

Regeringsuppdrag

# Rapport

## Pilotprojekt om ramverk för it-kostnader (TBM)



EKONOMISTYRNINGSVERKET

Publikationen kan laddas ner  
från ESV:s webbplats [esv.se](http://esv.se).

**Datum:** 2018-03-14

**Dnr:** 1.2-105/2017

**ESV-nr:** 2018:28

**Copyright:** ESV

**Rapportansvarig:** Jesper Bergqvist

## Förord

Ekonomistyrningsverket (ESV) har i regleringsbrevet för 2017 fått i uppdrag att tillsammans med ett antal myndigheter undersöka möjligheten att använda ett gemensamt och internationellt accepterat ramverk för att bland annat kunna jämföra it-kostnader och kundnöjdhet samt att ta tillvara digitaliseringens möjligheter. Enligt uppdraget ska ramverket prövas på deltagande myndigheters egna verksamheter och ESV ska leda arbetet.

Vi har bedrivit arbetet i projektform med Jesper Bergqvist som projektledare och med en arbetsgrupp bestående av Patrick Freedman och Ulrica Sandstedt samt konsultstöd.

ESV vill tacka de myndigheter och medarbetare som deltagit i arbetet. Försäkringskassan, Arbetsförmedlingen, Migrationsverket, Kronofogden, Bolagsverket, Centrala Studiestödsnämnden, Tillväxtverket och ESV har deltagit i arbetet. Myndigheterna har fått möjlighet att lämna synpunkter på rapportens innehåll.

ESV lämnade en delrapport för uppdraget till Finansdepartementet den 30 augusti 2017 och lämnar härmed slutrapporten för pilotprojektet.

Stockholm den 14 mars 2018

Clas Olsson

Jesper Bergqvist

# Innehåll

<b>Förord</b> .....	<b>3</b>
<b>1 Sammanfattning</b> .....	<b>6</b>
<b>2 Inledning</b> .....	<b>8</b>
2.1 Uppdraget till Ekonomistyrningsverket.....	8
2.2 Bakgrund.....	8
2.3 Rapportens disposition.....	9
2.4 Genomförande av uppdraget.....	10
2.5 Myndigheternas förutsättningar och förväntningar.....	12
<b>3 Beskrivning av ramverket</b> .....	<b>15</b>
3.1 Introduktion till TBM.....	15
3.2 Tre nivåer i TBM-ramverket.....	16
<b>4 Statlig redovisning av it-kostnader</b> .....	<b>19</b>
4.1 Redovisningsplan.....	19
4.2 Statliga inrapporteringskoder, S-koder.....	19
4.3 Vad har vi noterat i arbetet?.....	19
4.4 Framtida arbete med kontoplanen.....	20
<b>5 Informationssäkerhet</b> .....	<b>22</b>
5.1 Allmänna handlingar.....	22
5.2 Offentlighet och sekretess.....	23
5.3 Personuppgifter.....	23
5.4 Slutsatser informationssäkerhet.....	24
5.5 Val av it-stöd.....	25
<b>6 Införandeprojektet – TBM och Apptio</b> .....	<b>27</b>
6.1 De fem sprintfamiljerna.....	27
6.2 Utbildning i TBM-ramverket och it-stödet Apptio.....	29
6.3 Kostnader för införandet.....	30
<b>7 Erfarenheter av TBM-ramverket</b> .....	<b>32</b>
7.1 Generella kommentarer.....	32
<b>8 Erfarenheter av it-stödet Apptio</b> .....	<b>33</b>
<b>9 Alternativ till it-stödet Apptio</b> .....	<b>33</b>
9.1 Vår slutsats avseende alternativ till Apptio.....	35
<b>10 Nyttor</b> .....	<b>35</b>
10.1 TBM-ramverket.....	35
10.2 It-stödet Apptio.....	37

<b>11 TBM-förvaltningsorganisation.....</b>	<b>38</b>
11.1 Internationellt - TBM-Council.....	38
11.2 Svensk statsförvaltning - TBM-råd .....	38
11.3 Enskilda myndigheter – TBM-ansvarig.....	39
<b>12 Övriga iakttagelser.....</b>	<b>39</b>
12.1 Skatteverkets implementation av TBM-ramverket.....	39
<b>13 Slutsatser och förslag på fortsatt arbete.....</b>	<b>40</b>
13.1 Slutsatser om effektmålen.....	40
13.2 Slutsatser om projektmålen.....	40
13.3 Förslag på fortsatt arbete .....	41

# 1 Sammanfattning

ESV har tillsammans med ett antal myndigheter undersökt möjligheten att använda ett gemensamt ramverk för att kunna jämföra it-kostnader och kundnöjdhet samt att ta tillvara digitaliseringens möjligheter.<sup>1</sup> I arbetet har följande myndigheter deltagit.

- Arbetsförmedlingen
- Bolagsverket
- Centrala Studiestödsnämnden
- Försäkringskassan
- Kronofogden
- Migrationsverket
- Tillväxtverket
- ESV

Vi konstaterar att det i nuläget inte är möjligt att jämföra it-kostnader mellan dessa myndigheter, men vi bedömer att det kommer att vara möjligt på sikt. Vi bedömer att den interna kundnöjdheten ökar med TBM-ramverket bland annat för att det för med sig ett gemensamt språk inom myndigheten, vilket kan bidra till att myndigheterna blir bättre på att ta tillvara digitaliseringens möjligheter.

Införandet har skett av ramverket *Technology Business Management* (TBM) och it-stödet Apptio. Projektet har varit ett pilotprojekt och påbörjades hösten 2016. Under 2017 har ramverket prövats på de deltagande myndigheternas egna verksamheter. ESV har både lett arbetet och infört TBM-ramverket och it-stödet i sin egen verksamhet. Arbetet har skett med stöd av konsulter från Ekan Management och Advince samt från leverantören Atea, med underleverantör Centigo och Apptio. Uppdraget delredovisades till regeringen (Finansdepartementet) i en delrapport den 30 augusti 2017 och pilotprojektet slutredovisas härmed. TBM-arbetet fortsätter dock på samtliga deltagande myndigheter.

Syftet med pilotprojektet har varit att utreda om ett gemensamt öppet ramverk för it-kostnader kan införas, användas och tillgodogöras inom pilotmyndigheterna. I rapporten beskriver vi TBM-ramverket, projektets genomförande och erfarenheterna av ramverket och it-stödet Apptio.

Vi har delat upp arbetet i pilotprojektet i olika delar, även kallat sprintar. Sprintarna som tillhört samma delar i införandet har vi samlat i sprintfamiljer. När delrapporten lämnades var samtliga deltagande myndigheter i slutfasen av införandet av sprintfamilj tre, benämnd Infrastructure enligt TBM-ramverket. I pilotprojektet har

---

<sup>1</sup> Regeringsbeslut 3, Fi2017/01591/E2, Regleringsbrev för budgetår 2017 avseende Ekonomistyrningsverket, Finansdepartementet, 2017-03-30.

det varit obligatoriskt att införa sprintfamilj tre, som tillsammans med sprintfamiljerna Cost Pools och It-Towers i TBM-ramverket utgör grundnivån. Resterande sprintfamiljer har varit frivilliga. När sprintfamilj Infrastructure var införd valde två myndigheter att inte gå vidare. En myndighet avbröt tillfälligt införande efter sprintfamilj Infrastructure för att återuppta införandet i december.

I pilotprojektet har ett snabbt genomförande varit prioriterat vilket medfört att arbetet med sprintfamiljerna har genomförts under kort tid. Samtliga myndigheter uppger att arbetet måste fortlöpa för att kvalitetssäkra uppgifterna som lästs in i it-stödet Apptio och bygga upp ytterligare kunskap om TBM-ramverket och it-kostnaderna i den egna myndigheten. Samtliga myndigheter är positiva till TBM-ramverket. En stor kvalitativ nytta är att TBM-ramverket säkerställer en gemensam och transparent vokabulär för it-relaterade begrepp. Detta leder även till ett förenklat beslutsfattande kopplat till it-frågor.

När det gäller it-stödet Apptio är uppfattningen att det är ett bra och avancerat it-stöd med ett tilltalande grafiskt gränssnitt, dock uppfattas det som komplext. Priset för licensen bedöms, speciellt av de mindre myndigheterna, som hög. Säkerhetsfrågan har fått stort utrymme i pilotprojektet. Diskussionen har handlat om vilka uppgifter som lästs in till it-stödet Apptio och att ägaren inte är från Sverige samt att informationen lagras i en molntjänst i Nederländerna. Ingen av myndigheterna har vid pilotprojektets avslut automatiserat överföringen av information från myndigheternas källsystem till it-stödet Apptio, inläsningen sker manuellt. Vid pilotprojektets slut har fyra myndigheter valt att arbeta vidare med it-stödet Apptio under 2018. De som valt att inte göra det har angett olika orsaker.

Under hösten har vi undersökt om det finns alternativ till it-stödet Apptio. Om det finns någon annan leverantör av BI-system som kan anpassa befintligt BI-system till TBM-ramverket alternativt utarbeta ett nytt BI-verktyg. Svaren vi fått har varit positiva och vi kommer utreda dem vidare.

I delrapporten framgår att vi ska utreda om den statliga redovisningen av it-kostnader kan förbättras och därigenom bättre stödja TBM-ramverket. ESV föreslår att vi tillsammans med de myndigheter som använder TBM-ramverket kartlägger behovet av att utveckla baskontoplanen med nya konton. ESV föreslår även att ett svenskt TBM-råd för statliga myndigheter bildas och ger i rapporten förslag på hur vi kan gå vidare med förslaget.

Vi ger förslag på hur det fortsatta TBM arbetet ska genomföras, där förslaget går ut på att fortsätta arbetet med aktuella myndigheter. ESV tar fram en förstudie för att analysera förutsättningarna för kommande försörjning av it-stöd för TBM för statsförvaltningen.

## 2 Inledning

Nedan beskriver vi uppdraget och bakgrunden till uppdraget. Vi inleder med en kort beskrivning av rapportens disposition samt en beskrivning av pilotmyndigheterna som genomfört pilotprojektet. I kapitlets sista del beskriver vi hur vi genomfört uppdraget.

