

Granskning av kommunens styrning av digitala system

Haninge kommun

Februari 2026



The better the question. The better the answer.
The better the world works.



Shape the future
with confidence

Innehåll

Sammanfattande bedömning och rekommendationer	2
1. Inledning.....	4
1.1 Bakgrund	4
1.2 Syfte och revisionsfrågor	4
1.3 Revisionskriterier	4
1.4 Genomförande och avgränsning	5
2. Styrning av kommunens digitala utveckling	6
2.1 Organisering och ansvarsfördelning	6
2.2 Mål med kommunens digitala utveckling.....	6
2.3 Strukturer för inköp och förvaltning av digitala system	7
2.3.1 Processen för systemförvaltning är under utveckling	7
2.3.2 Systemförvaltningsmodellen	8
2.3.3 Samverkansmodellen.....	10
2.4 Bedömning	11
3. Samordning vid inköp av digitala system	12
3.1 Kommunen har en lista över befintliga digitala system	12
3.2 Behov av nya digitala system samordnas under taktiska möten.....	12
3.3 Uppföljning och återslagrapportering av kommunens systemförvaltning	13
3.4 Bedömning	13
4. Svar på revisionsfrågor.....	15
5. Bilaga 1. Källförteckning	16

Sammanfattande bedömning och rekommendationer

På uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Haninge kommun har EY granskat kommunens styrning av digitala system. Syftet med granskningen har varit att bedöma om kommunstyrelsen har säkerställt en effektiv samordning och inköp av digitala system samt om det finns ändamålsenliga rutiner kring inventering och kontroll av nuvarande digitala system. Den sammanfattande bedömningen är att kommunstyrelsen delvis har säkerställt en effektiv samordning av inköp av digitala system. Vidare bedömer vi att det delvis finns ändamålsenliga rutiner kring inventering och kontroll av befintliga digitala system.

Granskningen visar att det finns fastställda och dokumenterade strategier för förvaltningen av kommunens digitala system. Under 2025 har IT-enheten tagit fram en ny modell för systemförvaltning och en modell för samverkan mellan kommunstyrelseförvaltningen och kommunens övriga förvaltningar i IT-frågor. Vi bedömer att modellerna är ändamålsenliga och tydliggör roller och ansvar kopplat till förvaltningen av kommunens digitala system.

Ansvar för inköp- och upphandlingsprocessen av digitala system är delvis definierad. Av kommunens policy och anvisningar för inköp och upphandling framgår vilket ansvar förvaltningarna respektive enheten för inköp- och upphandling har vid inköp av en ny vara eller tjänst. Det saknas dock styrdokument med specifik koppling till inköp och upphandling av digitala system som tydliggör vilket ansvar IT-enheten har i denna process. Vi bedömer att avsaknaden av sådana styrdokument är en brist då avtalsfrågor gällande digitala system ofta är komplexa samtidigt som det saknas sakkunskap om digitala system hos både förvaltningar och enheten för inköp- och upphandling.

Vi bedömer att anskaffningen av digitala system är delvis ändamålsenlig. Under 2025 har kommunens befintliga IT-system inventerats och sammanställts i en systemlista. Vi anser att detta är en förutsättning för att säkerställa att nya IT-system inte överlappar med befintliga och ser därför positivt på att detta arbete har genomförts. Granskningen visar även att den nya systemförvaltningsmodellen bidrar till en samordning vid inköp av digitala system. Detta genom att förvaltningar presenterar behov av nya digitala system för IT-enheten som, inom ramen för sitt samordnande ansvar, har den centrala kunskapen om vilka digitala system som redan finns tillgängliga inom kommunen.

Trots detta visar granskningen att det fortfarande finns system med liknande funktioner inom kommunen vilket innebär risker ur både ett ekonomiskt- och säkerhetsperspektiv. Vidare har granskningen identifierat brister i uppföljningen av modellens efterlevnad hos förvaltningarna. Ett exempel på det är avvecklingen av digitala system där IT-enheten enligt modellen inte har något utpekat ansvar. Vi bedömer att detta är en brist och betonar därför vikten av att kommunstyrelsen framöver säkerställer att system som kommunen inte längre är i behov av avvecklas på ett säkert sätt.

Avslutningsvis visar granskningen att kommunstyrelsens uppföljning av arbetet med att förvalta kommunens digitala system inte skett i tillräcklig utsträckning. Detta bedömer vi är en brist då kommunstyrelsen är ytterst ansvarig för utvecklingen av kommunens IT- och digitaliseringsfrågor. Det är därför viktigt att kommunstyrelsen framöver säkerställer att information om arbetet med att förvalta och samordna kommunens digitala system delges kommunstyrelsen, exempelvis inom ramen för ordinarie återsrapportering.

Utifrån granskningens iakttagelser rekommenderar vi kommunstyrelsen att:

- Tydliggöra ansvarsfördelningen mellan förvaltningar och nämnder, IT-enhet samt inköp- och upphandlingsenhet vid inköp- och upphandling av digitala system, till exempel genom att infoga detta i redan befintliga styrdokument om inköp- och upphandling.
- Följa upp att digitala system som finns i flera versioner eller inte längre används avvecklas på ett säkert sätt.
- Säkerställa att arbetet med förvaltning och samordning av kommunens digitala system återrapporteras, till exempel inom ramen för ordinarie återrapportering.

