

Saksbehandlar: Frode Rønning, Administrasjon og innovasjon
Sak nr.: 21/615-4

IKT-drift

**Rådmannen rår formannskapet til å gje slik tilråding:
Formannskapet rår kommunestyret til å gjere slikt vedtak:**

1. Rådmannen får mynde til å organisere og drifte arbeidet med IKT og digitalisering, i tråd med prinsippet om at rådmannen som leiar av kommunen sin administrasjon har det jamlege økonomi- og personalansvaret, jf. kommunelova § 13-1 og § 14.

Vedlegg:

1. Ekstern ROS-analyse for drift i ny modell, rapport

Andre relevante dokument i saka:

Sak 124/2020
Sak 125/2020
Sak 16/2021
Sak 17/2021

SAKSFRAMSTILLING

1. Samandrag

IKT-drift har vore handsama som del av sak 124/2020 *Digitaliseringsstrategi*, 125/2020 *Modell for IKT-drift*, 16/2021 *DigiVestland* og 17/2021 *IKT driftsamarbeid*. I desse sakene det vore peika på at Sogndal kommune treng ei løysing for ikt-drift som legg til rette for at me kan nå måla kommunen har sett seg. Løysinga må vera fleksibel, skalerbar, solid og trygg, samt mogeleggjere aktiv deltaking i regionalt/nasjonalt arbeid knytt til digitalisering.

For å vera trygg på at ein no finn fram til den løysinga som vil fungere best for kommunen i tida framover har ein vurdert fleire ulike driftsmodellar. Ein har også gjennomført ein omfattande systemrevisjon i samarbeid med kvar enkelt sektor for å skaffe komplett oversikt over alle digitale system. Ut frå dette kan ein sjå at stadig fleire av dei digitale systema kan plasserast i sky, noko som vil flytte store delar av ansvaret for teknisk drift og tilhøyrande risiko over på leverandør i dei næraste åra.

Det er rådmannen si vurdering at ein hybrid og fleksibel driftsmodell med vekt på god leverandørstyring vil løyse kommunen sine utfordringar på ein god måte. Modellen er tilrådd med utgangspunkt i kravspesifikasjonen for ikt-drift og gjennomført systemrevisjon. Den vil sikre at Sogndal kommune får kontroll over eiga ikt-drift innanfor den økonomiske ramma som er budsjettet. Løysinga tek i vare det lokale kompetansemiljøet, er fleksibel og tillèt at ein etter kvart kan flytte merksemda frå teknisk arbeid til utviklings- og digitaliseringsarbeid. Dette vil også føre til at kommunen framover i større grad kan vera i stand til å delta aktivt i regionalt kompetansearbeid knytt til ikt og digitalisering.

Ein har vidare gjennomført ei ekstern risiko- og sårbarhetsanalyse av den tilrådde modellen for ikt-drift. Den viser at modellen vil vera ei løysing med akseptabel risiko gitt at tiltaka i analysa blir gjennomført. For å sikre arbeidsro, tilstrekkelege ressursar og kontinuitet i det vidare arbeidet ber rådmannen om mynde til å vidare organisere og drifte arbeidet med IKT og digitalisering.

2. Bakgrunn for saka

Kommunestyret vedtok i desember 2020 (sak 124/2020) ein digitaliseringsstrategi som la føringar for vidare IKT-drift i Sogndal kommune. I etterkant av dette og vedtaket om modell for IKT-drift (sak 125/2020), utarbeidde rådmannen ein kravspesifikasjon for å kunne møte ambisjonane til Sogndal kommune. Kjerna i dette var at det måtte utviklast ein robust digital grunnmur saman med ein partner for IKT-drift som legg til rette for nyskaping, lokale satsingar og behov.

I februar 2021 vart det, som ein konsekvens av dette, gjort vedtak om at Sogndal kommune trer ut av samarbeidet med SysIKT (sak 17/2021). Rådmannen fekk mynde til å formalisere fråtreidinga, samt forhandle fram avtale med ny leverandør/samarbeidspart. Ein slik avtale skulle så leggest fram til kommunestyret til handsaming.

Rådmannen viser elles til det politiske grunnlagsdokumentet for ny kommune, der ein slår fast at Sogndal kommune skal vera blant dei beste i landet på IKT og digitalisering. Ein har teke utgangspunkt i dette i arbeidet med å finne fram til ein ny modell for IKT-drift, og vurdert korleis ulike løysingar kan gje fleksibilitet, tilgang til rett kompetanse, tryggleik kring både personverns- og driftsomsyn – og ikkje minst legg til rette for lokalt/regionalt samarbeid kring desse aspekta.

3. Alternativ for driftsmodell

I sak 17/2021 vart det gjort greie for fem ulike modellar for framtidige IKT-løysingar. Dei fleste av desse kunne møte kommunen sine behov for tenester, men til ulik kostnad og med ulik risiko. Rådmannen har i tida etter kommunestyremøtet arbeidd med å utgreie desse ytterlegare.

Modell 1: Intern IKT-drift

Rådmannen har i utgangspunktet vore skeptisk til å organisere IKT-drifta fullstendig i eigen regi. Ei slik løysing vil vera problematisk med tanke på omfanget av tilgang til rett kompetanse, samt kapasitet til drift med akseptabel risiko og kostnad. Ein har tidlegare

også argumentert med at kommunen, ved å søke samarbeid med andre kommunar eller driftsselskap, i større grad vil kunne sikre redundans/overlapp på kompetanse og stordriftsfordelar knytt til kostnad knytt til lisensar, utstyr og vedlikehaldsavtalar. Ei løysing der ein drifrar IKT utan nokon form for samarbeid med andre er såleis vurdert som uaktuell.