### 2.1 Uppdraget till Ekonomistyrningsverket

ESV fick i regleringsbrevet för 2017 i uppdrag att tillsammans med ett antal myndigheter undersöka möjligheten att använda ett gemensamt, internationellt accepterat, ramverk för uppföljning av it-kostnader.<sup>2</sup> Huvudmålen för uppdraget var följande:

- Underlätta jämförelse av it-kostnader
- Underlätta att följa upp verksamhetsmål kopplat till applikationer (kundnytta)
- Ta tillvara digitaliseringens möjligheter på bästa sätt

Pilotprojektet redovisas i och med denna rapport till regeringen. TBM arbetet fortsätter på myndigheterna. De deltagande myndigheterna, leverantören samt finansdepartementet har getts tillfälle att lämna synpunkter på ESV:s rapport.

### 2.2 Bakgrund

För att i större utsträckning kunna utveckla och dela digitala lösningar som skapar en enklare, öppnare och effektivare förvaltning till nytta för medborgare och företag är det viktigt med transparens för myndigheter och statsförvaltningen. Det bör i detta sammanhang vara möjligt att jämföra myndigheternas it-kostnader, vilket ställer krav på att myndigheterna strukturerar sina it-kostnader på ett enhetligt sätt i samband med bland annat planering och uppföljning av verksamheten. Det behöver bli lättare att se vad som kan bidra till utveckling och innovation där it är en möjliggörare. Det behöver även bli lättare för myndigheter att jämföra sig med varandra och med andra organisationer för att utveckla sin verksamhet.

Utöver att it är en av de viktigaste möjliggörarna för verksamhetsutveckling är det även en av de största utgiftsposterna tillsammans med personal och lokaler. ESV beräknade 2017 att de årliga it-kostnaderna för statsförvaltningen uppgår till cirka 25-30 miljarder kronor.<sup>3</sup> ESV:s kartläggning<sup>4</sup> visar även att alltför få myndigheter har god kontroll på sina kostnader för it. Myndigheterna har idag olika sätt att följa

<sup>2</sup> Regeringsbeslut 3, Fi2017/01591/E2, Regleringsbrev för budgetåret 2017 avseende Ekonomistyrningsverket, Finansdepartementet, 2017-03-30

<sup>3</sup> 2017:77 Myndigheternas strategiska it-projekt och kostnader – delrapport it-användningsuppdraget.

<sup>4</sup> Rapport Fördjupat it-kostnadsuppdrag, Slutrapportförslag inför framtiden, ESV 2015:64



sina egna verksamheters it-kostnader. Arbetet är tidskrävande och ger inte möjlighet att på ett enkelt sätt följa upp myndigheternas egna it-relaterade kostnader över tid och inte heller jämförelser med andra myndigheter på lägre detaljeringsnivå.

ESV har tidigare påtalat att det kan anses rimligt att myndighetsledningarna utifrån sitt ansvar mot regeringen kan redovisa, bedöma och motivera sin resursanvändning för it i förhållande till andra verksamheter. Att kunna verifiera effektiviteten i myndighetens it-verksamhet är en förutsättning för detta. Det handlar om att få transparens, kunskap om och perspektiv på den nytta som it bidrar med i förhållande till vad it kostar, i första hand i den egna verksamheten men även i jämförelse med andra verksamheter. För att uppnå detta behövs en gemensam struktur och begreppsapparat. Under senare år har både ESV och andra myndigheter varit intresserade av ramverket Technology Business Management (TBM). Pilotprojektet initierades för att prova om TBM och it-stödet Apptio kan bidra till önskad utveckling.

### **2.3 Rapportens disposition**

I kapitel 2 beskriver vi uppdraget och hur vi har genomfört pilotprojektet, från starten av projektet till delrapporteringen som skedde den 30 augusti 2017 samt arbetet från delrapport till denna slutrapport. I kapitel 3 beskriver vi TBM-ramverket dess termer, struktur och begrepp. Här beskriver vi även it-stödet Apptio som vi arbetat med i pilotprojektet och hur det stöder TBM-ramverket. Det är viktigt att redan här påpeka att det är viktigt att skilja på ramverket och it-stödet.

I kapitel 4 redogör vi för den statliga redovisningen och hur den kan stödja TBM-ramverket och i kapitel 5 beskriver vi de frågeställningar som relaterar till informationssäkerhet som hanterats i projektet. I kapitel 6 beskriver vi pilotprojektets genomförande med fokus sprintfamiljerna och kostnaderna för respektive sprintfamilj.

I kapitel 7 och 8 redovisar vi erfarenheterna av TBM-ramverket och erfarenheterna av it-stödet Apptio. I kapitel 9 redogör vi för de alternativ till it-stödet Apptio som vi tittat på i projektet och i kapitel 10 redogör vi för nyttor med TBM-ramverket och it-stödet Apptio. Redogörelsen avser inte enbart kostnader och nyttor i monetära termer.

I kapitel 11 förklarar vi hur TBM-Råd fungerar idag och hur det kan se ut om det införs i Sverige. I kapitel 12 redovisar vi övriga iakttagelser som vi anser relevanta i pilotprojektet och i kapitel 13 redovisar vi de slutsatser vi kommit fram till i pilotprojektet och ger förslag på fortsatt arbete.

## 2.4 Genomförande av uppdraget

ESV genomförde under 2016 ett avrop av it-stöd för hantering av ett öppet ramverk för klassificering och uppföljning av it-kostnader med tillhörande konsulttjänster. Avropet gjordes från Kammarkollegiets ramavtal ”Programvaror och tjänster 2014 – Kontorsstöd”. Två anbud togs emot och efter anbudsutvärdering tecknades avtal mellan ESV och Atea i januari 2017. I båda anbuden offererades ramverket *Technology Business Management* (TBM), men med olika tillhörande it-stöd. Avtal tecknades med Atea för leverans av it-stöd, molntjänst via underleverantören Apptio, och konsulttjänster, via underleverantören Centigo, till de myndigheter som ingår i pilotprojektet. Apptio erbjuder flera tjänster, i detta projekt är det modulen Cost Transparency som prövats.

Följande åtta myndigheter ingår i pilotprojektet: Arbetsförmedlingen, Bolagsverket, Försäkringskassan, Kronofogden, Migrationsverket, Tillväxtverket, Centrala Studiestödsnämnden och ESV (i rollen som pilotmyndighet).

Technology Business Management beskrivs av TBM Council som ett ramverk för affärsmässig styrning av it som använder sig av fem grundläggande verktyg:

- Värde- och faktabaserad styrning (organisationens karaktär och egenskaper, styrningsformer och sättet hur samtalen och diskussioner om värde förs)
- TBM taxonomi
- TBM modell
- TBM mätetal
- Stödsystem (automatisering av analyser och processer för affärsmässig styrning av it)

I februari 2017 genomfördes en gemensam uppstart med deltagare från de åtta pilotmyndigheterna och leverantören. Under mötet gavs information om projektets syfte, innehåll och tillvägagångssätt. I en workshop undersöktes och diskuterades varje myndighets förväntningar och prioriterade områden i samband med införandet av TBM-ramverket och it-stödet Apptio. Vid det tillfället hade deltagande myndigheter fått tillgång till it-stödet Apptio och påbörjat utbildning i TBM-ramverket via den utbildningsportal som Apptio tillhandahåller. ESV etablerade en gemensam projektyta för lagring och kommunikation av projektmaterial och erfarenheter mellan projektets intressenter.

ESV utarbetade under februari och mars fram en gemensam projektplan tillsammans med leverantören och pilotmyndigheterna. Inför given tidsram och tillgängliga resurser hos myndigheterna togs beslut att i ett första steg (fram till sommaren) skapa den grundläggande finansiella rapporteringsnivån, som låg till grund för den delrapport som lämnades. Under hösten planerades de återstående delarna i införandet.

Under pilotprojektet utarbetade leverantören en detaljerad plan för införande med respektive myndighet. För att möjliggöra ett effektivt arbete grupperades myndigheterna i tre grupper som arbetade parallellt enligt implementeringsmetoden. I första gruppen ingick Försäkringskassan (it-avdelning) och Bolagsverket, myndigheter som geografiskt ligger nära varandra i Sundsvall. I grupp 2 och 3 ingick Migrationsverket och Arbetsförmedlingen respektive Kronofogden, Tillväxtverket och ESV.

Pilotprojektet har pågått mellan februari 2017 och mars 2018 och ett snabbt genomförande har haft högsta prioritet. Detta har inneburit kort framförhållning att planera och genomföra arbetet. I några myndigheter har även begränsad tillgång till personella resurser varit en utmaning.

Leverantören har tillsammans med respektive myndighet ansvarat för arbetet att införa TBM-ramverket och it-stödet Apptio. ESV har ansvarat för koordinering av myndigheternas arbete med leverantören och har bistått med förutsättningar för samverkan mellan myndigheter. Utvärdering av TBM-ramverk och it-stödet Apptio samt införandet har genomförts vid totalt fem workshops, tre innan delrapporten lämnades och därefter ytterligare två.

ESV har under arbetet haft löpande avstämningar med leverantören och myndigheternas projektledare. Projektledningen har även träffat Regeringskansliet löpande, liksom styrgruppen för arbetet bestående av representanter för deltagande myndigheter.

Införandet av TBM-ramverket och it-stödet Apptio hos pilotmyndigheterna har skett genom en agil och iterativ metod. Det har inneburit att arbetet har delats upp i olika delar, även kallade sprintar. Varje sprint har startat med en workshop på myndigheten, där myndigheten fått information från leverantören om vilken typ av information som behövs i den aktuella sprinten. I detta skede har även introduktion och utbildning skett till aktuell sprint. Därefter har myndigheterna tagit ut information ur sina källsystem och sedan har leverantören importerat informationen till it-stödet Apptio. När importen är klar ska man normalt kvalitetssäkra informationen. På grund av tidsbrist har detta inte alltid, och i några fall inte alls, kunnat göras. När både myndigheten och leverantören är överens om att informationen är korrekt ska sprinten avslutas med en ”sign off”. Vilket innebär ett avslut.