1. Inledning

1.1 Bakgrund

För att säkerställa att digitaliseringen stödjer kommunens övergripande mål och verksamhetsstrategier är det viktigt att kommunen har en strategisk plan för digitalisering. Detta handlar inte bara om att köpa in nya system, utan även om att säkerställa att system är kompatibla med varandra. En välfungerande samordning och kontroll av digitala system kan bidra till att minska överlappningen av system, öka effektiviteten och säkerställa att resurser används på ett kostnadseffektivt sätt.

Kommunen är stor inköpare av varor och tjänster, därtill styrd av lagen om offentlig upphandling. Eftersom digitala processer och arbetssätt genomsyrar stora delar av kommunens verksamheter ställs det höga krav på styrning, insyn och kontroll av de digitala system som köps in och används.

Mot bakgrund av detta har revisorerna beslutat att genomföra en granskning av kommunens digitaliseringsarbete med fokus på samordning av inköp av digitala system samt rutiner kring inventering och kontroll av nuvarande digitala system.

1.2 Syfte och revisionsfrågor

Syftet med granskningen är att bedöma om kommunstyrelsen har säkerställt en effektiv samordning av inköp av digitala system. Granskningen syftar även till att bedöma om det finns ändamålsenliga rutiner kring inventering och kontroll av nuvarande digitala system.

Granskningen besvarar följande revisionsfrågor:

- Finns fastställda och dokumenterade strategier vad gäller kommunens tillämpade systemarkitektur för väsentliga IT-system?
- Har kommunen etablerade rutiner för att säkerställa att IT-systemen som inte längre används gallras ut på ett säkert sätt?
- Är anskaffningsprocessen av digitala system ändamålsenlig?
 - Sker en ändamålsenlig samordning vid inköp av digitala system?
 - Säkerställs att nya IT-system inte överlappar med befintliga system samt är kompatibla med existerande IT-infrastruktur?
 - Är det tydligt definierat vem som ansvarar för olika delar av inköpsprocessen av digitala system?

1.3 Revisionskriterier

Revisionskriterier är de bedömningsgrunder som bildar underlag för granskningens analyser, slutsatser och bedömningar. Revisionskriterierna kan hämtas från lagar och förarbeten eller interna regelverk, policyer eller fullmäktigebeslut. Kriterier kan också ha sin grund i jämförbar praxis eller erkänd teoribildning.

I denna granskning utgörs revisionskriterierna av:

- Kommunallag (2017:725)
- Lagen om offentlig upphandling (LOU 2016:1145)
- Av kommunfullmäktige antagna styrdokument
 - Reglementen för kommunstyrelsen och övriga nämnder
 - Policy för inköp och upphandling

1.4 Genomförande och avgränsning

Granskningen avser kommunstyrelsen. Den omfattar inte de kommunala bolagen.

Granskningen baseras på dokumentstudier och intervjuer. Dokumentstudierna utgår från styrdokument beslutade av kommunfullmäktige och kommunstyrelsen samt riktlinjer och rutiner fastställda av de enheter som granskningen berör. Intervjuer har genomförts med ansvariga tjänstepersoner inom kommunstyrelseförvaltningen, utbildningsförvaltningen och social- och äldreförvaltningen. Samtliga av de intervjuade har getts möjlighet att kontrollera rapporten efter sakfel.

2. Styrning av kommunens digitala utveckling

2.1 Organisering och ansvarsfördelning

Av kommunstyrelsens reglemente¹ framgår att kommunstyrelsen ska leda kommunens verksamhet genom att utöva samordnad styrning och leda arbetet med att ta fram styrdokument för kommunkoncernen. Begreppet kommunkoncern omfattar kommunen och de kommunala bolag där kommunen utövar ett bestämmande inflytande. Bland kommunstyrelsens uppgifter ingår att ansvara för utveckling av kommunens IT- och digitaliseringsfrågor samt centrala informationsverksamhet. Kommunstyrelsen ska därtill ansvara för att ge stöd och resurser åt samtliga nämnder i frågan om inköp och upphandling.

Inom kommunstyrelseförvaltningen (KSF) är det utvecklingsavdelningen som har det övergripande ansvaret för kommunens interna utvecklingsfrågor. Ansvaret omfattar bland annat det strategiska digitaliseringsarbetet, IT-miljö och kommungemensamma IT-system. På avdelningen finns en IT-enhet vars huvudsakliga uppdrag är att utveckla och förvalta kommunens IT-infrastruktur och kommungemensamma digitala tjänster. Inköp- och upphandlingsenheten inom avdelningen för ekonomi- och verksamhetsstyrning har det övergripande ansvaret för frågor kopplat till inköp och upphandling.