Modell 2: Kommunalt samarbeidsselskap

Mange kommunar vel å organisere IKT-drifta i interkommunale IKT-samarbeid med formelt etablerte driftseiningar. Det vanlegaste er samarbeid etter vertskommunesamarbeid etter kommunelova. Døme på slike lokale samarbeid er SysIKT, Nordfjordnett og IKT Nordhordaland. Dei fleste av desse er bygde opp etter same modell, og rådmannen ser det framleis som usikkert å skulle gå inn i eit driftssamarbeid med slik struktur og oppbygging.

Like fullt har ein undersøkt om det er kommunale samarbeid som kan møte dei krav og behov som kommunen har. Ein har mellom anna gjort konkrete vurderingar kring, og vore i direkte kontakt med IKT Nordhordaland, som Aurland kommune har valt å inngå samarbeid med. Saksutgreiingaⁱ som vart gjennomført i Aurland viser mellom anna at modellen er lite fleksibel, slik at ein til dømes må betale for alle systemmodular som er med i felles avtale, uavhengig av om ein brukar desse eller ikkje. I tillegg vil denne løysinga i liten grad kunne legge til rette for eit lokalt kompetansemiljø. Ein vurderer difor eit samarbeid av denne typen som lite aktuelt for Sogndal kommune.

I sak 125/2020 var det omtala at Avento AS tilrådde Sogndal kommune å undersøkje om det kunne høve med eit samarbeid med IKOMM AS. Dette ut i frå ambisjonsnivået til kommunen og erfaringane Nesodden kommune gjorde seg i tilsvarende vurderingar i 2019 og 2020. Rådmannen har vore i dialog med både IKOMM og Nesodden kommune.

Tilbakemeldinga frå IKOMM var at Sogndal kommune, med den vedtekne digitaliseringsstrategien og ambisjonsnivået for kommunen, var ein særst interessant samarbeidspart. Samstundes har IKOMM vore tydelege på at det må vere grunnlag for tilstrekkeleg bemanning lokalt, som er ein føresetnad for å kunne levere ønskja kvalitet. Dette føreset ein kommune, eller samarbeid mellom kommunar, i storleiksorden 30.000 innbyggjarar. Når Luster, Aurland og Vik ikkje ønskjer å ta del i eit nytt felles samarbeid er det ikkje grunnlag i Sogn for ein slik type driftsmodell som IKOMM tilbyr. IKOMM ville også ha kapasitetsutfordringar inneverande år som følgje av at dei på kort varsel tok over drifta av Østre Toten kommune. Dialogen med IKOMM har vore positiv og dei ønskjer gjerne eit samarbeid vidare på område som digitalisering og innkjøp.

Rådmannen kjenner ikkje til andre kommunale samarbeid etter tilsvarende modell som IKOMM. Vurderinga er difor at ein driftsmodell med kommunalt samarbeidsselskap ikkje er eit alternativ for Sogndal kommune.

Modell 3: Samarbeid med fylkeskommunen

Som omtala i sak 125/2020 hadde alle dei tre tidlegare kommunane gode erfaringar med driftssamarbeid med Sogn og Fjordane fylkeskommune. Med bakgrunn i samanslåinga med Hordaland fylkeskommune sa fylkeskommunen opp samarbeidet i mars 2018, med verknad frå 30.06.19. Fylkeskommunen har tidlegare opplyst at det ikkje ville vere aktuelt å halde fram med drift av IKT-tenestene med bakgrunn i manglande kapasitet til å handtere

ⁱ [IKT-driftsamarbeid - val av ny retning \(onacos.no\)](#)

IKT-teknisk samanslåing av tre kommunar (Balestrand, Leikanger og Sogndal), samstundes som dei skulle styre eigen samanslåingsprosess.

I lys av at samanslåingsprosessane er over eitt år gamle og dei tydelege føringane som er gitt gjennom digitaliseringsstrategien for offentleg sektor 2019-2025, meinte rådmannen at ein burde undersøkje på ny om det ville vera mogleg å få plass eit samarbeid med fylkeskommunen. Rådmannen og ordføraren har i møte med fylkesordførar og fylkesrådmann utfordra Vestland fylkeskommune på eit samarbeid. Tilbakemeldinga er at ein modell med IKT-driftssamarbeid ikkje er aktuelt frå deira side. Samstundes er dei positive til samarbeid på enkeltområde, og at ein kan ha ei samspel mellom IKT og digitaliseringsmiljøa i Sogn.

Modell 4: Kontraktsbasert drift

I denne modellen har rådmannen sett nærare på ei løysing der ein set ut heile eller store delar av IKT-drifta til kommersielle aktørar. Dette reduserer behovet for eigne tilsette og gir tilgang på spesialkompetanse. Samstundes aukar behovet for kontrakts- og bestillarkompetanse.

Fordelen med ein slik modell er at det gir stort høve til fleksibilitet. Ein kan sikre spisskompetanse inn i mot lokale satsingar og utviklingsprosjekt. Ein vil også kunne sikre seg tenester og kompetanse som er i samsvar med utviklingsbehovet. Nedsida ved ei slik løysing er, som fleire evalueringsrapportar peiker på, at det er krevjande for kommunane å vere gode nok bestillarar mot sterke leverandørar når ein ikkje lenger har eit lokalt kompetansemiljø knytt til IKT-drift. I ein situasjon der ein skal legge om heile IKT-drifta vil det også vere krevjande at innkjøpsprosessane vil ta lang tid for å møte krava i lova om offentlege anskaffingar.