Planen i projektet har varit att genomföra en sprint per vecka. I de fall myndigheterna inte varit klar med en sprint då en ny sprint påbörjats har kvarvarande arbete dokumenterats i en ”back logg” som myndigheten och leverantören arbetat med parallellt när en ny sprint startat.

I projektet har sprintarna som tillhört samma delar i införandet samlats i sprintfamiljer. Det har inneburit att införandeprojektet totalt genomfört fem sprintfamiljer: Cost Pools, it-Towers, Infrastructure, Apps & Services och Business Units.

## **2.5 Myndigheternas förutsättningar och förväntningar**

För att ge perspektiv på pilotprojektet följer här en beskrivning av de deltagande myndigheters förutsättningar, storlek och förväntningar inför pilotprojektet.

### **2.5.1 Försäkringskassan**

Försäkringskassan är en av landets största myndigheter med en verksamhetskostnad på cirka 8,5 miljarder kronor, exklusive transfereringar. It-kostnaden är cirka 1,6 miljarder kronor och dess andel av verksamhetskostnaden<sup>5</sup> cirka 19 procent. Försäkringskassan levererar även it-tjänster till Pensionsmyndigheten motsvarande cirka 200 miljoner kronor. Den utkontrakterade it-kostnaden är cirka 13 procent som en andel av den totala it-kostnaden. It-organisationen har cirka 1 000 medarbetare och det totala antalet årsmedarbetare på Försäkringskassan är cirka 14 000.

Försäkringskassans förväntningar vid uppstarten av pilotprojektet var bland annat att möjliggöra transparens avseende it-tjänsternas kostnader och att kunna visa på ett standardiserat sätt att paketera och följa upp kostnader per it-tjänst. Förväntningarna innefattade även möjlighet att jämföra it-kostnader med andra myndigheter för att öka effektiviteten och digitaliseringstakten samt uppnå ett förbättrat arbetssätt kring befintlig kostnadsfördelningsmodell. Myndigheten har idag en god uppföljning av sina it-kostnader, men det är tidskrävande att sammanställa och analysera.

### **2.5.2 Arbetsförmedlingen**

Arbetsförmedlingen är en av landets största myndigheter med en verksamhetskostnad på knappt 9 miljarder kronor, exklusive transfereringar. It-kostnaden uppgår till drygt 900 miljoner kronor och dess andel av verksamhetskostnaden är cirka 10 procent. Den utkontrakterade it-kostnaden är cirka 4 procent av den totala it-kostnaden. It-organisationen har knappt 500 medarbetare och det totala antalet medarbetare är cirka 13 500. Arbetsförmedlingen har cirka 280 lokala kontor i landet.

Arbetsförmedlingens förväntningar vid uppstarten av pilotprojektet var främst att synliggöra kostnaderna för de applikationer som verksamheten nyttjar och i förlängningen se att nyttjandet av it-tjänster är rätt prissatt för verksamheten.

---

<sup>5</sup> Myndighetens totala kostnad för att bedriva verksamhet.

### 2.5.3 Kronofogden

Kronofogdens uppdrag förutsätter samverkan med ett flertal andra myndigheter och organisationer. Verksamhetskostnaden är drygt 1,9 miljarder kronor och it-kostnaden 416 miljoner kronor, vilket motsvarar cirka 22 procent av verksamhetskostnaden. Kronofogden har totalt 2 400 medarbetare. Den utkontrakterade it-kostnaden som andel av den totala it-kostnaden är drygt 40 procent. Kronofogden köper merparten av sina it-tjänster från Skatteverket. Den egna it-organisationen har cirka 180 medarbetare som i huvudsak arbetar med utveckling och förvaltning.

Kronofogdens förväntningar vid uppstarten av pilotprojektet var främst att kunna förklara budgetavvikelse inom den egna utvecklingsverksamheten. Förväntningarna innebar också att skapa förutsättningar för att bli bättre kravställare mot leverantörer och stärka förståelsen för hur framtida utveckling och vägval påverkar utvecklingen av it-kostnaderna.

### 2.5.4 Migrationsverket

Migrationsverkets verksamhetskostnad är drygt 9 miljarder kronor. På grund av oförutsedda kostnader för migration har verksamhetskostnaderna ökat med 3 miljarder kronor jämfört med 2014. It-kostnaden är drygt 300 miljoner kronor vilket motsvarar 3-5 procent av verksamhetskostnaden. Den utkontrakterade it-kostnaden som andel av den totala it-kostnaden är knappt 1 procent. It-organisationen har cirka 120 medarbetare och totalt antal medarbetare är cirka 8500.

Migrationsverket förväntningar var att förstå TBM-ramverket och it-stödet Apptio. Utöver det hade Migrationsverket förväntningar på att ramverk och it-stöd skulle ge en likformig paketering, struktur, kontering etcetera mellan myndigheterna.

### 2.5.5 Bolagsverket

Verksamhetskostnaden är drygt 500 miljoner kronor för Bolagsverket och it-kostnaden cirka 200 miljoner kronor, vilket motsvarar cirka 38 procent av verksamhetskostnaden. Antalet medarbetare i it-organisationen är drygt 150 och totalt antal medarbetare är cirka 580. Den utkontrakterade it-kostnaden som andel av den totala it-kostnaden är knappt 6 procent. Bolagsverkets verksamhet är till största delen avgiftsfinansierad.

Bolagsverkets förväntningar vid uppstarten av pilotprojektet var att få bättre transparens över it-tjänsternas kostnader och få ett enhetligt sätt att beskriva, paketera och jämföra it-kostnader med andra myndigheter. Det fanns också en förväntan att förenkla processen för sammanställning och analys av it-kostnader, i syfte att kunna redovisa it-kostnader per verksamhetsområde och att it-kostnadsperspektivet ska bli en viktig del i styrning och prioritering av it-initiativ.

### 2.5.6 Centrala studiestödsnämnden

Centrala studiestödsnämndens verksamhetskostnad är drygt 763 miljoner kronor och it-kostnaden drygt 261 miljoner kronor, vilket motsvarar cirka 34 procent av verksamhetskostnaden. Den utkontrakterade it-kostnaden som andel av it-kostnaden är cirka 19 procent. It-organisationen består av cirka 182 medarbetare (inklusive konsulter) och antal medarbetare totalt är cirka 935.

CSN har inte haft möjlighet att införa it-stödet Apptio då omfattning och kostnader för införandet översteg den ram de avsatt för deltagande. Även om CSN inte har deltagit i införande av TBM-ramverk och it-stödet Apptio, har de utbildat medarbetare och varit delaktiga i projektlednings- och utvärderingsarbetet. Deras förväntningar var att uppnå en än bättre transparens och mer standardiserad hantering av it-kostnader för att därigenom nå förbättrat beslutsunderlag i organisationen. Därutöver fanns en förväntan att på sikt kunna göra jämförelser med andra myndigheter.

### 2.5.7 Tillväxtverket

Tillväxtverkets verksamhetskostnad är drygt 400 miljoner kronor och it-kostnaden cirka 70 miljoner kronor. It-kostnadens andel av verksamhetskostnaden är cirka 18 procent. Den utkontrakterade it-kostnaden som andel av den totala it-kostnaden är drygt 10 procent. It-organisationen består av drygt 20 medarbetare och det totala antalet medarbetare är cirka 400.

Tillväxtverkets förväntningar vid uppstarten av pilotprojektet var att få en bra grundstruktur för bättre styrning av myndighetens it-verksamhet och it-kostnader.

### 2.5.8 ESV

ESV har en verksamhetskostnad på drygt 210 miljoner kronor varav it-kostnaden är drygt 50 miljoner kronor, vilket är minst bland myndigheterna i pilotprojektet. It-kostnadens andel av verksamhetskostnaden är cirka 24 procent. It-organisationen varierar mellan 40-50 medarbetare och det totala antalet medarbetare är cirka 150.

ESV:s förväntningar vid uppstarten av pilotprojektet var att bli bättre på att prioritera och styra utvecklingsarbete och snabbare förändra prioritet i utvecklingsarbeten.

## 3 Beskrivning av ramverket

I detta avsnitt beskriver vi *Technology Business Management (TBM)* och dess termer, struktur och begrepp. Beskrivningen är baserad på dokumentet *TBM Taxonomy, version 2.0, October 31, 2016*.<sup>6</sup>

### 3.1 Introduktion till TBM

*Technology Business Management (TBM)* är ett ramverk med syfte att bland annat kunna styra, kontrollera och ta beslut om it-kostnader på strategisk nivå. Ramverket är framtaget av *TBM Council* som är en icke vinstdrivande medlemsorganisation som består av it-chefer, teknikchefer och andra befattningshavare inom it från ett antal företag och organisationer. Ramverket förvaltas av internationella *TBM Council* och är under kontinuerlig utveckling. Den praktiska tillämpningen av ramverket fordrar någon form av it-stöd. I detta kapitel utgår vi från att det är it-stödet Apptio.

Ramverket baseras på kända samband mellan it-kostnader, direkta och indirekta, it-användning och tjänster producerade genom it-lösningarna. Syftet är att strukturera och sammanställa information för att ansvariga ska kunna fatta affärs- och verksamhetsmässiga beslut som är relaterade till it. Det kan exempelvis handla om bedömningar mellan nyttor och kostnader för levererade it-tjänster från en myndighets it-organisation till dess kärnverksamhet.

För att möjliggöra dialog mellan intressenter som arbetar med it ingår en standardiserad begreppsapparat och struktur för fördelning av kostnader i TBM-ramverket. Den standardiserade strukturen är en förutsättning för att kunna beskriva och analysera data om kostnader på ett likartat sätt inom och mellan de organisationer som tillämpar TBM. Ramverket beskriver hur data bör vara strukturerad och hur kostnader och resursförbrukning kan fördelas utifrån nyttjande.