Av kommunens anvisning för inköp och upphandling² framgår att respektive förvaltning och bolag agerar beställare och ansvarar för sakinnehållet vid inköp av vara eller tjänst, exempelvis ett nytt digitalt system. Det innebär att bedöma vilken vara eller tjänst som ska köpas samt att fastställa de villkor som rör själva varan eller tjänsten, exempelvis funktion, kvalitet, omfattning och användningsområde. Det är även respektive förvaltnings och bolags ansvar att förvalta den vara eller tjänst som har införskaffats. Inköp- och upphandlingsenheten ansvarar för den juridiska och administrativa processen kopplat till upphandling och inköp. Den ser med andra ord till att upphandlingen genomförs korrekt enligt lagar och interna styrdokument. Inköp- och upphandlingsenheten ansvarar även för kommunövergripande upphandlingar.

2.2 Mål med kommunens digitala utveckling

I kommunens mål och budget 2025³ saknas fastställda mål med bäring på området IT och digitalisering. I kommunstyrelsens verksamhetsplan 2025⁴ lyfts däremot ett flertal aktiviteter kopplat till digital utveckling. Under året ska kommunstyrelsen utveckla former för att samordna arbetet med kommunens digitala tjänster samt säkerställa att digitala kommungemensamma förutsättningar utvecklas. En kommunövergripande handlingsplan ska även arbetas fram med prioriteringar för kommunens samlade arbete med digitalisering och verksamhetsutveckling. Nämndmål med tydligare koppling till kommunens digitala system saknas. Risken för att kommunen köper in IT-system utan ordentlig behovsanalys lyfts dock i kommunstyrelsens internkontrollplan för 2025⁵.

¹ Fastställd av kommunfullmäktige 2025-06-16

² Fastställd av ekonomidirektör 2025-08-15

³ Fastställd av kommunfullmäktige 2024-12-18

⁴ Fastställd av kommunstyrelsen 2025-02-03

⁵ Fastställd av kommunstyrelsen 2025-02-03

I relation till frågan om inköp och upphandling ska kommunstyrelsen under 2025 ta fram styrdokument för kommunens inköps- och upphandlingsverksamhet samt fokusera på att bygga upp en kvalificerad inköps- och upphandlingsorganisation som kan stödja nämnder, förvaltningar och bolag inom samtliga inköpsfaser.

2.3 Strukturer för inköp och förvaltning av digitala system

Den digitala mognaden skiljer sig åt mellan kommunens förvaltningar och verksamheter. Av inhämtad information framgår att vissa förvaltningar är kunniga och framåtdrivande i sin digitala utveckling medan andra saknar kompetens och förståelse för digitalisering. Generellt finns således behov av att öka förvaltningarnas förmåga att styra, leda och göra medvetna val gällande sin IT-verksamhet.

2.3.1 Processen för systemförvaltning är under utveckling

Under 2025 har KSF arbetat aktivt för att tydliggöra roller och ansvar kopplat till både inköp och förvaltning av digitala system. Av intervjuer framgår att det pågår arbete med att skapa en ändamålsenlig inköps- och upphandlingsorganisation som kan erbjuda övriga delar av kommunen stöd i frågor kopplat till inköp och upphandling. En del i detta arbete har varit att ta fram riktlinjer för vem som ansvarar för olika delar vid upphandling och inköp av en vara eller tjänst. En policy för inköp och upphandling⁶ fastställdes under 2025 och syftar till att beskriva kommunens målbild och strategier för inköp och upphandling samt att tydliggöra ansvarsfördelning. Under 2025 har även en anvisning för inköp och upphandling fastställts som närmare beskriver hur tillämpningen av kommunens policy ska ske.

Anvisningen tydliggör fördelningen av ansvar mellan förvaltningar och bolag som beställare och kommunstyrelseförvaltningen som stödfunktion. Av anvisningen framgår att KSF ansvarar för verksamhetsstödjande avtal⁷ medan förvaltningar och bolag ansvarar för avtal som är verksamhetsdrivande⁸. Anledningen till det är att förvaltningar och bolag besitter sakkunskap som krävs för att säkerställa att avtalen uppfyller verksamhetens behov medan KSF besitter den centrala kompetensen och har det samordnande ansvaret.

Anvisningarna för inköp och upphandling berör inköp och upphandling av varor och tjänster generellt och ger inga specifika riktlinjer för inköp av digitala system. De upphandlare som arbetar på enheten för inköp och upphandling är utbildade i lagen om offentlig upphandling, men saknar sakkunskap om digitalisering och IT-system⁹. Förvaltningar och bolag har därför ett eget ansvar i att säkerställa att upphandlingen av digitala system är ändamålsenlig och möter kraven på funktion och kvalitet. Av intervjuer framgår att det finns behov av mer stöd och tydligare styrning från kommunstyrelsen kopplat till frågan om upphandling och inköp av digitala system. För större verksamhetssystem är avtalsfrågorna ofta komplexa och det saknas tillräcklig kompetens för att hantera dessa inom förvaltningarna. Vid behov av stöd

⁶ Fastställd av kommunfullmäktige 2025-05-26

⁷ Avtal som tillhandahåller nödvändiga resurser och tjänster för att stödja förvaltningens interna arbete och personal, exempelvis företagshälsövård, IT-drift och kontorsmaterial.