Eit tilleggsmoment er at det er stor uvisse knytt til kostnadane ved ei slik løysing. Konkurransen om tenestene kan sikre rimelege leveransar, samstundes er erfaringane frå ein del kommunar at ein ikkje har nok volum i tenestene til å kunne få dei beste prisane dersom ein ikkje samarbeider med andre. Det er framleis rådmannen si vurdering at kompleksiteten ved ein slik modell, kombinert med behovet for særleg god bestillarkompetanse, gjer at dette ikkje bør vere den primære modellen ein arbeider vidare med for ei framtidig løysing.

Modell 5: Intern IKT-organisering i kombinasjon med ekstern leverandør

Rådmannen har tidlegare presentert ei hybrid løysing der intern IKT-drift blir kombinert med kjøp av tenester frå ekstern(e) leverandør(ar), der dei delane av drifta som har høgast risiko og/eller kostnad blir løyst hjå/ i samarbeid med ein eller fleire eksterne aktørar/partnarar. Ei slik løysing sikrar at ein framleis har kommunalt tilsette som har kompetanse og kapasitet til å fylje opp brukarane, som sit på sentral bestillarkompetanse og som kan delta aktivt i utviklings- og digitaliseringsarbeidet både lokalt og regionalt.

Ved å samarbeide med andre på utvalte område kan ein i mykje større grad enn i modell 1-4 velje samarbeidspart basert på kompetanse og aktualitet i kvart enkelt tilfelle. Slik vil ein også kunne sikre høgast mogeleg leveranse kvalitet/beste praksis på dei digitale tenestene ein tilbyr. Ein vil kunne samarbeide internt i regionen og med andre kommunar med tilsvarande utfordringar, delta aktivt i regionale/nasjonale samarbeidsplattformer samt hente inn ekstern kompetanse der ein ser behov for det. Dette oppsettet gjer modellen særleg fleksibel og skalerbar.

Som i modell 4 vil denne modellen krevje god innkjøps- og bestillarkompetanse. Ein ser likevel at denne modellen vil kunne vera teneleg for kommunen, og sidan ein deler leveransane opp i enkeltsystem/ enkeltområder vil det vera enklare å handtere for bestillar. Kostnadane vil, ved hjelp av gode avtalar og innkjøpssamarbeid, i stor grad vera dei same som i noverande løysing, til trass for at ein her potensielt flyttar ei rekke system til skybasert drift og legg til rette for ein hybrid driftsmodell.

Rådmannen vil tilrå denne løysinga for Sogndal kommune. Føresetnaden for dette er at ein set i verk risikodempeande tiltak ovanfor ulempene peika på i modell 1 og 4; robust tilgang til rett kompetanse, kapasitet til drift med akseptabel risiko og kostnad, sikring av redundans/overlapp og tilgang til stordriftsfordelar knytt til kostnad knytt til lisensar, utstyr og vedlikehaldsavtalar. Vidare er ein viktig føresetnad at ein flyttar flest mogeleg av IKT-tenestene over på skybaserte løysingar for å forenkle og senke risiko kring drift, og at ein legg føreseieleg og grundig leverandørstyring i botn for alle inngåtte avtalar.

Ein viser vidare til kapittel 4 og 5 for vidare utgreiing kring vurderinga som er gjort knytt til denne modellen, samt kapittel 6 for ein gjennomgang av økonomiske konsekvensar.

4. Grunnlag for val av ny driftsmodell

Rådmannen har, ved bruk av både interne og eksterne ressursar, brukt mykje tid på å gjere ei grundig vurdering av ulike alternativ for IKT-drift. Sentralt i dette arbeidet har vore vurderingar av mellom anna kvalitet, stabilitet, tryggleik, styringsform, personalkonsekvensar, fleksibilitet og økonomi. Det har vore sentralt å få avklara i kva grad det kan vera aktuelt å finne driftsløysingar som også kan gjelde for andre kommunar i regionen. Det ville utan tvil vera ein styrke om ein kan ha eit regionalt samarbeid også innanfor dette feltet.

Ein har teke omsyn til ei rekke faktorar i vurderinga av dei ulike modellane for IKT-drift. Først og fremst må ein ta omsyn til at dette er eit felt i kraftig utvikling og vekst. Stadig fleire system og tenester går over til skybasert drift, noko som endrar krava til lokal kompetanse og senkar driftskapasitet betrakteleg. Ut frå dette, og ambisjonane innanfor digitalisering, blir det sentralt å ha ein fleksibel og lokalt forankra driftsmodell som kan tilpassast dei endringane som vil kome framover.

Vidare legg både KMD og andre vekt på at det i aukande grad er viktig med solid kommunal kompetanse kring ikt-tryggleik:

«Ivaretaking av personvern og informasjonssikkerhet er avgjørende for at offentlig sektor skal lykkes med digitaliseringsarbeidet. Digitaliseringen krever gjennomgripende endringer i måten offentlig sektor utfører sine oppgaver på, og dermed også hvordan man sikrer og forvalter dokumentasjon. Ambisjonen om økt digitalisering i offentlig sektor betyr at styrking av personvern og informasjonssikkerhet blir stadig viktigere» (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2019: Én digital offentlig sektor, digitaliseringsstrategi 2019-2025).

GDPR, personvern og datatryggleik er altså i stadig aukande grad eit stort og komplekst fagområde som kommunen bør søke samarbeid om, slik at ein på beste måte ivaretek dei

krava som blir stilt til kommunen som databehandlar.