TBM-ramverkets systematik och struktur skapar förutsättningar för en standardiserad kostnadsfördelning, det finns ett gemensamt språk som gör det möjligt för it-verksamheten och övrig verksamhet att förstå termer och begrepp. När innebörden av begreppen blir tydliga och enhetliga och när principerna för hur kostnader är fördelade är det möjligt att beräkna kostnaden för it-tjänster på ett jämförbart och transparent sätt. Samspelet mellan it, ekonomi och övrig verksamhet blir tydligare.

Ramverket möjliggör även jämförelse och trendanalys av it-kostnader vilket innebär att en organisatorisk enhet kan jämföra it-kostnader med andra jämförbara organisationer på en detaljerad nivå.

---

<sup>6</sup> [www.TBMConnect.org](http://www.TBMConnect.org)

### 3.2 Tre nivåer i TBM-ramverket

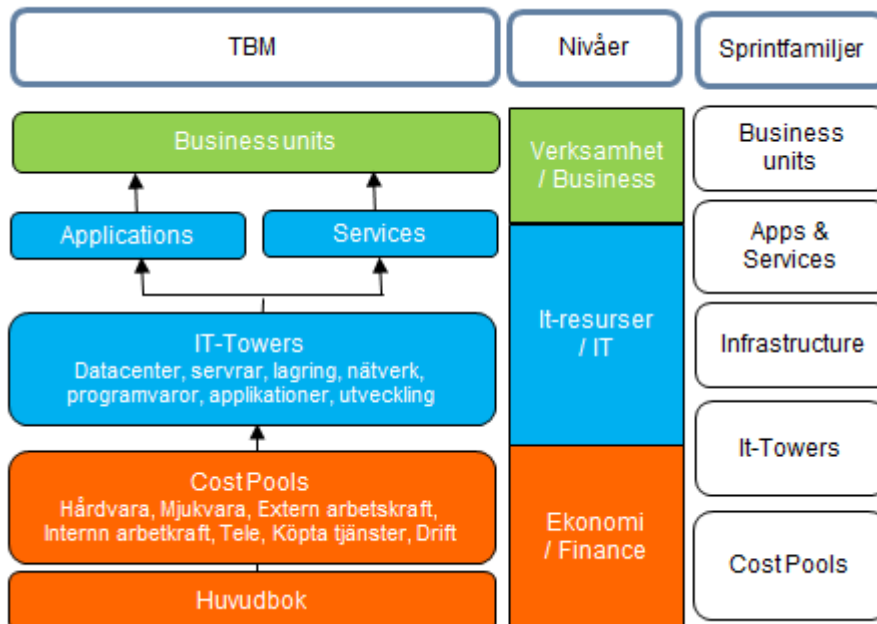
Ramverkets modell har tre nivåer som representerar olika vyer/skärningar av it-kostnader och annan tillkommande information. I modellen byggs nivåerna på varandra. De tre nivåerna är följande:

- Ekonomi
- It-resurser
- Tjänster och verksamhet

Modellen börjar längst ner med information om myndighetens/företagets totala it-kostnader, ekonomi. Denna nivå lägger grunden för det fortsatta arbetet i TBM-ramverkets struktur. I den andra nivån sorteras kostnaderna på it-resurser och i det tredje nivån på Tjänster och Verksamhet. Modell och struktur i ramverket innebär att it-kostnader, infrastruktur, applikationer och tjänster kan placeras i standardiserade kategorier i de olika nivåerna.

En viktig del i modellen är att det blir möjligt för organisationen/myndigheten att använda ramverkets standard tillsammans med de specifika strukturer som finns inom en bransch eller verksamhet utan att tappa möjligheten att jämföra sig med andra.

Bilden nedan illustrerar de olika nivåerna i TBM-modellen och de sprintfamiljer som implementerats.



Figur 1 TBM-modellen



I nedanstående tre avsnitt beskriver vi översiktligt de tre nivåerna i TBM-modellen. I bilaga 1 finns illustrationer på nedanstående beskrivningar.

### 3.2.1 Ekonomi

Den första nivån i modellen börjar med information från organisationens /myndighetens huvudbok. Det kan även innefatta information från andra källsystem med ekonomisk information som är unika för organisationen. I denna nivå grupperas kostnaderna i standardiserade logiska enheter, Cost Pools, som omfattar kostnader för intern arbetskraft, extern arbetskraft, externa tjänster, hårdvara, mjukvara, anläggningar och el, telekostnader och andra tjänster. Cost pools följer en struktur som gör att kostnader kan jämföras mellan organisationer på ett likvärdigt sätt.

Genom att standardisera Cost Pools blir fördelning och allokeringar av kostnader enklare, rapporter kan förbättras och ekonomisk information kan spåras genom modellen för att visa sammansättningen av kostnader inom it i organisationen. Som exempel kan en enhets it-kostnader, *total cost of ownership* (TCO), fördelas enligt Cost Pools standard. Bild i bilaga 1 illustrerar hur Cost pools är definierade i modellen.

### 3.2.2 It resurser – tekniska tjänster och applikationer

I denna nivå förtydligas hur it-kostnaden fördelar sig på it-organisationens resurser. Denna fördelning sker genom allokering av specifika kostnadsandelar från den finansiella nivån, Cost Pools, till kostnadsobjekt som återspeglar it-verksamhetens förmågor och struktur, IT Towers. Det handlar i huvudsak om infrastruktur, som servrar, lagring, nätverk och programvaror. Det handlar även om operativa funktioner som applikationsunderhåll och utveckling, leverans- och supportorganisation, it styrning, säkerhet och uppföljning.

Denna nivå ger även inblick i kostnadsdetaljer för dedikerade komponenter och arbetskraft inom varje it-tower. Information om användning och kostnad per it resurs är grunden för kostnadsallokeringen till applikationer och tjänster som används av verksamheten och/eller externa parter. Kostnadsallokeringen till applikationer och tjänster sker inom denna nivå. Gränsen mellan denna nivå och verksamhets nivå/business units är flytande. Kostnad för att leverera applikationer, tjänster och projekt tillhör it-nivån, dock är samma information lika viktigt att förmedla till verksamheten nivå/business units som konsumerar dessa och behöver information om kostnaden.

Begreppen kallas ibland områden eller funktioner, där många it-organisationer har särskilda kostnadsställen för de it-resurser som blir tjänster till verksamheten, den övre nivån i TBM-modellen. Då tjänsterna ofta produceras med resurser som delas

kan det finns behov att hitta fördelningsnycklar som gör nyttjandet av resurserna transparent för de som nyttjar dem. Bild i bilaga 1 definierar it-resurser/it-Towers i TBM-modellen.

### 3.2.3 Tjänster och verksamhet

I den översta nivån i strukturen finns en grundläggande kategorisering och förslag till standardisering av applikationer och tjänstekategorier av affärs- och verksamhetsenheter. Denna nivå visar hur en standardiserad struktur av applikationer och tjänster kan se ut samt hur it-kostnaden från det underliggande nivåerna allokeras till applikationer och tjänster. Standard och struktur fungerar enligt samma principer som för ekonomi/Cost Pools och it-resurser/it Towers. Standarden möjliggör rapportering och jämförelser inom varje organisation eller bransch, utan att möjligheten att jämföra it-kostnader med hjälp av de andra nivåerna går förlorad. Denna nivå innehåller också varje organisations konsumtion av it-tjänster i en nivå kallat applikationer och tjänster/Apps and Services.

Tjänster levereras till slutkonsumenter, det kan vara slutkonsumenter inom den egna organisationen eller externa kunder/användare. I mogna service inriktade organisationer är tjänster ofta väl definierade och annonserade i en tjänstekatalog med pris eller kostnadsberäkning, och mäts utifrån konsumtion eller på annat sätt. Tjänstedefinitioner ska förmedla affärsnytta eller självkostnad för tjänsten till de ansvariga för verksamheten. Nedanstående bild illustrerar ett exempel på en tjänstehierarki inklusive tjänstetyper, tjänstekategorier och tjänster som definieras i TBM-modellen. Denna struktur är en rekommendation snarare än en tvingande standard och behöver anpassas efter den specifika organisationens behov och egenskaper. Bild i bilaga 1 definierar applikationer och tjänster/Apps and Services i TBM-modellen.

## 4 Statlig redovisning av it-kostnader

Nedan beskriver vi hur den statliga redovisningen går till och hur styrningen av denna kan stödja tillämpningen av TBM-ramverket inom svenska myndigheter.

### 4.1 Redovisningsplan

Myndigheternas redovisningsplan består av en kontoplan och en objektplan.

Kontoplanen ligger till grund för myndigheternas ekonomiska redovisning mot omvärlden, extern redovisning. I publikationen Baskontoplan för statliga myndigheter 2017<sup>7</sup> rekommenderar ESV en baskontoplan. Denna kontoplan är inte obligatorisk. Merparten av alla myndigheter utgår dock i stor utsträckning ifrån rekommendationen, men anpassar den till myndighetens egna behov.

Objektplanen visar hur externa händelser fördelar sig inom myndigheten, intern redovisning. Den visar bland annat var en händelse uppstår, inom vilken verksamhet och syftet med aktiviteten. Det är inte reglerat hur en objektplan ska vara upprättad utan varje myndighet upprättar den på egen hand. Det vill säga så att deras behov av att planera, styra, följa upp och återrapportera sin verksamhet kan tillfredsställas.

### 4.2 Statliga inrapporteringskoder, S-koder

Oavsett hur myndigheternas konto- och objektplan är utformad ska samtliga konton i myndigheternas kontoplan vara kopplade till en statlig inrapporteringskod, S-kod. S-koderna använder myndigheterna när de rapporterar in sitt ekonomiska utfall till statsredovisningssystemet Hermes. Syftet med att rapportera på S-koder är att samla in myndigheternas ekonomiska information i en enhetlig struktur i statsredovisningssystemet för att kunna presentera utfall för hela staten. S-kodernas nivå, detaljeringsgrad, fyller det informationsbehov som idag finns för den ekonomiska informationen för hela staten. De är därmed ganska grovt indelade till skillnad från det informationsbehov som kan finnas på myndighetsnivå.