⁸ Avtal som avser tjänster eller produkter som utgör en direkt och integrerad del av kommunens kärnverksamhet, exempelvis inom undervisning, vård, omsorg eller samhällsbyggnad.

⁹ I faktakontrollen framkommer att inköp- och upphandlingsenheten under tidpunkten för granskningen har börjat få tillgång till stöd från IT-enheten vid upphandling av IT-system.

i IT-frågor kan förvaltningarna vända sig till IT-enheten, men ansvarsfördelningen mellan IT-enheten och enheten för inköp- och upphandling vid inköp av digitala system finns inte definierat i anvisningarna eller andra styrdokument.

Vidare är arbetet med att samordna, strukturera och förvalta kommunens digitala system under utveckling. Av inhämtad information framgår att det tidigare funnits utmaningar i att förvaltningen av kommunens digitala system varit decentraliserad och att det därför saknats tydlig styrning. Samordningen av kommunens IT-system har varit bristfällig och det har därför varit svårt att få överblick av vilka system kommunen använder sig av. En anledning till det är att kommunen har använt sig av PM3¹⁰ som systemförvaltningsmodell. Modellen var svår att implementera hos förvaltningar, bidrog till otydlighet kopplat till roller och ansvar för olika IT-system samt brister i samverkan mellan KSF och förvaltningarna.

Detta skapade behov av att få bättre kontroll på systemförvaltningen i kommunen och under 2025 har IT-enheten på KSF därför tagit fram två nya modeller, en för systemförvaltning av enskilda system och en för samverkan mellan KSF och kommunens övriga förvaltningar i digitala frågor. Modellerna började gälla 1 september 2025. De omfattar inte de kommunala bolagens förvaltning av digitala system.

2.3.2 Systemförvaltningsmodellen

Kommunens nya modell för systemförvaltning¹¹ sammanfattas i ett dokument som utvecklingsdirektören ansvarar för. Materialet beskriver systemförvaltningens roller och ansvar samt de faser som utgör ett IT-systems livscykel. Modellen är tänkt att utvärderas sex månader efter sitt införande i syfte att fånga upp behov av justeringar och förslag på förbättringar som modellen kan anpassas efter.

Trots att den nya systemförvaltningsmodellen nyligen implementerats upplever flera intervjupersoner att den förtydligar ägarskapet och förvaltningen av digitala system. IT-enheten betonar att modellen ger ramar för systemförvaltning men att den måste anpassas efter den verksamhet som systemet används inom. Modellen lyfter fram fyra huvudsakliga roller inom systemförvaltning. Rollerna och deras övergripande ansvar beskrivs i tabell 1.

Tabell 1. Roller och ansvar i systemförvaltningen

Roller	Ansvar
Systemägare	Äger systemet och dess budget. Innehas ofta av någon med ekonomiskt ansvar. Ansvarar för att det finns giltiga avtal för systemet samt resurser till förvaltning och underhåll. Har även ansvaret för att godkänna och följa upp systemförvaltningsplanen.
Systemförvaltare	Har det övergripande ansvaret för att systemet fungerar som det är tänkt under sin livscykel samt att behovet hos systemets användare tillgodoses. Bevakar när avtal löper ut och rekommenderar eventuell förlängning eller initierar ny upphandling.

¹⁰ PM3 är en modell för styrning och samverkan som syftar till att stärka organisationers digitala utveckling.

¹¹ Systemförvaltningsmodellen fastställdes av utvecklingsdirektören 2025-04-04.

Systemspecialist/systemadministratör	Ansvarar för bland annat anpassning av system, användaradministration, användarsupport och interna utbildningar i systemet. Systemspecialisten deltar i tester av systemet både vid införandet och när nya funktioner lanseras.
IT-enheten (KSF)	Ansvarar för de tekniska/icke-funktionella kraven i en upphandling samt leder och koordinerar installationen av systemet i kommunens IT-miljö. IT-enheten stöttar vid integrationer mellan systemen, hjälper till att kravställa på teknisk dokumentation i en upphandling samt agerar rådgivande i tekniska frågor under systemets livstid.

Tanken med den nya systemförvaltningsmodellen är att göra det enkelt, strukturerat och tydligt gällande vilken roll som ansvarar för vilken del av ett systems livscykel. Vem som kan inneha rollen som systemägare har tidigare inte varit lika tydligt definierat. System har kunnat ägas av olika personer, exempelvis en projektledare som saknar ansvar för den verksamhet som ska använda systemet. Med den nya modellen lyfts systemägarrollen upp på chefsnivå och innehas således av högsta chefen på den enhet eller avdelning som är ansvarig för inköpet av systemet. Med andra ord är till exempel socialdirektören alternativt underställda chefer på avdelnings- och enhetsnivå systemägare för de system som köps in hos socialförvaltningen.