Frå både KMD, KS og andre har det i tillegg blitt retta merksemd på viktigeita av å ha god bestillarkompetanse i ulike former for kommunale samarbeidsprosjekt. Det er rådmannen si vurdering at god bestillarkompetanse innanfor ikt krev at ein framleis har ein del lokalbasert drift. Dersom ein skal kunne inneha denne type kompetanse for relevante ikt-system er det avgjerande at ein kjenner godt til både brukarperspektivet og dei særskilte lokale behova og bruksmønstera for løysinga. I tillegg treng ein kompetanse om dei ikt-faglege elementa som er involvert. Dette vil også gjelde for dei aller fleste digitaliseringsprosessar i kommunen framover, noko som medfører at rådmannen har lagt stor vekt på å sikre eit lokalt kompetansemiljø i vurderingane som er gjort.

Satsinga på digitalisering som digitaliseringsstrategien fordrar legg også nokre andre føringar for val av ny modell som ein bør ta omsyn til i denne prosessen. For å kunne lukkast med digitaliseringsarbeidet vil det vera avgjerande at ein har ein fleksibel og skalerbar driftsmodell. Eit digitaliseringsprosjekt vil t.d. gjerne ha behov for auka bistand frå IKT-avdelinga i både utviklings- og innføringsfasar, og då er det avgjerande at ein lokalt har tilgang til rett kompetanse, systemtilgang og ressursar som kan tildelast der ein finn det mest teneleg til ei kvar tid.

Ein ser også at Sogndal kommune er i ein unik posisjon nasjonalt. Ein har eit kompetansemiljø for ikt og digitalisering i regionen, utan den same konkurransen om kvalifisert arbeidskraft som ein ofte ser i større tettstader og byar. Dette gir ein god base for rekruttering av den kompetansen ein har bruk for framover, og eit spesielt godt grunnlag for samarbeid så lenge ein tek i vare lokal kompetanse. Ved å ha både noko lokal drift og god bestillarkompetanse i eigen organisasjon, kan kommunen vera i stand til å bidra aktivt i digitaliseringsklynga i Sogn. Rådmannen har på bakgrunn av dette også vektlagt at ein ikkje flyttar kompetansesarbeidsplassar ut av kommunen dersom ein kan unngå dette.

For å sikre at ein har eit grundig kunnskapsgrunnlag for avgjerd kring ny driftsmodell har IKT-avdelinga i kommunen dei siste månadane gjennomført ei omfattande konsekvensanalyse for driftstryggleik, som eit ledd i ein komplett systemrevisjon. Arbeidet har vore i tett samarbeid med dei fire kommunale sektorane. Analysen og systemrevisjonen har gitt ein komplett oversikt over kommunen sine digitale system. Den legg grunnlaget for prosjektplanen som no skal utformast for flytting av ikt-drift, samt for ønskje og behov knytt til framtidig driftsmodell.

Oversikta viser mellom anna at ein har ei rekke digitale system som er kritiske for drift av sentrale kommunale tenester. I desse systema kan nedetid ut over ein halv arbeidsdag i verste fall kunne føre til fare for liv og helse, omfattande skade på omdømet til tenesta eller større økonomiske tap. Tilrådinga frå IKT-avdelinga tilseier at slike system bør plasserast i sentral lokasjon for å sikre kortast mogeleg responstid ved utfall. Desse systema bør sikrast via ekstern serviceavtale eller, om mogeleg, ei døgnkontinuerleg vaktordning.

Vidare legg systemrevisjonen eit grundig grunnlag for vidare arbeid med å rette opp i «digital gjeld», betre noverande manglar i drifts- og datakvalitet, samt forbetre brukarvennlegheit og tilgangsstruktur og digitalisere fleire kommunale arbeidsprosessar.

Ein kan også sjå ut frå oversikta at alle aktuelle system for kommunal drift, med stor grad av sikkerheit, vil vera skybaserte i løpet av 2023. Dette vil redusere behovet for ein del av

dagens infrastruktur med tilhørende driftsrisiko og særskilte kompetansebehov, og er et strategisk viktig mange kommuner og fylkeskommuner har tatt det siste året.

Kommunal- og moderniseringsdepartementet skreiv allerede i 2016 at:

«Norske offentlige og private virksomheter har i mange år brukt tenesteutsetting for å kunne fokusere på kjernevirksomheten sin og overlate for eksempel drift av IKT til andre. De siste åra har skytenester etablert seg som et viktig alternativ for tenesteutsetting. Vi ser at stadig flere tenester, både infrastrukturtenester og programvare, blir levert som skytenester [...] anbefaling om at offentlige virksomheter skal vurdere skytenester som et alternativ når de skal skaffe IKT-tenester» (KMD, 2016: Nasjonal strategi for bruk av skytenester).

Som konsekvens av dette har ein no mogelegheit til å velje ei driftsløysing der Sogndal IKT sjølv har hovudansvar for ikt-drift, men der dei ulike leverandørane av skytenester har ansvar for sine system, og der ein inngår serviceavtalar eller nyttar konsulenthjelp ved behov. Det er såleis rådmannen si vurdering at ein framover potensielt vil vera i stand til å handtere drift av resterande lokalbaserte system med akseptabel risiko, fordi ein på denne måten har tilgang til kompetanse og ressursar hjå ekstern leverandør/ partner.

I tillegg til dette har ein gjennomført ei rekke erfaringsinnhentingar via forskning, ulike rundskriv og tilrådingar frå KS, DigDir og KMD, samt direkte frå samanliknbare kommunar. Der ein tidlegare har vore oppteken av at kommunar bør søke samarbeid for å sikre trygg og effektiv IKT-drift ser ein no i stadig større grad at mellomstore kommunar er dei som har minst å hente frå slike samarbeid, samanlikna med avgrensingane det set for valfridom og sjølvstendig styring av satsingar på digitalisering. Ein kan her t.d. vise til Voss Herad, som peikar på at storleiken på kommunen gjer det mogeleg for dei å ha ein lokal ikt-driftsmodell på eit heilt anna grunnlag enn mindre kommunar.

