021.pptx
- HR Objektet IT- Arkitektur 1.0.pdf
- Informationssäkerhetsutbildning IC.docx
- Internkontrollplan 2025 - kommunstyrelsen.PDF
- ITS-Incidentrapport 250502 INC0192598 - problem att skriva ut efter uppgradering .docx
- KS2017 666 Strategi för digitalisering.pdf
- KS2022_00076-2 Policy för informationssäkerhet.pdf
- KS2022_00464-1 Riktlinje för informationssäkerhet i Botkyrka kommun.pdf
- KS2024 00627 Anvisning - Säker och laglig lagring Botkyrka kommun.pdf
- KS2024 00627 Principer informationshantering.pdf
- KS2024 00627 Styrande principer.pdf
- KS2025 00142 Konsekvensbedömning för säker mellanlagring.docx
- KS2025_00140-1 Regel för användning av Botkyrka kommuns IT-utrustning.PDF
- KSF förvaltningens transformationskarta.pptx
- ksf organisation 250101_botwebb (IT avdelning inringad).png
- Mall - Enkel-nyttokalkyl-Botkyrka v2.xlsx
- Mall Nyttorealiseringsplan.docx
- Prioforum 250509 - förslag prioriterat portföljinnehåll Q2-Q3 2025.pptx
- Problemprocess - instruktion.docx
- Problemprocess Flödeskarta.pptx
- REMISS ansvarbeskrivning informationssäkerhet.docx
- Remiss_KS_2025_00271-1 Policy för AI - Bilaga 1 - Begreppslista 532248_1_0.docx
- Remiss_KS_2025_00271-1 Policy för AI Botkyrka kommun 532247_1_1.PDF
- Remiss_KS_2025_00271-2 Riktlinje för allmänt tillgängliga AI i Botkyrka kommun. 532249_1_1.PDF
- Riskanalys 2024 Botkyrka kommun och kommunstyrelsen.docx
- Slutversion - Botkyrka Kommun IT-revision Genomgång av IT-miljö.pdf
- Slutversion 2.0 Möjliggöra digitalisering version 0.94.pptx

- UTKAST Delprocess - Infosäk incidenter.docx
- UTKAST Konsekvensbedömning-Botkyrka dataplattform.docx
- UTKAST M365 - Konsekvensbedömning enligt GDPR.docx
- UTKAST M365 - Bedömning av behovet av konsekvensbedömning enligt GDPR (1).docx
- UTKAST M365 Riskhantering vid konsekvensbedömning.docx
- UTKAST Processbeskrivning - Incident enligt informationssäkerhet.docx
- UTKAST strategi dataplattform utkast 2.docx
- Verktyg - 1.0 juridisk checklista för digitaliseringsaktiviteter.xlsx
- yttrande till mål och budget.docx

8 oktober 2025

Rebecca Hansson

Ulrika Fejne

Uppdragsledare

Projektledare