Av intervjuer framgår att den nya modellen även har förtydligat kravet på att ta fram systemförvaltningsplaner för såväl befintliga som nya IT-system. Under 2025 har en mall för systemförvaltningsplan tillsammans med en lathund för ifyllnad av denna upprättats. I mallen för systemförvaltningsplan ska systemförvaltaren fylla i uppgifter om det aktuella IT-systemet, bland annat information om systemets leverantör, avtal, informationsklassning och budget. I samband med framtagandet av den nya modellen har även andra rutiner tagits fram i syfte att erbjuda stöd kopplat till systemförvaltning, till exempel en checklista med olika aktiviteter för systemadministratörer och systemförvaltare. Därtill har en matris för systemklassificering upprättats som stöd i bedömningen av systemets verksamhetsvärde. Systemförvaltningsmodellen med tillhörande stöddokument finns tillgängliga för anställda i en kanal på kommunens digitala arbetsyta Teams.

I systemförvaltningsmodellen beskrivs vidare de fyra olika faserna i ett systems livscykel. Dessa är anskaffning, införande, användning samt avveckling. Under varje fas förklaras de aktiviteter som behöver utföras samt vilken funktion som ansvarar för dessa (se tabell 2).

Tabell 2. Exempel på aktiviteter och ansvarsfördelning under ett systems livscykel

Fas	Systemförvaltare	Systemspecialist/ administratör	IT-enheten	Projektledare
Anskaffning	Behovsanalys, informationsklassning, delta i utvärderingen	Behovsanalys genom input från verksamheten, delta i utvärderingen	Ansvara för de tekniska/icke-funktionella kraven, stötta i framtagandet av avtal, ställa krav	Behovsanalys, marknadsanalys, omvärldsbevakning, upphandla

			på teknisk dokumentation	
Införande	Stötta vid implementering, leda tester av systemet, ta fram förvaltningsplan, samla in dokumentation	Delta i tester under införandet, delta i utbildningar	Leda arbetet med den tekniska installationen, stötta vid övriga integrationer	Projektleda införandet tillsammans med leverantör, IT-enheten, systemförvaltare och användare
Användning	Avtalsuppföljning, uppgraderingar, leverantörsmöten, uppdatera förvaltningsplan	Utbilda kollegor, användarsupport, utvärdera nöjdhet, föreslå förändringar	Stötta vid nya integrationer, dokumentera integrationer, meddela om förändringar i IT-miljö	
Avveckling	Delta i avvecklingen tillsammans med befintlig och ny leverantör	Sammanställning av info inför kommande upphandling - nöjdhet		Delta i avvecklingen tillsammans med befintlig och ny leverantör

Modellen beskriver de fyra faserna på övergripande nivå och betonar att aktiviteter och ansvar kan avvika i praktiken beroende på vilket system det handlar om. Det är med andra ord upp till förvaltningarna att etablera egna arbetssätt och rutiner så länge samtliga aktiviteter som behöver utföras har en utpekad ansvarig.

2.3.3 Samverkansmodellen

Utöver modellen för systemförvaltning har kommunen infört en modell för samverkan¹² mellan kommunstyrelseförvaltningen och övriga förvaltningar rörande digitala frågor. Även denna modell sammanfattas i ett dokument som beskriver förvaltningarnas och IT-enhetens uppdrag och roller kopplat till IT-frågor samt i vilka forum dessa aktörer samverkar med varandra. IT-enheten har i uppdrag att utveckla och förvalta kommunens IT-infrastruktur samt stödja förvaltningarna i frågor kopplat till denna. Därtill ansvarar IT-enheten för att leda, driva och samordna IT utifrån förvaltningarnas behov. Förvaltningarna ansvarar för upphandling och förvaltning av sina system i enlighet med systemförvaltningsmodellen samt samverkan med IT-enheten för att säkerställa en ändamålsenlig och effektiv IT-miljö.

Av modellen framgår att samverkan mellan kommunens förvaltningar och IT-enhet sker i olika typer av forum. Bland annat håller IT-enheten i systemägarmöten två gånger per år i syfte att informera systemägare om olika utvecklingsområden och identifierade risker kopplat till kommunens IT-infrastruktur. Tanken med dessa möten är att underlätta för systemägare att prioritera och fatta beslut i frågor gällande digitala system som de ansvarar för. Taktiska möten inträffar en gång per kvartal och syftar till att identifiera behov av utveckling, prioritera och fördela aktiviteter samt följa upp status i pågående projekt. Systemförvaltningsmöten är ytterligare ett forum för samverkan som nyligen införts inom

¹² Samverkansmodellen för IT-frågor fastställdes av IT-chefen 2025-09-01.

kommunen. Även dessa möten leds av IT-enheten och inträffar varannan månad i syfte att utbilda kommunens systemförvaltare. Varje möte cirkulerar kring ett särskilt tema, exempelvis hur man fyller i en systemförvaltningsplan eller klassificerar ett IT-system. Av intervjuer framgår att kunskapen om hur digitala system ska förvaltas varierar hos kommunens systemförvaltare. En återkommande punkt är därför kunskapsdelning där mer erfarna systemförvaltare får dela med sig av tips och erfarenheter.