5. Presentasjon av ny driftsmodell

Modellen, som omtala ovanfor vil ta i vare kommunen sine behov på ein teneleg måte, er kort forklart:

- ein hybrid modell, der fleirtalet av dei digitale systema vil vera drifta i sky. Systemleverandørar vil då vera ansvarlege for den tekniske drifta, samt for teknisk support/støtte ved behov. God leverandørstyring sikrar at ein stiller tydelege krav om tenestekvalitet og oppetid til alle leverandørar.
- nokre få enkeltsystem vil potensielt bli drifta lokalt, avhengig av vurderingar kring kritikalitet, datatryggleik og teknologisk nivå hjå leverandør.
- ein har etablert samarbeid med Årdal og Lærdal kring arbeid med GDPR og personvern. Rådmennene har sett ned ei prosjektgruppe som skal utgreie korleis samarbeidet kan utvidast til å omfatte også andre ikt-faglege emne.
- ein vil behalde og vidareutvikle det lokale kompetansemiljøet.
- ein vil, som ein konsekvens av skydrift og samordning av eksisterande system, vera i stand til å flytte merkemda frå teknisk drift til utviklings- og digitaliseringsarbeid. Dette vil medføre at ein i større grad kan vera aktiv også i regionale og nasjonale ikt-satsingar.
- ein inngår avtalar med enkeltstående partnarar som kan sikre tilgang til kompetanse ved behov. Dette vil i særleg grad gjelde system som ein av ulike årsaker må vedlikehalde og drifte sjølv, men som ein ikkje har tilstrekkeleg redundant

Som tidlegare omtala, i sak 21/615-1, må kravspesifikasjonen som blei utarbeidd i samsvar med føringane i digitaliseringsstrategien også gjelde som eit utgangspunkt for å vurdere alternative driftsformer. I arbeidet fekk kommunen råd frå Avento om at:

«IKT-driftsmodell må veljast ut frå kommunen sine prioriteringar, føresetnader og utfordringar. Avento peikar på at ein i 2020 må planlegge for fleksibilitet («agilitet») gjennom å ta i bruk virtuelle løysningar, programmerbar infrastruktur, nettverk tilpassa skyløysingar og hybrid løysning med kombinasjonen av sky (cloud) og lokale løysningar (on premise). Hybrid IT set krav til nye eller forbetra prosessar. Dette fordrar at ein har ein eller fleire driftspartnarar som legg til rette for dette. Dette er viktig for å kunne leite etter moglegheiter for automatisering og bruk av kunstig intelligens for å gjere ting meir smidig».

Kravspesifikasjonen som vart utforma innehaldt ei rekke effektmål, samt ei oversikt over framtidige behov:

Effektmål

Det er ut frå politisk plattform og digitaliseringsstrategi utforma effektmål som skal vera styrande for forventningane til leveranse frå IKT-driftspartnar. Desse blir kommentert enkeltvis i tabellen under, med tanke på løysinga som er planlagt i ny modell for IKT-drift.

Effektmål	Løysing i ny modell for IKT-drift
Stabil og føreseieleg leveranse av IKT-tenester med avtala kvalitet	Den omfattande systemrevisjonen som er gjennomført har gitt ei grundig oversikt over kva som skal leverast, kva som er forventna leveranse kvalitet og også kva som er ekstra kritiske periodar for kvart enkelt system. Det er rådmannen si vurdering at ikt-avdelinga i kommunen sjølve vil kunne tilby ei stabil og føreseieleg leveranse i samarbeid med leverandørane av dei ulike systema, i tillegg til kompetansepartnarar innanfor enkeltområde.
Tilgang til kompetanse som kan bidra til at kommunen kan levere digitale tenester til innbyggjarar, tilsette, elevar og andre brukarar med rett kvalitet	I tillegg til eksisterande kompetanse i organisasjonen vil ein, som nemnt innleiande i kap.5, ha behov for redundant kompetanse på særskilte område. I nokre høve kan det også vera teneleg å hente inn ekstern kompetanse frå leverandørar eller frå spesialistar på enkelte fagområder for å sikre rett tenestekvalitet ut frå beste praksis. Modellen gjer det mogeleg å vera fleksibel på dette området og velje samarbeidspart ut frå kompetansenivå og kostnad i kvart enkelt høve dersom ein ynskjer det.
Stabil og føreseieleg applikasjonsforvaltning	Etter kvart som fleire og fleire applikasjonar blir flytta til driftsmiljø i sky vil leverandørane av systema overta ansvaret for teknisk drift. Dette vil føre til at ein kan stille eksterne krav og forventningar om stabil og føreseieleg applikasjonsforvaltning i ein hybrid driftsmodell (leverandørstyring).