S-koderna regleras i ESV:s föreskrift Statliga inrapporteringskoder.<sup>8</sup> Flera konton i den statliga baskontoplanen är kopplade till samma S-kod. Med andra ord är S-koderna den minsta kontoplan en myndighet kan ha.

### 4.3 Vad har vi noterat i arbetet?

I delrapporten, som redovisades för regeringen den 30 augusti 2017, framgick att myndigheterna i pilotstudien bokförde källdata på olika sätt. Orsaken till att källdata hanteras på olika sätt beror på att den rekommenderade baskontoplanen är relativt

<sup>7</sup> Baskontoplan för statliga myndigheter 2017 ESV 2017:58

<sup>8</sup> ESV:s föreskrifter för rapportering av ekonomisk information till statsredovisningen ESV:2017:4

grovt uppdelad när det kommer till it-kostnader och myndigheterna har upprättat sin kontoplan utifrån sitt interna uppföljningsbehov. Detta försvårar i nuläget den direkta möjligheten att göra myndighetsgemensamma analyser och jämförelser av it-kostnader. Vid uppsättning av TBM-ramverket på myndigheten sker en översättning/tolkning av myndighetens data för att hanteras enligt TBM-ramverket. Denna översättning/tolkning utgår till stor del från myndighetens kontoplan. Om data hanterades mer enhetligt över myndighetsgränserna skulle jämförelser mellan myndigheter förenklas.

Mot denna bakgrund identifierades ett behov av att utveckla baskontoplanen så att den i större utsträckning anpassas till ramverket. Ett sätt att göra detta på är att utöka baskontoplanen med fler konton samt att tydliggöra behov av en enhetlig användning för att öka möjligheterna för transparens och jämförbarhet mellan myndigheterna på flera sätt.

I vårt fortsatta arbete med pilotprojektet har vi tagit del av den mappning som gjorts mellan huvudbok och Cost pools för respektive pilotmyndighets it-kostnader. ESV konstaterar att antalet konton som används varierar mellan myndigheterna beroende på att myndigheter uppfattat olika behov av hur man vill fördela och följa upp it-kostnaderna. Detaljnivån för kontoanvändningen skiljer sig liksom användning av olika verksamhetskoder. Eftersom den baskontoplan som ESV rekommenderar inte är obligatorisk kan myndigheterna redovisa samma typ av kostnader på olika konton.

Många av de konton som pilotmyndigheterna har med i sin mappning avser inte enbart it-relaterade kostnader utan myndigheternas hela verksamhet, däribland personalkostnader som redovisas i kontoklass 4. För att undvika en stor mängd konton i denna kontoklass kan dessa typer av kostnader fördelas på it-relaterade kostnader respektive övriga kostnader genom myndighetens tidredovisning<sup>9</sup> med koppling till verksamhetskoder, resurskoder eller liknande.

Kontogrupper för it-kostnader är grovt uppdelade och behöver förmodligen delas upp på mer detaljerade konton för att kunna ge en bättre och mer ändamålsenlig information till ramverket. En sådan justering skulle med ganska enkla medel underlätta uppföljningen av it-kostnader i myndigheter.

#### **4.4 Framtida arbete med kontoplanen**

Som vi konstaterade i delrapporten kan baskontoplanen kompletteras med lämpliga konton för att i högre utsträckning anpassas till ramverket och därmed öka jämförbarheten mellan myndigheterna. Vi ser fortsatt att detta är en väg framåt, men det kan som vi beskriver ovan bara handla om kontogrupper som avser it-relaterade

<sup>9</sup> 2007:15 Tidredovisning behövs i statlig förvaltning.

kostnader. För övriga konton, exempelvis personalkostnader i kontoklass 4, är det som vi ser det inte ändamålsenligt att utveckla baskontoplanen.

Vi anser att en utveckling av baskontoplanen bör göras genom ett löpande samarbete med de myndigheter som använder TBM-ramverket. Det är under arbetets gång med ramverket som myndigheterna upptäcker om det finns behov av nya konton och om det finns andra sätt att enas kring en gemensam hantering, till exempel via internredovisning. ESV vill tillsammans med myndigheterna kartlägga vilken information/konton de saknar i sin uppföljning idag. Om ett behov av nya konton för it-kostnader uppstår och ESV bedömer att det kan vara till användning för flera myndigheter, så kan ESV uppdatera den årliga baskontoplanen.

Om det i framtiden finns behov av en mer detaljerad och enhetlig kontoplan vad gäller it-relaterade kostnader kan S-koderna utökas med ytterligare S-koder som anses nödvändiga för bättre uppföljning och mer transparens. Eftersom S-koderna är obligatoriska för myndigheter ger detta per automatik en mer detaljerad kontoplan.

## 5 Informationssäkerhet

I samband med användningen av it-stöd, för att i detta fall följa it-kostnader enligt TBM-ramverket, uppkommer ett antal frågeställningar som relaterar till informationssäkerhet, handlingsoffentlighet och sekretess.

De informationssäkerhetsanalyser som genomförts inom respektive myndighet och inom ramen för den gemensamma bedömningen, leder till slutsatsen att det behövs ett ställningstagande från varje myndighet om hur informationen ska bedömas. Detta i relation till reglerna om allmän handling i tryckfrihetsförordningen, personuppgifter i personuppgiftslagen<sup>10</sup>, reglerna om sekretess i offentlighets- och sekretesslagen och säkerhetsfrågor i säkerhetsskyddslagen. Respektive myndighet behöver, baserat på sina egna slutsatser vad gäller krav på informationssäkerhet ta ställning till nödvändiga krav på ett gemensamt analysverktyg. Förutsättningar rörande it-stödets geografiska placering och ägarsituation kan dessutom ha påverkan på möjligheten att använda it-stödet.

### 5.1 Allmänna handlingar

För att kunna utvärdera användningen av TBM-ramverket och it-stödet Apptio i pilotprojektet läser myndigheterna in tillgängliga data, från respektive myndighets källsystem till det gemensamma it-stödet. Informationen bearbetats för att presenteras utifrån den struktur och den metodik som ramverket omfattar. Lösningen kan, genom stringent hantering av modellens information, på sikt ge möjlighet för myndigheter att ta del av andra myndigheters jämförelsetal på övergripande nivåer, vilket dock inte prövats i pilotprojektet.

När data och information på en myndighet tillgängliggörs via ett tekniskt hjälpmedel, i detta fall it-stödet Apptio, ska hanteringen följa regleringen i Tryckfrihetsförordningens. Det innebär att data som samlas in och färdigställs kan anses vara en allmän handling.

Information som skapas vid bearbetning av data i it-stödet Apptio kan därför vara allmän handling eftersom den är upprättad och färdigställd inom myndigheten och kan användas som utgångspunkt för andra ställningstaganden inom verksamheten.

Data, jämförelsetal och annan information som myndigheten kan hämta från it-stödet Apptio, och som berör andra myndigheter och aktörer, kan ses som en inkommen handling och betraktas då som allmän handling.

---

<sup>10</sup> Personuppgiftslagen kommer ersättas av dataskyddsförordningen.

## 5.2 Offentlighet och sekretess

Utöver att ta ställning till om data och information är allmänna handlingar behöver myndigheter också hantera frågan om uppgifterna omfattas av sekretess. Enligt tryckfrihetsförordningens 2 kapitel 1§ ska varje svensk medborgare ha rätt att ta del av allmänna handlingar. Enligt 2§ samma kapitel får rätten att ta del av allmänna handlingar bara begränsas om det är påkallat med hänsyn till:

1. rikets säkerhet eller dess förhållande till annan stat eller mellanfolklig organisation
2. rikets centrala finanspolitik, penningpolitik eller valutapolitik
3. myndighetsverksamhet för inspektion, kontroll eller annan tillsyn
4. intresset att förebygga eller beivra brott
5. det allmännas ekonomiska intresse
6. skyddet för enskilds personliga eller ekonomiska förhållanden
7. intresset att bevara djur- eller växtart.

För att TBM-ramverket ska kunna nyttjas fullt ut behöver olika typer av information läsas in i it-stödet Apptio, exempelvis it-infrastrukturdata och personkopplade uppgifter genom tid- och ärenderapportering. Denna information kan göra det möjligt att utläsa systemsamband och personkopplingar inom respektive myndighets infrastruktur. Varje enskild myndighet måste ta ställning till sina behov av informationsklassning och bedöma om undantagen i punkterna 1-7 ovan är tillämpliga. Myndigheterna i pilotprojektet har bedömt att punkterna 1 - rikets säkerhet eller dess förhållande till annan stat eller mellanfolklig organisation, 4 – intresse att förebygga och beivra brott samt 6 – skydd för enskilds personliga eller ekonomiska förhållanden, kan innebära att sekretess kan föreligga. Myndigheterna har också bedömt att det, kopplat till krav på sekretess, finns risker genom att it-stödet är levererat som en webbaserad molntjänst med fysisk lagring av data i annat land, Nederländerna. Denna risk behöver begränsas i en framtida lösning.

It-stödet Apptio och dess databas ägs av ett amerikanskt bolag vilket, genom tillämpning av amerikansk lag (*Patriot Act*), kan ge extern part åtkomst till myndigheters systemsamband. Motsvarande risker kan finnas om andra icke EU-länder är ägare till motsvarande lösning och som har motsvarande nationell lagstiftning. Risken att extern part, med hänvisning till *Patriot Act*, tar del av information som lagras hos Apptio bedöms som låg men om det sker kan konsekvenserna bli stora.

## 5.3 Personuppgifter

Den tidredovisning som medarbetare och konsulter registrerar på olika arbetsuppgifter och insatser som berör it är centrala för att kunna redovisa it-kostnaderna på den detaljeringsnivå som TBM-ramverket eftersträvar. För att följa dessa tidsuppgifter och tillhörande it-kostnader tillförs sådan data till it-stödet

Apptio. När dessa persondata samlas behöver myndighet förhålla sig till reglerna i personuppgiftslagen (PUL).<sup>11</sup>

Respektive myndighet behöver ta ställning till om behandlingen av personuppgifterna är tillåtna. I pilotarbetet bedömer vi att de personuppgifter som generellt hanteras i it-stödet inte bör vara av den art att de ska anses vara känsliga personuppgifter. Varje myndighet måste dock själv ta ställning till detta. Här är det viktigt att notera att det kan finnas skyddade personuppgifter som behöver hanteras särskilt, något som behöver uppmärksammas av berörd myndighet i sin bedömning.