2.4 Bedömning

Utifrån granskningens iakttagelser bedömer vi att det delvis är tydligt definierat vem som ansvarar för olika delar av inköp- och upphandlingsprocessen gällande digitala system. Kommunstyrelsen har i enlighet med sin verksamhetsplan 2025 fastställt anvisningar för inköp- och upphandling. Av anvisningarna framgår att förvaltningar och bolag ansvarar för sakinnehållet vid inköp av egen vara eller tjänst. Enheten för inköp- och upphandling ansvarar för den juridiska och administrativa delen av inköps- och upphandlingsprocessen samt för kommunövergripande upphandlingar.

Styrdokument med mer specifik koppling till inköp och upphandling av digitala system saknas däremot och är något som efterfrågas hos kommunens förvaltningar. Vi bedömer att avsaknaden av sådana dokument är en brist då avtalsfrågor gällande digitala system ofta är komplexa samtidigt som det saknas kompetens om digitala system hos både förvaltningar och enheten för inköp- och upphandling. Vidare bedömer vi att IT-enhetens ansvar vid inköp och upphandling av digitala system är otydligt i aktuella styrdokument och att riktlinjer med specifik koppling till inköp och upphandling av digitala system kan tydliggöra detta ansvar.

Granskningen visar vidare att det finns fastställda och dokumenterade strategier för hanteringen av kommunens digitala system. Vi ser positivt på att IT-enheten under 2025 tagit fram en ny modell för systemförvaltning och samverkan i syfte att tydliggöra roller och ansvar kopplat till förvaltningen av kommunens digitala system. Modellerna beskriver på övergripande nivå det digitala systemets livscykel, vilken funktion som ansvarar för de olika delarna i cykeln samt hur samverkan mellan IT-enheten och förvaltningarna går till. Vi bedömer att modellerna är ändamålsenliga och tydliggör roll- och ansvarsfördelningen kopplat till förvaltningen av kommunens digitala system. Som en del i arbetet med den nya modellen har även stödmallar, lathundar och checklistor tagits fram för att underlätta förvaltningen av såväl befintliga som nya digitala system.

3. Samordning vid inköp av digitala system

3.1 Kommunen har en lista över befintliga digitala system

Av policy för inköp- och upphandling framgår att kommunen i möjligaste mån ska samordna inköp och upphandlingar. För denna samordning ansvarar kommunstyrelsen. Som en del i arbete med att ta fram en ny systemförvaltningsmodell ingår även att inventera bland kommunens digitala system. Syftet med inventeringen är att skapa överblick över vilka system som används inom kommunen, vem som äger och förvaltar dessa system, när avtalen för systemen går ut och behöver förnyas eller avvecklas samt att identifiera risker.

Kommunen har i dagsläget cirka 400 identifierade system i verksamheterna. Flera av systemen har överlappande funktionalitet och målet är därför att minska antalet system med ungefär hälften. Till exempel används ett flertal ärendehanteringssystem, trots att de ärenden som hanteras skulle kunna skötas i ett och samma. Samordningen av system är viktig eftersom det innebär risker ur ett ekonomiskt- och säkerhetsperspektiv att förvalta flera system med samma funktion. Kommunen har tidigare saknat en systemlista på övergripande nivå som samlar alla system som används inom förvaltningarna. Det har därför varit svårt att veta vilka system som redan finns vid upphandling av nya system. I samband med att den nya systemförvaltningsmodellen togs fram har därför en systemlista upprättats 2025.

Av listan framgår roller och ansvar för respektive system samt när avtalet för systemet löper ut. Listan hanteras av IT-enheten men har arbetats fram gemensamt med övriga förvaltningar. Arbetet har skett genom att förvaltningarna tagit fram egna systemlistor där de enhet för enhet kartlagt vilka digitala system som används. Av den kommunövergripande systemlistan framgår vilken informationsklassning respektive system har. För varje system finns även tillhörande systemförvaltningsplaner att ta del av. På grund av sekretessbelagd information finns systemlistan endast tillgänglig för utvalda personer inom kommunen.

3.2 Behov av nya digitala system samordnas under taktiska möten

Inom ramen för arbetet med den nya modellen för systemförvaltning och samverkan har kommunstyrelsen även utvecklat sitt samordningsansvar. Av inhämtad information framgår att KSF är en viktig samarbetspartner i frågan om inköp av digitala system. Under 2025 har taktiska möten införts där IT-enheten och förvaltningarna en gång per kvartal träffas för att diskutera behov av inköp och göra prioriteringar. Under dessa möten görs en översyn av nämndernas planerade upphandlingar under året. Detta för att säkerställa att inköp av samma eller likvärdiga IT-system inte planeras i flera delar av kommunen.