Rask implementering av nye system og IKT-løysingar	I denne modellen for IKT-drift vil ein fullt ut vera i stand til å bestille, levere og implementere nye system i eige tempo tilpassa organisasjonen. Dette vil t.d. vera avgjerande for at ein skal kunne lukkast med å nå måla i digitaliseringsstrategien.
Styrke personvernet og auke den digitale tryggleiken Sikre god informasjonstryggleik slik at sårbarheit og risikoeksponering vert minimert	Ein opplever at stadig fleire kommunar aukar merksemda på personvern og digital tryggleik, og mange kommunar har varsla auka utgifter knytt til dette. I samarbeid med kommunane Årdal og Lærdal er ein i gang med ei felles satsing knytt til dette, med felles personvernombod og fokus på kompetansedeling. Kommunane har eit omfattande og komplekst lovverk å forholde seg til på dette området, med stadig strengare sanksjonar for brot.
Bidra til å auke organisasjonen si digitalisering - flytte merksemda frå drift til tenesteutvikling og innovasjon	Det er stor merksemd på dette i organisasjonen, og digitaliseringsstrategien legg føringar for korleis ein skal arbeide vidare. Ved å behalde og vidareutvikle lokal kompetanse vil tilsette med kjennskap til organisasjonen og dei konkrete arbeidsprosessane også inneha teknisk kompetanse, og slik vera i stand til å sjå løysingar for digitalisering, samt utvikle og innføre desse. Ved å basere seg på leverandørar som har ansvar for teknisk drift vil ein også frigjere mykje kapasitet som kjem digitaliseringa til gode.

Framtidige behov

Overordna mål og effektmål er utgangspunktet for ein leveransemodell for IKT-tenester. Denne viser kommunen sine framtidige behov for å:

Framtidig behov	Løysing i ny modell for IKT-drift
Behalde intern kompetanse til oppgåver som krev kunnskap om kommunen sine interne prosessar, strategisk IT/digitalisering og innkjøp.	Den presenterte modellen for IKT-drift tilseier at ein beheld ei lokal ikt-avdeling som både vil kunne bistå i interne prosessar, arbeide strategisk med utvikling av tenester, samt bidra aktivt i kommunen sine digitaliseringsprosessar.
Sikre naudsynt styring og kontroll av leverte IT-tenester gjennom leverandørstyring.	God leverandørstyring er eit sentralt element i ny driftsmodell. Slik kan ein sikre god tenestekvalitet og delegert driftsansvar.
Sikre naudsynt styring og kontroll med tanke på strategiar og utviklingsarbeid i digitalisering. Eit samarbeid med IKT-driftspartner må vera styringsdyktig, og kommunen må ha kontroll slik at ein er i stand til å styre utvikling i eigen	Ny modell for IKT-drift gir kommunen fullstendig kontroll over eigne IKT-tenester. Ein vil kunne påverke retning og strategi på kort varsel, allokere ressursar til viktige prosjekt, effektivt levere oppsett av nye system ferdig tilpassa eksisterande struktur.

<p>organisasjon og tempo i digitaliseringsarbeidet. Nye system/tenester må kunne implementerast raskt. Dette er viktig for Sogndal kommune med tanke på vår satsing på digitalisering. Dette inneber at ein i løpet av få veker kan gå frå framlegg til testing av løysingar på enkelttilsette/enkeltmiljø for uttesting.</p>	<p>Modellen er såleis fleksibel og vil gje Sogndal kommune store fordelar med tanke på rask digitalisering og utvikling.</p>
<p>Sikre tett og gjensidig samarbeid mellom kommunen sine tilsette og ekstern partner.</p>	<p>Ein vil i denne driftsmodellen samarbeide tett med ekstern leverandør/partner for kvart enkelt system som blir levert/teke i bruk, samt ved behov for ekstra kompetanse i ulike høve. Samarbeidet vil såleis vera behovsstyrt for dei tilsette, samstundes som leverandør-kunde forholdet vil gjera det viktig også for leverandør at samarbeidet fungerer godt.</p>
<p>Sikre solid og driftssikker løysing for IT-drift med høg kvalitet og tilsvarande oppetid, inkludert vaktordning 24/7 for sentrale system.</p>	<p>Ein vil kunne stille sterke krav til leveranse kvalitet og oppetid i avtalane med kvar enkelt leverandør. Vaktordning, slik det er tilrådd frå IKT-avdelinga, vil vera tema i arbeidet med økonomiplanen framover, og blir vurdert saman med andre vaktbehov kommunen har.</p>
<p>Sikre tilgang til innkjøpsordning som kan sikre kommunen konkurransedyktige prisar på t.d. standard PC for tilsette og elevar.</p>	<p>Noverande avtalar sikrar kommunen tilgang til konkurransedyktige prisar på digitalt utstyr. Det blir jobba med å få på plass nye rammeavtalar. Dette er nærare omtala i kapittel 6.</p>
<p>Ha tilgang til skalerbare ressursar som kan dekke midlertidige behov for bistand, samt ha tilgang til spesialkompetanse på fagområde som det ikkje er hensiktsmessig å ha i eigen organisasjon.</p>	<p>Mellombels held ein fram med ekstern kompetanse i form av konsulentar eller IKT-firma frå privat sektor for å ivareta dette ved behov. Ein jobbar med å finne det beste alternativet til ein/fleire partner(ar) eller eit gjensidig samarbeid som kan sikre også desse aspekta som ein del av ny driftsmodell.</p>
<p>Ha tilgang til sikkerheitstenester og relevant kompetanse som kan bidra til å styrke kommunens systematiske arbeid med informasjonstryggleik og auke den digitale tryggleiken.</p>	<p>Ein er i ferd med å inngå eit samarbeid med kommunane Årdal og kommune på dette området. Samarbeidet skal i første omgang resultere i eit felles personvernombod med relevant kompetanse.</p>
<p>Ha tilgang til ressursar og kompetanse til å etablere og forvalte</p>	<p>Gjennom DigiVestland har Sogndal kommune fått tilgang til kompetanse og støtte for</p>

verksemdsarkitektur og informasjonsarkitektur som eit middel til kontinuerleg betring, etablering av nye tenester, deling og gjenbruk av data.

etablering av nye tenester i større prosjekt. Ein meiner vidare at eksisterande intern kompetanse vil kunne ta i vare dei mindre satsingane i samarbeid med prosjektgruppa for FFF og digitaliseringsteamet. Dette vil også vera eit naturleg tema å samarbeide med andre kommunar om.