Dessutom kan kombinationen personuppgifter och infrastrukturella uppgifter skapa informationsmängder som kan behöva sekretessprövas.

#### **5.4 Slutsatser informationssäkerhet**

Inom ramen för arbetet har vi kommit fram till att varje myndighet självständigt behöver ta ställning till om det föreligger sekretess i relation till den enskilda myndighetens verksamhet för varje data- och informationsmängd som läses in i it-stödet Apptio. Samma slutsats gäller i relation till aktuell lagstiftning rörande allmän handling, personuppgifter, offentlighet och sekretess samt om informationen är säkerhetsklassad. För myndigheter med höga informationssäkerhetskrav riskerar nämnd lagstiftning att begränsa de nyttor och effekter som önskas med it-stödet Apptio.

Ett syfte med att implementera TBM-ramverket är att myndigheterna ska kunna jämföra it-kostnader för olika typer av tjänster mellan myndigheter och andra organisationer. Ett annat syfte är att kunna se verksamhetens förbrukning eller nyttjandegrad av applikationer och it-tjänster. Dessutom minskar myndighetens möjlighet till stöd och vägledning för olika beslut om förändringar. Det kan se ut som liknande förutsättningar, men faktiskt kan benchmarkunderlagens detaljer variera. Mot bakgrund av de begränsningar som finns utifrån säkerhetsskyddslagens reglering finns det alltså en risk att dessa nyttor inte kan uppnås.

De deltagande myndigheterna har inom ramen för respektive myndighets arbete prövat vilken information som kan läsas in till it-stödet Apptio och vilken information som de bedömer att de inte kan läsa in i verktyget. Myndigheterna har här kommit till olika slutsatser utifrån sin myndighets specifika förutsättningar.

För att systemet ska ge full nytta behöver det sättas upp så att myndigheterna i så stor utsträckning som möjligt kan använda systemet utan att ta bort detaljerad personinformation, resursnummer, serverinformation, systemrelationer, tjänsterelationer med mera. Anonymiseringen av data gör att det går att ta fram

<sup>11</sup> Personuppgiftslagen kommer ersättas av dataskyddsförordningen



rapporter från it-stödet Apptio, men det innebär samtidigt att det blir svårt att förstå rapporter utan att ha kännedom om hur data har anonymiserats. Det finns också en risk att anonymiserad data kan avkodas och därmed kan åtkomst ges till information man inte vill sprida sett till informationens säkerhetsklassning.

## 5.5 Val av it-stöd

### 5.5.1 Bevekelsegrunder vid val av it-stöd

Vid val av lösning it-stöd ska man noga beakta följande grundförutsättningar.

1. All relevant information ska vara möjlig att lägga in i systemet
2. Informationen som läggs in i systemet kan komma att betraktas som allmän handling
3. Systemet ska vara byggt så att varje enskild myndighet ansvarar för sekretessprövningen av sina data
4. Ägaren av lagringsutrymmets hemvist påverkar val av leverantör
5. Servern eller databasens fysiska placering är avgörande för hur information kan hanteras

Dessa grundförutsättningar kan dock inte vara absoluta, eftersom det finns situationer där vissa avvikelser behöver beaktas. Det kan finnas information som vid en senare säkerhetsprövning klassificerats om och därmed inte kan läggas in i systemet. Utgångspunkten vid val av systemlösning bör dock vara att det ska vara uppsatt och konfigurerat på ett sätt som i princip möjliggör detta.

Det kan också visa sig att information som finns i systemet faktiskt inte är allmän handling även om utgångspunkten för klassificeringar som görs bör vara att informationen i systemet är att betrakta som allmän handling.

Tanken med att använda ett ramverk för it-kostnader är möjligheten till jämförelser och en öppen redovisning av viss information. Information och data som är direkt tillgänglig via systemlösningen för andra myndigheter innebär att varje enskild myndighet inte kan förbehålla den unika rätten till sekretessprövningen av den informationsmängden. Det är därför viktigt att försäkra sig om att sådan information, som är direkt tillgänglig för andra genom systemet, inte utgör sådan information som ska omfattas av sekretess hos någon av de aktörer som lägger in information i systemet.

### 5.5.2 Leverantör av mjukvara

Programvaran, it-stödet, kan antingen vara i form av en molnlösning där leverantören säljer tillgången till tjänsten via molnet eller en lösning där programvaran finns installerad på en specifik lagringsenhet.

Bedömningen här är att en molntjänst innebär att leverantören har en unik kontroll över var och hur lagringen av informationen hanteras. Det gör att en myndighet inte har direkt kontroll över var informationen finns lagrad och vem som har tillgång till den. För att en sådan lösning ska vara möjlig, utifrån säkerhetsskydd och sekretess, behöver begränsningar inarbetas. Det måste vara tydligt vem som har tillgång till informationen, hur informationen hanteras och var informationen finns lagrad.

Vid en lösning där programvaran och tjänsten är installerad på en specifik lagringsenhet har myndigheten bättre förutsättningar att ha kontroll över vem som har tillgång till informationen och var den är lagrad. En sådan lösning kan bättre hantera de säkerhets- och sekretesskrav som finns.

### 5.5.3 Ägare av lagringsutrymme

När det gäller ägaren till lagringsutrymmet bedömer vi att det finns en reglering som ger ett tillräckligt skydd för informationen om ägaren finns inom Sverige men också inom EU.

Vid en situation där ägaren av lagringsutrymmet är från ett land utanför EU finns inte någon sådan säkerhet. Det uppenbara exemplet är USA och den lagstiftning som Patriot Act utgör. För de fall ägaren av lagringsutrymmet finns utanför EU är det nödvändigt att göra en noggrann prövning från fall till fall för att säkerställa att det finns förutsättningar som tryggar krav på informationssäkerhet och sekretess.

Ägaren av lagringsutrymmet är dock en omständighet som inte ensamt kan avgöra om lösningen uppfyller de krav som finns kopplat till informationssäkerhet och sekretess. Den fysiska placeringen av lagring är också relevant.

### 5.5.4 Fysisk placering av server/databas

Finns servern placerad i Sverige eller inom EU bedömer vi i nuläget att detta bör medföra att det finns förutsättningar att upprätthålla kraven på informationssäkerhet och sekretess. Presumtionen blir dock den motsatta om lagringen av informationen sker i länder utanför EU.

## 6 Införandeprojektet – TBM och Apptio

Införandeprojektet har under perioden februari till december arbetat med införandet av TBM-ramverket och it-stödet Apptio. Det praktiska arbetet har handlat om att identifiera relevant källdata, diskutera lämpliga allokeringsstrategier och konfigurera it-stödet. Ramverket omfattar olika nivåer, enligt TBM taxonomin, som bygger på varandra och som undersöktes och konfigurerades i projektet i samarbete mellan konsulter och myndigheterna. Arbetet delades upp i fem olika arbetsmoment, sprintfamiljer. Nedan följer en beskrivning av varje arbetsmoment och därefter en beskrivning av den utbildning som genomförts och slutligen en redovisning av kostnaden för implementeringen.

### 6.1 De fem sprintfamiljerna

De fem nivåerna som implementerats är Cost Pools, it-Towers, Infrastructure, Apps & Services och slutligen Business Units. Samtliga myndigheter i pilotprojektet är vid projektavslutet klara med sprintfamiljerna Cost Pools, it-Towers och Infrastructure. Samtliga myndigheter har uppnått en grundläggande nivå i ramverket, som benämns som Foundation. Denna nivå innebär att it-kostnaderna är allokerade och kan ligga till grund för finansiell analys.

Nedan följer en presentation av varje sprintfamilj

#### 6.1.1 Cost Pools

I den första sprintfamiljen lästes ekonomiska data avseende myndighetens it-kostnader in från myndigheternas huvudbok till it-stödet Apptio. Det kan även innefatta data från andra källsystem med ekonomisk information som är unik för myndigheten. It-kostnaderna sorterades i olika Cost Pools som omfattar kostnader för hårdvara, mjukvara, intern arbetskraft, extern arbetskraft, anläggningar & el, externa tjänster, övriga tjänster och telekostnader. Samtliga it -kostnader sorteras i någon av nämnda Cost Pools, det finns möjlighet att lägga till egna Cost Pools om detta inte leder till konflikt med övriga ramverket. När denna sortering är klar finns möjligt att jämföra kostnader mellan olika myndigheter på ett likvärdigt sätt. Jämförelser mellan myndigheter har dock inte gjorts i införandeprojektet. I denna sprintfamilj lästes även budget in.

Sprintfamiljen planerades att ta cirka fyra veckor att implementera. Samtliga myndigheter i pilotprojektet har infört Cost Pools.

#### 6.1.2 It-Towers

I den andra sprintfamiljen, it-Towers, som innehåller standarder för komponenter och it-resurser, sorterades informationen om. It-kostnaderna fördelades på

anläggningstillgångar, leverantörer, arbetskraft och projekt. I TBM-ramverket finns fler delar som tillhör it-Tower nivån men i projektet delades detta upp i flera sprintfamiljer.

Sprintfamiljen planerades att ta cirka fem veckor att implementera och samtliga myndigheter i pilotprojektet har infört it-Towers.

### 6.1.3 Infrastructure

I sprintfamilj tre, Infrastructure, den sista obligatoriska sprintfamiljen i pilotprojektet, inhämtades information om servrar, lagring, datacenter, nätverk och slutanvändare.

Sorteringen i it-Towers och Infrastructure är grundläggande byggstenar för den efterkommande sprintfamiljen om applikationer och tjänster.