I den nya modellen för systemförvaltning och samverkan ställer IT-enheten krav på att behovet av ett nytt digitalt system tydliggörs innan upphandling kan ske. Det innebär att en förvaltning måste sammanfatta sitt behov och nyttan med det nya systemet i en nyttokalkyl som redogörs för under ett taktiskt möte. Beslutet att upphandla ett nytt system ligger hos förvaltningsledningen men under mötet ska ledningen i samverkan med IT-enheten först se till att det inte redan finns system med liknande funktion inom kommunen som går att använda. Under det taktiska mötet diskuteras även om det finns kommunövergripande behov av det aktuella systemet. Ett exempel på sådant system är ett maskningsverktyg för utlämnande av allmänna handlingar som kommunens kanslienhet identifierat och nyligen redogjort för under ett taktiskt möte där man sett tydliga fördelar med ett sådant verktyg

även inom andra delar av kommunen.

Av inhämtad information framgår att förvaltningarna informeras om hur de ska gå till väga när behov av nytt IT-system uppstår, exempelvis under systemförvaltningsmöten. Ansvaret ligger därefter på respektive förvaltning att informera sina verksamheter om vilka krav som gäller vid inköp och upphandling. Skulle en anställd inom kommunen göra ett försök att installera ett program eller köpa en vara eller tjänst som inte är tillåten finns tekniska kontrollspärrar som informerar IT-enheten om detta.

Av systemförvaltningsmodellen framgår att systemägaren kan fatta beslut om budget och finansiering när kostnaden är måttlig och rör ett specifikt system. När beslutet rör flera system, till exempel integration mellan två av förvaltningarnas system, eller kostar mer än vad systemägaren har rätt att fatta beslut om ska frågan lyftas till förvaltningsledningen. Eftersom förvaltningarnas organisationer skiljer sig åt behöver varje förvaltning ta fram en modell för hur den typen av frågor kan lyftas till rätt beslutsnivå. Ett exempel på en sådan modell är den presentation som utbildningsförvaltningens digitaliseringsenhet gör en gång om året för att informera förvaltningsledningen om vilka IT-system som används inom förvaltningen samt när avtalen löper ut. Samtidigt diskuteras anskaffningen av nya och avvecklingen av befintliga system.

3.3 Uppföljning och återrapportering av kommunens systemförvaltning

Enligt modellen för systemförvaltning följer IT-enheten upp förvaltningarnas arbete med systemförvaltning under både systemägarmöten och systemförvaltningsmöten. Utöver det saknas en systematisk uppföljning av att modellen och IT-systemens livscykel efterlevs i kommunens verksamheter. Till exempel framgår av tabell 2 att IT-enheten inte har något utpekat ansvar i avvecklingen av digitala system. Det framgår heller inte av modellen vem som ansvarar för uppföljningen av att system som inte längre används gallras ut och avvecklas på ett säkert sätt. Av intervjuer framgår att förvaltningarna tar del av statistik för användningen av sina system vilket leder till att system avvecklas när användningen är låg. Samtidigt lyfts att nya system ibland införs utan att befintliga system med liknande funktion avvecklas. Detta leder till att verksamheter i praktiken kan jobba i två olika system samtidigt.

Av inhämtad information framgår vidare att återrapportering till kommunstyrelsen rörande arbetet med systemförvaltning sker inom ramen för kommunens styrmodell. I kommunens delårsrapport 2025 framgår att en ny modell för styrning, planering och uppföljning av IT har tagits fram och ska implementeras i organisationen. I övrigt saknas information om vad den nya modellen innebär samt hur implementeringen av denna gått till. En genomgång av kommunstyrelsens sammanträdesprotokoll visar att den nya systemförvaltningsmodellen inte har varit uppe för diskussion hos kommunstyrelsen under 2025.

3.4 Bedömning

Utifrån granskningens iakttagelser bedömer vi att anskaffningen av digitala system är delvis ändamålsenlig. Inom ramen för arbetet med den nya systemförvaltningsmodellen har kommunstyrelsen påbörjat arbetet med att inventera bland kommunens befintliga IT-system. Vi ser positivt på att de system som används inom kommunen har sammanställts i en lista. Detta är en förutsättning för att säkerställa att nya IT-system inte överlappar med befintliga system. Granskningen visar att det fortfarande finns flera system med liknande funktioner i kommunen och vi betonar därför vikten av att kommunstyrelsen säkerställer

att system som finns i flera versioner eller inte längre används avvecklas på ett säkert sätt. Orsakerna till att ett IT-system avvecklas bör dokumenteras, exempelvis i en nyttokalkyl.

Vidare gör vi bedömningen att den nya systemförvaltningsmodellen bidrar till att det sker en ändamålsenlig samordning vid inköp av digitala system. IT-enheten gör en översyn av samtliga nämnders planerade upphandlingar under året för att säkerställa att inköp av liknande IT-system inte planeras av flera nämnder samtidigt. Vidare måste förvaltningar som är i behov av nya digitala system argumentera för sitt behov i en nyttokalkyl som presenteras för IT-enheten. IT-enheten som besitter den tekniska kunskapen och har övergripande kännedom om vilka system som redan används har då möjlighet att stötta förvaltningarna i valet att köpa in systemet eller inte. Vi noterar dock att IT-enheten inte har mandat att fatta beslut i frågan, utan att det yttersta ansvaret för inköp av digitala system ligger hos respektive förvaltningsledning.