Oppsummert viser svaret på kravspesifikasjonen og leveransemodellen at ein er sikra tilstrekkeleg tilgang til tenester og kompetanse innanfor generell IKT-drift, tryggleik og personvern, samt digitalisering og implementeringsprosessar.

6. Vurderingar av risiko og sårbarheit for ny ikt-driftsmodell

Det er gjennomført ei uavhengig risiko- og sårbarhetsanalyse (ROS) for å sjå nærare på risikopunkt knytt til val av denne driftsmodellen. Risikoanalyse gjeld avklaring av dei ulike risikopunkta som kan gjelde for etableringa av ny styringsmodell/ modell for ikt-drift, og er gjennomført av konsulent via Atea, Kenneth Høstland, med rammeverk basert på COSO ERM². Analysa tek utgangspunkt i kravspesifikasjonen som er omtala i kapittel 5. Rapporten frå analysa ligg ved som vedlegg 1.

I innleiinga til rapporten kan ein lesa at «Ny styringsmodell vil med angitte tiltak i rapporten være et godt alternativ for ikt-drift i Sogndal kommune. Styringsmodellen kan beskrives som en «virtuell organisasjon» satt sammen for å nå kommunens IT- og digitaliseringsmål, som kombinerer kommunens ønske om å beholde og bygge lokalt kompetansemiljø, sikre lokalt tilpassede og fleksible ikt-tjenester, og kapasitet til digitaliseringsarbeid» (s.1).

Rapporten angir nokre svake sider knytt til den nye driftsmodellen. Fleire av desse er direkte relatert til flyttejobben som skal gjennomførast frå SysIKT den komande tida, og risikoen for at dette arbeidet på ulike måtar vil kunne påverke arbeidet med etableringa av ny driftsmodell. Det er rådmannen si vurdering at ein vil kunne sjå dette i samanheng, og at ikt-avdelinga ved hjelp av allereie fordelte ressursar vil kunne hente inn naudsynt personell og kompetanse ved behov slik at denne type risiko blir minimert.

Dei resterande punkta er knytt til planlegging og skriftleggjing av den nye driftsmodellen, og vil bli følgt opp i arbeidet framover. Det er vidare viktig å merke seg at all restrisiko i analysa etter gjennomførte tiltak er akseptabel.

Rapporten omtalar også ei rekke sterke sider ved den nye driftsmodellen. Mellom anna blir det peika på at:

- *«Proessen med etablering av ny driftsmodell kan gi flytting av fokus fra drift til tjenesteutvikling, innovasjon / digitalisering og vil kunne gi mer brukertilpassede tjenester til innbyggerne og effektivisere kommunen.*
- *Omfordeling av midler innenfor eksisterende avtaler og budsjett gir at en potensielt kan ansette nye stillinger og dermed kan øke det lokale kompetansemiljøet.*
- *Selv om det er stor konkurranse om IKT-kompetanse i regionen, vil etablering av ny styringsmodell sette Sogndal kommune i en sterk posisjon for rekruttering.*

- *Det er gjennomført ROS-analyse av flytteprosessen, og det er god struktur og planlegging for dette. Prosjektplan er under utarbeiding og blir ferdigstilt innen utgangen av juni måned.*
- *Det er planer om å etablere mange applikasjoner i skyen, noe som vil avlaste egen driftsorganisasjon.*
- *Oppfølging av digitaliseringsarbeidet er lagt til egen tverrfaglig gruppe (FFF). IT / digitaliseringsstrategi er etablert, og man jobber med å operasjonalisere denne»*

Vidare gjev rapporten nokre tilrådingar som vil legge føringar for det vidare arbeidet. Ein må få på plass ei fullstendig skriftleg oversikt over rollar, aktørar og kompetanse i den nye modellen, samt ei oversikt over kravspesifikasjonar knytt til ulike leveransar. Vidare må det arbeidast med å få på plass dokumentasjon og prosedyrar for dei ulike systema. Ein må også få på plass dei naudsynte avtalane med partnar(ar) og leverandørar. Rådmannen har avventa dette arbeidet i påvente av handsaminga av denne saka.

7. Økonomi i ny driftsmodell

Det er, i samband med systemrevisjon og planlegging av ny driftsmodell, gjort ein grundig gjennomgang av budsjett for 2022 og rekneskap for 2020. Oppsummert er det mogeleg å drifte ny modell innafor gjeldande budsjetttramme. Dette vil sikre IKT-drift av tilsvarande tenester som ein har i dag. Samstundes har KS varsla ei auke i utgifter knytt til IKT-drift dei komande åra:

«Tilstrekkelig digital infrastruktur er avgjørende for å få til et digitalt skifte i hele landet. Det handler om effektiv digitalisering og ikke minst digital sårbarhet og stabilitet. Manglende finansiering fra statens side betyr at kommuner og fylkeskommuner må ta store kostnader selv» (Grunnlagsdokument KS 2019-2023: Mange bekker små, s.7).

Denne forventa kostnadsauken må leggest til grunn, uavhengig av val av modell.