Sprintfamiljen planerades att ta cirka sex veckor att implementera. Efter denna sprintfamilj valde Arbetsförmedlingen och Migrationsverket att avsluta implementeringsarbetet. Noterbart är också att Kronofogden beslutade att stoppa sitt införande projekt tillfälligt i juli för att synkronisera arbetet med Skatteverkets införande av TBM-ramverket och it-stödet Apptio. Kronofogden köper it-tjänster av Skatteverket. Kronofogden återupptog sitt införande projekt i december.

Implementering av de tre första sprintfamiljerna påbörjades i mars och avslutades i mitten av augusti. I pilotprojektet har de tre första sprintfamiljerna utgjort underlag för delrapporten som lämnades den 30 augusti. Samtliga tre sprintfamiljer genomfördes på den tid som planerats med några få undantag.

### 6.1.4 Apps & Services

Efter denna nivå har det varit möjligt att se kostnaden för varje Applikation och Tjänst på myndigheterna. I denna sprintfamilj kopplas kostnad för infrastruktur och operationella tjänster ihop med applikationer och tjänster. Under hösten genomfördes denna sprintfamilj för de myndigheter som valt att inte stanna efter sprintfamilj tre, Infrastructure.

Sprintfamiljen planerades ta cirka tre veckor att genomföra. Sprintfamiljen tog dock längre tid att genomföra för samtliga kvarvarande myndigheter. En orsak är att modellen ger vägledning men är mindre kategoriserad och standardiserad angående applikationer och tjänster. Allokeringarbetet kan då bli mer tidskrävande.

Efter Apps & Services avslutade ESV sitt implementeringsprojekt.

### 6.1.5 Business Units

Den sista sprintfamiljen som genomfördes i pilotprojektet var sprintfamilj fem, Business units. Denna sprintfamilj är den högsta nivån i TBM-ramverket och representerar verksamhetens enheter eller förmågor som konsumerar tjänster och är beställare till projekt, men även externa organisationer som är ”kunder” (eller ”brukare”) av it-organisationen.

I sprintfamiljen har ytterligare en fördelning gjorts på de avdelningar och enheter som nyttjat myndighetens it-tjänster och applikationer.

Sprintfamiljen planerades att ta cirka tre veckor att implementera men även denna sprintfamilj tog längre tid än planerat.

Nedan följer en sammanställning av myndighetens pilotprojekt, den sista kolumnen visar vilka myndigheter som fortsätter med it-stödet Apptio under 2018.

	Sprint 1	Sprint 2	Sprint 3	Sprint 4	Sprint 5	TBM	Apptio
Arbetsförmedlingen	✓	✓	✓	✗	✗	✓	✗
Bolagsverket	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Tillväxtverket	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Försäkringskassan	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Migrationsverket	✓	✓	✓	✗	✗	✓	✗
Kronofogden	✓	✓	✓	Pågår	Pågår	✓	✓
Ekonomistyrningsverket	✓	✓	✓	✓	✗	✓	✗

## 6.2 Utbildning i TBM-ramverket och it-stödet Apptio

I den interna tid som redovisas nedan ingår tid för den utbildning som representanter för varje myndighet genomfört i TBM-ramverket och it-stödet Apptio. Utbildningen som genomförts är webbaserad och lärarledd via webinar. Detta har inneburit att minst en medarbetare på varje myndighet i pilotprojektet genomgått en utbildning i it-stödet Apptio och Apptios tillämpning av TBM taxonomi, modell och nyckeltal. Utbildningen var planerad att ta cirka 50 timmar där merparten av utbildningen varit självstudier via webben, där kurser bygger på varandra och blir tillgängliga först när den föregående är avklarad.

Ett antal kurser har varit lärarledda via webinar. Samtliga kurser har hållits på engelska.

När samtliga kurser genomförts har myndighetsrepresentanten genomfört ett test och när det godkänts fått titeln Recognized Technology Business Management Analyst (TBMA), vilket ger tillgång till information och rådgivning i Apptio Community i TBM nätverket. I pilotprojektet planerades att samtliga deltagande myndigheter

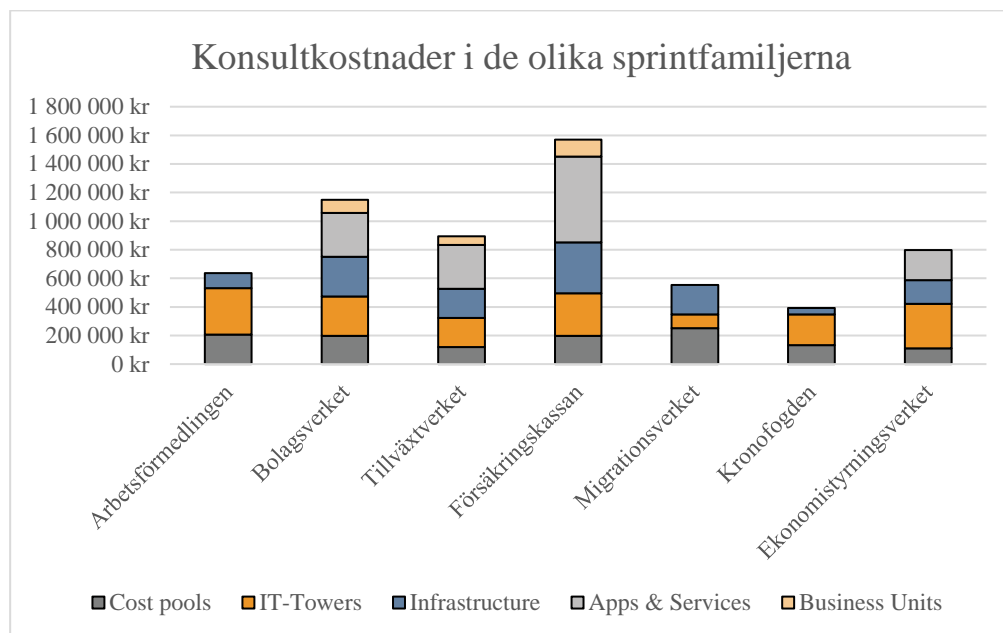
skulle ha minst en utbildad TBMA. Två myndigheter har idagsläget helt fullföljt detta och flera av de övriga har åtminstone påbörjat denna certifiering.

### 6.3 Kostnader för införandet

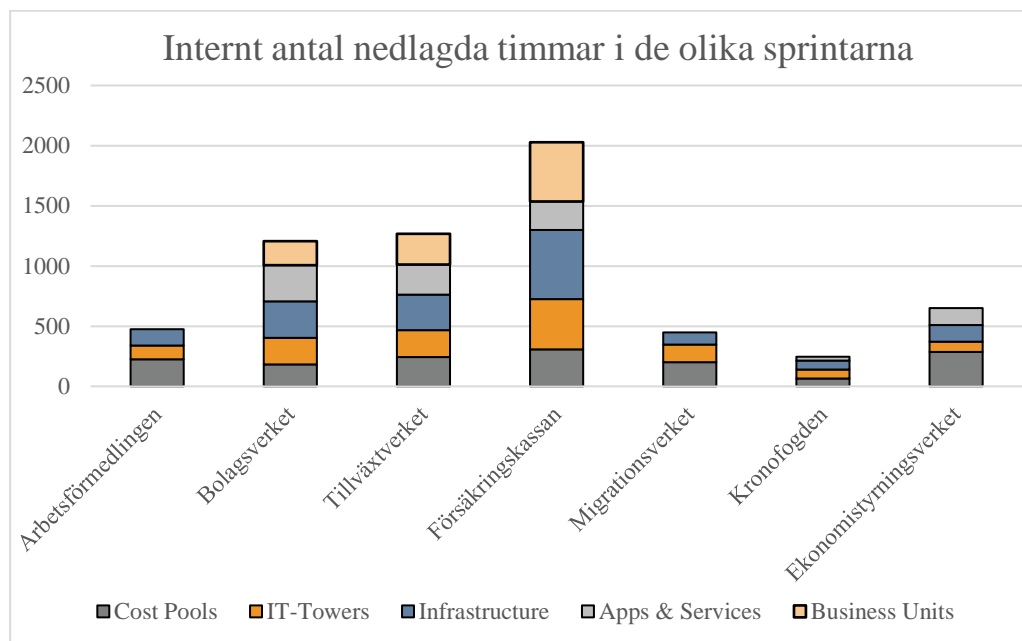
Nedan följer en redovisning av de kostnader myndigheterna debiterats under införandeprojektet, kostnaderna fördelar sig primärt mellan konsulter, licenser och utbildning. Nedan visas även myndigheternas interna tid som lagts i projektet. Redovisningen avser år 2017. Detta för att ge en bild av de olika faserna i införandeprojektet. Redovisningen visar även att myndigheternas storlek och komplexitet påverkar kostnaden för införandet. Konsultstöd har behövts för att läsa in information i it-stödet Apptio, konsultstöd har även behövts för stöd vid allokering av kostnader i enlighet med ramverket. På sikt ska myndigheterna klara dessa uppgifter på egen hand.

Utöver nedanstående konsultkostnader har myndigheterna belastats med licenskostnader för it-stödet Apptio och kostnader för utbildningspass till it-stödet Apptio, Apptio All Education Pass (AAEP) . Licenskostnaden för it-stödet Apptio är olika för de deltagande myndigheterna i pilotprojektet, licenskostnaden grundas på myndighetens it-kostnad. Utbildningspass till it-stödet Apptio har kostat 31 000 kr/utbildningspass, myndigheterna haft möjlighet att välja antalet utbildningspass.

Nedanstående diagram visar konsultkostnaden för respektive sprintfamilj för varje deltagande myndighet i pilotprojektet.



I redovisningen nedan finns antalet interna timmar som myndigheterna lagt på de olika sprintarna. I de två sista sprintarna har tiden varit svår att särskilja mellan respektive sprint. Timmarna är uppskattningar som myndigheterna gjort eller uppgifter de hämtat från sina tidrapporteringssystem. Detta är svårt att kostnadsberäkna men bedöms som intressant då det kan göra det möjligt för andra intressenter att bedöma kostnaden för ett eget införande av TBM-ramverket och it-stödet Apptio.