Uppföljning av systemförvaltning sker till viss del under möten mellan IT-enheten och förvaltningarna. Det saknas dock en struktur för systematisk uppföljning av att modellen för systemförvaltning efterlevs i förvaltningarna, exempelvis kring avvecklingen av digitala system. Därför bedömer vi att det delvis saknas etablerade rutiner för att säkerställa att IT-system som inte längre används gallras ut på ett säkert sätt. Vidare visar granskningen att arbetet med kommunens nya systemförvaltningsmodell nämns i delårsrapporten 2025. I övrigt har kommunstyrelsen inte tagit del av någon information om arbetet med förvaltningen och samordningen av kommunens digitala system. Vi anser att detta är en otillräcklig återrapportering av arbetet då kommunstyrelsen är ytterst ansvarig för utvecklingen av kommunens IT- och digitaliseringsfrågor. Vi betonar därför vikten av att kommunstyrelsen framöver ser till att systemförvaltningsarbetet följs upp, till exempel inom ramen för ordinarie återrapportering.

4. Svar på revisionsfrågor

Delfråga	Svar
Finns fastställda och dokumenterade strategier vad gäller kommunens tillämpade systemarkitektur för väsentliga IT-system?	Ja. Två dokument finns framtagna som beskriver kommunens systemförvaltnings- och samverkansmodell. Modellerna tydliggör roller och ansvar kopplat till förvaltningen av digitala system. Som ett komplement till modellerna finns mallar, lathundar och checklistor framtagna för att underlätta arbetet med systemförvaltning.
Har kommunen etablerade rutiner för att säkerställa att IT-systemen som inte längre används gallras ut på ett säkert sätt?	Delvis. Ansvarsfördelning och aktiviteter kopplat till avvecklingen av digitala system beskrivs i modellen för systemförvaltning. Det saknas dock en struktur för uppföljning av att system som inte längre används gallras ut och avvecklas på ett säkert sätt.
Är anskaffningsprocessen av digitala system ändamålsenlig?	Delvis. Befintliga system har inventerats och arbetet med att samordna behov av nya system har påbörjats. IT-system överlappar dock fortfarande med varandra och IT-enhetens ansvar och mandat vid inköp av digitala system behöver förtydligas.
○ Sker en ändamålsenlig samordning av inköp av digitala system?	Ja. Behov av nya digitala system presenteras i en nyttokalkyl för IT-enheten. IT-enheten har kunskap om befintliga system i kommunen och kan således bedöma om behovet är rättfärdigat eller inte. Beslut om inköp ligger ytterst hos förvaltningsledningen.
○ Säkerställs att nya IT-system inte överlappar med befintliga system samt är kompatibla med existerande IT-infrastruktur?	Delvis. Arbetet med att inventera bland kommunens befintliga system har påbörjats och sammanställts i en systemlista. Flertalet av kommunens befintliga system har dock fortfarande samma funktion.
○ Är det tydligt definierat vem som ansvarar för olika delar av inköpsprocessen av digitala system?	Delvis. Inköp- och upphandlingsenhetens respektive förvaltningarnas roller och ansvar kopplat till inköp- och upphandlingsprocessen finns beskrivna i kommunens policy och anvisning för inköp och upphandling. Det saknas dock riktlinjer som mer specifikt beskriver inköp- och upphandlingsprocessen av IT-system samt vilket ansvar och mandat IT-enheten har i detta arbete.

Haninge den 18 februari 2026

Jan Darrell

Certifierad kommunal yrkesrevisor

Linn Hemmar Larsson

Verksamhetsrevisor

5. Bilaga 1. Källförteckning

Intervjupersoner

- Utvecklingsdirektör, kommunstyrelseförvaltningen
- IT-chef, kommunstyrelseförvaltningen
- Inköps- och upphandlingschef, kommunstyrelseförvaltningen
- Biträdande inköps- och upphandlingschef, kommunstyrelseförvaltningen
- Kanslichef, kommunstyrelseförvaltningen
- Utbildningsdirektör, utbildningsförvaltningen
- Enhetschef, digitaliseringsenheten, utbildningsförvaltningen
- Stabschef, social- och äldreförvaltningen
- Enhetschef, enheten för digitalisering och systemstöd, social- och äldreförvaltningen

Dokument

- Mål och budget 2025-2028
- Reglementen för kommunstyrelsen och övriga nämnder
- Kommunstyrelsens nämnd- och verksamhetsplan med budget 2025
- Kommunstyrelsens internkontrollplan 2025
- Kommunstyrelsens delårsrapport 2025
- Kommunstyrelsens sammanträdesprotokoll 2025
- Policy för inköp och upphandling
- Anvisning för inköp och upphandling
- Systemförvaltningsmodell - Roller ansvar och rutiner
- Samverkansmodell - IT och systemförvaltning
- Mall för systemförvaltningsplan
- Lathund för systemförvaltningsplan
- Checklista för systemspecialist och systemförvaltare
- Matris för systemklassificering