Kostnadsoversikt, ny driftsmodell:

Post	Budsjett 2021	Utkast til budsjett 2022
Løn og personal	4 541 000	8 049 000
Lisenskostnadar	2 280 000	2 521 000
Driftskostnadar	883 000	1 613 000
Konsulent/Leverandør	6 049 000 ⁱⁱ	1 300 000
SUM	13 753 000	13 483 000

Ut frå tabellen kan ein sjå at ein held seg innanfor sette rammer for IKT-drift, sjølv med omfattande systemrevisjon og etterarbeid frå denne. Det er også viktig å merke seg at ein her har planlagt å flytte fleire system til skybasert drift, eit arbeid som vanlegvis krev ekstraløyvingar i kommunane. Rådmannen har tidlegare sett som føresetnad at ei framtidig driftsløysing ikkje skal verte vesentleg meir kostnadskrevjande enn den løysinga ein har i dag, og meiner at ein her har funne ei løysing som vil vera økonomisk akseptabel.

I samsvar med tilbakemeldingane frå KS om venta kostnadsauke i åra framover vil

ⁱⁱ Jf. 1.tertial

rådmannen, som del av budsjettarbeidet, arbeide vidare med korleis dette vil slå ut for Sogndal kommune. I dette arbeidet vil ein særleg vurdere samanhengen mellom kostnader og auka digitalisering og samanhengande tenester i kommunal sektor. Det vil også kome kostnadsauke som konsekvens av endringar i krav/system knytt til GDPR og personvern.

Sidan Sogndal kommune går ut av eit eksisterande samarbeid mistar ein tilgangen til dei innkjøps- og rammeavtalar som ligg til dette. Det er planlagt ein prosess knytt opp til dette i løpet av hausten, og det blir allereie no jobba konkret med innkjøpssamarbeid på enkeltområde. Rådmannen har hatt gode dialogar med IKOMM, Voss Herad, Lærdal, Årdal og Bergen kommunar om dette. Ein er også medlem i KINN-samarbeidet, noko som mogeleggjjer framhald av ei rekke avtalar via tidlegare SFFI. Det er rådmannen si vurdering at ein vil kunne sikre seg akseptable avtalar i denne styringsmodellen.

8. Vegen vidare

I tida framover er det fleire arbeidsoppgåver som vil krevje ekstra ressursar frå både rådmannen og dei tilsette på IKT-avdelinga. Først og fremst vil det bli jobba med leverandørar for å sikre at det som kan flyttast til sky blir overført på ein trygg og effektiv måte som i minst mogeleg grad gir nedetid for brukarane.

Det vil også bli arbeidd meir med samarbeid i Sogn. Intensjonsavtale for ein fleksibel modell for samarbeid med Årdal kommune og Lærdal kommune er på plass, og ein går vidare i arbeidet med å tilsette felles personvernombod, samt å undersøke kva for eventuelle andre område det kan vera teneleg å samarbeide om. Det ligg eit stort potensiale i dette, som det blir viktig å greie ut vidare.

I løpet av hausten 2021 skal det også gjennomførast utgang frå SYSIKT. Ein har oppretta god dialog og er i gang med planarbeidet. Ein ser at dei aller fleste system vil kunne flyttast innan 31.12.2021, og vidarefører dialog om nokre element som skal driftast i ein overgangsperiode. Ein komplett prosjektplan for dette vil vera ferdigstilt innan utgangen av juni.

Ein er også i gang med ei strukturering av digitaliseringsarbeidet i kommunen. Det blir viktig å arbeide vidare med dette framover. Operasjonalisering av digitaliseringsstrategien skal ferdigstillast, eit digitaliseringsteam skal etablerast, og ein ynskjer å etablere samarbeid på området både med andre kommunar og kompetansemiljøet i Sogn.

9. Konklusjon

Tidlegare saker har peika på at Sogndal kommune treng ei løysing for ikt-drift som legg til rette for at me kan nå måla kommunen har sett seg. Løysinga må vera fleksibel, skalerbar, solid og trygg, og mogeleggjere aktiv deltaking i regionalt/nasjonalt arbeid knytt til digitalisering.

Ein har vurdert ei rekke ulike modellar for ny løysing. I samband med dette er det gjennomført ein omfattande systemrevisjon som har gitt fullstendig oversikt over alle digitale system, og det er gjort vurderingar kring kva for system som kan/bør plasserast i sky. Ein har hatt dialog med ei rekke eksterne aktørar og teke utgangspunkt i tidlegare utforma kravspesifikasjon i vurderingsarbeidet.

Det er rådmannen si vurdering at ein hybrid driftsmodell (modell 5) vil løyse kommunen sine utfordringar på ein god måte. Modellen plukkar dei beste elementa frå modell 1 og 4, inneheld i tillegg ei rekke avbøtande tiltak for å senke risikoen som er angitt med desse, og sikrar at Sogndal kommune får full kontroll over eiga ikt-drift. Løysinga er ROS-analysert hjå ekstern aktør med tilfredsstillande resultat. Tilrådinga er såleis gitt ut frå dei råd ein har motteke frå ulike eksterne aktørar, og er innafor dei sette økonomiske rammene for IKT-drift.

Ein er i ei brytingstid med store endringar i åra framover, uavhengig av kva for driftsmodell ein vèl no. Det er difor ekstra viktig at ein finn fram til ei fleksibel løysing som kan ta i vare framtidige behov. Det er også sentralt at den hybride modellen tek i vare det lokale kompetansmiljøet og støttar opp om den posisjonen Sogndal kommune har regionalt og nasjonalt, slik at ein på sikt kan flytte merksemda frå teknisk arbeid til utviklings- og digitaliseringsarbeid.

Ein tilrår no å gå frå eit samarbeid som har vore vedteke i kommunestyret, til ein driftsmodell som er innanfor delegeringa som ligg til rådmannen. Dette vil bidra til arbeidsro, tilstrekkelege ressursar og kontinuitet i det vidare arbeidet.