## 7 Erfarenheter av TBM-ramverket

Nedan beskriver vi de erfarenheter vi fått avseende TBM-ramverket under projektets gång.

### 7.1 Generella kommentarer

Samtliga myndigheter som deltagit i pilotprojektet är positiva till TBM-ramverket. Myndigheterna ser fördelar med ett gemensamt angreppssätt, språk och tolkning av it-kostnader. Flera myndigheter upplever det också som positivt att på sikt kunna jämföra sina it-kostnader med andra myndigheters it-kostnader.

I princip samtliga myndigheter bedömer att det finns behov av att gå igenom materialet ytterligare för att definiera och strukturera informationen på ett bra sätt enligt TBM-ramverket. Detta behov har uppstått då pilotprojektet haft en pressad tidplan och myndigheterna nu bedömer det lämpligt att återigen se över informationen. Inför uppstarten borde mer tid ha lagts på genomgång och jämkning av definitioner. Tyvärr medgav den forcerade tidplanen inte detta.

Myndigheterna tycker vidare att sprintfamiljerna Cost Pools, it-Towers och Infrastructure är så pass generella att det redan på dessa nivåer är lämpligt att jämföra olika myndigheters it-kostnader. Sprintfamiljerna Apps & Services och Business units är mer myndighetsspecifika och är därmed inte lika lämpade för att använda sig av för jämförelse mellan myndigheter i nuläget. Dock är det av stort intresse för flertalet myndigheter att jobba med sprintfamiljerna för att motivera it-relaterade kostnader internt och även för att kunna ta rätt betalt, enligt självkostnadsprincipen, för tjänster som säljs utanför myndigheten. På grund av att en del information anonymiseras har man ibland begränsningar i möjligheter till analyser. Därmed kan det vara svårt att få ut hela den fulla nyttan av TBM-ramverket. Denna begränsning beror dock inte på TBM-ramverket utan på säkerhetsfrågor kopplat till it-stödet Apptio. Det kan exempelvis röra medarbetare där det av säkerhetsskäl anonymiseras vad de arbetar med.



## 8 Erfarenheter av it-stödet Apptio

Apptio är ett it-stöd som är utvecklat och väl anpassat för TBM-modellen. Den modul som testats under pilotprojektet, Cost Transparency, har visat sig fungera väl. Data som laddats upp i Apptio har myndigheterna kunnat analysera på ett tillfredställande sätt.

Flera myndigheter upplever att inläsning av information till it-stödet Apptio har varit tidskrävande. Detta beror delvis på att stora datamängder ska läsas in i Apptio men även på att myndigheterna hanterar känsliga uppgifter. Känsliga uppgifter och säkerhetsklassad information måste anonymiseras. Mycket av arbetet kopplat till inläsning görs manuellt och är därmed tids- och resurskrävande.

Inläsningen av filer, där materialet först har manuellt anonymiserats, har för vissa myndigheter tagit upp till 24 timmar att genomföra. Denna del av inläsningen har inte automatiserats i pilotprojektet. Det finns möjlighet till det i ett senare skede. Sprintfamiljerna Cost Pools, it-Towers och Infrastructure har tagit mindre tid i anspråk för själva inläsningen jämfört med sprintfamiljerna Apps & Services och Business Units.

It-stödet Apptio är i övrigt ett bra analysverktyg som gör det lätt att analysera myndighetens it-kostnader enligt TBM-ramverkets struktur. Uppfattningen är dock att det finns ett stort konsultbehov initialt innan medarbetare på den egna myndigheten kan hantera it-stödet. Blir det exempelvis något fel vid inläsning av en fil behövs i nuläget konsultstöd för att lösa problemet.

## 9 Alternativ till it-stödet Apptio

Under projektets gång har vi även tittat på alternativ till it-stödet Apptio. Motivet för detta är att vi behövde analysera hur anskaffning av it-stöd skulle kunna göras inför ett eventuellt bredare införande med fler deltagande myndigheter. I nuläget begränsar kostnaden för Apptio ett breddinförande då alltför många myndigheter kommer att uppleva it-stödet som både dyrt och alltför resurskrävande.

Följande alternativ har i detta arbete beaktats:

- Avrop på statliga ramavtal för beslutsstödsystem
- Avancerade excelmodeller
- Helt egenutvecklat it-stöd

Ett antal möten har genomförts med andra leverantörer av beslutsstödsystem. De leverantörer vi träffat har ramavtal med staten via ESV/Kammarkollegiet och de har även verktyg som bedömts vara intressanta ur ett beslutstödsperspektiv. De företag som projektet har träffat är:

- Trimma
- Hypergene
- CGI

Alla tre bolag har visat intresse för att utveckla lösningar som skulle ge liknande funktionalitet som it-stödet Apptios modul Cost Transparency, den modul som implementerats i pilotprojektet. Apptio tillhandahåller fler moduler men dessa moduler och dess funktionalitet har inte diskuterats med leverantörerna.

Tidsåtgången att anpassa mjukvaran som leverantörerna tillhandahåller idag till samma funktionalitet som Apptio modul Cost Transparency har uppskattats till mellan 3-6 månader av leverantörerna. Det bör noteras att det inte handlar om att utveckla ny mjukvara utan en anpassning av befintlig mjukvara.

De kostnadsuppskattningar som leverantörerna lämnat har varit betydligt lägre jämfört med aktuell prisbild från Apptio. Stämmer uppskattningarna bedömer vi att samtliga myndigheter skulle kunna använda sig av TBM-ramverket tillsammans med ett gemensamt, billigare mjukvarustöd för uppföljning av it-kostnader.

Ur ett säkerhetsperspektiv är dessa leverantörer också tilltalande. De har redan idag lokala installationer på svenska myndigheter och är vana att hantera åtkomst till data på olika nivåer. Dessa bolag lyder inte under USA:s lagstiftning Patriot Act. Det finns därför ingen risk idagsläget att amerikanska myndigheter kan begära utdrag ur databaser där TBM-information finns lagrad.

Idag finns det utvecklade "Excelsheets" på fler myndigheter i pilotprojektet som möjliggör uppföljning av it-kostnader i enlighet med TBM-ramverket. Dessa är utvecklade för statlig förvaltning och en möjlig väg för myndigheter som vill komma igång med TBM-ramverket men som av olika anledningar inte vill/kan använda it-stödet Apptio. Vi rekommenderar inte detta som en långsiktig lösning men det kan vara ett alternativ för den som snabbt vill komma igång med TBM.

Under pilotprojektets gång har det även diskuterats om staten eller myndigheterna själva ska utveckla ett eget it-stöd som stöder TBM-ramverket. Projektet har inte

belyst denna möjlighet i detalj men avråder staten och myndigheterna från att utveckla egen mjukvara som stöder TBM-ramverket. Erfarenheter från andra verksamheter visar att både utvecklingskostnader och underhållskostnader ofta överstiger de kostnadsbesparingar som identifieras initialt.

### **9.1 Vår slutsats avseende alternativ till Apptio**

Vi bedömer att säkerhetsaspekten och prisbilden försvårar ett införande av Apptio på samtliga myndigheter. Vi anser därför att möjligheten att anskaffa ett alternativ till Apptio bör utredas närmare. Den sondering som gjorts hos ovan nämnda leverantörer visar att det finns potential att hitta alternativ. ESV:s förslag är att utreda alternativ anskaffning inför kommande upphandling i en förstudie.

## **10 Nyttor**

Att kvantifiera nyttor under pilotfasen är svårt. Det går att göra uppskattningar över hur många årsarbetare som kan bebesparas genom effektivare analysarbete kopplat till it-kostnader, sänkta kostnader mot leverantörer då transparensen ökar och en utökad möjlighet att fokusera utvecklingsarbetet av it-tjänster och därmed sänka kostnaderna. Det är för tidigt att redogöra för kostnadsbesparingar i denna rapport, vi kan dock referera till leverantörernas erfarenheter där de uppger att besparingar kommer att uppstås och att de i vissa fall kan vara betydande.

### **10.1 TBM-ramverket**

Samtliga myndigheter i pilotprojektet har ställt sig positiva till TBM som ramverk och till att implementera TBM-ramverket på respektive myndighet. Ramverket kan dock enbart få effekt om man samtidigt inför ett it-stöd.

Nyttorna med att införa TBM-ramverket har i denna rapport grupperats på följande nivåer:

- Nyttor för den enskilda myndigheten.
- Nyttor som skapas genom informationsutbyte mellan myndigheter (som nu möjliggörs med ett gemensamt ramverk).
- Möjlighet för Regeringskansliet att kunna jämföra myndigheters it-kostnader.

#### **10.1.1 Nyttor för den enskilda myndigheten**

Ett flertal av myndigheterna har konstaterat att både omedelbara och mer långsiktiga kvalitativa nyttor är realiserbara vid ett införande av TBM som ramverk.

En stor kvalitativ nytta är att TBM-ramverket säkerställer en gemensam och transparent vokabulär för it-relaterade begrepp. Idag läggs mycket tid internt på att

diskutera och besluta om kostnadsfördelningar mellan kontogrupper, interna it-tjänster och olika verksamheter som bedrivs inom myndigheterna. Denna tid kommer efter hand att reduceras avsevärt när TBM implementeras och följs.

Ett införande av TBM-ramverket kommer att medföra en ökad kvalitet i budgetarbete, kostnadsuppföljning och tidsallokeringar. Vissa myndigheter, framförallt de större, ser en stor nytta av ökad kvalitet vad gäller masterdatahantering och registervård.

Beslutsfattandet kopplat till it-frågor har stor potential att förenklas både inom myndigheter och myndighetsövergripande. Detta bör även medföra en ökad kvalitet i beslutsfattandet.

TBM-ramverket kan möjliggöra bättre kommunikation mellan it-avdelningens och myndighetens övriga verksamhet samt mellan parter i en samverkan. Detta beror på att det blir enklare att se och följa upp it-tjänsternas uppbyggnad och vad som är kostnadsdrivare.

#### 10.1.2 Nyttor kopplade till ökad samverkan mellan myndigheter

Ett gemensamt ramverk förenklar för myndigheter att jämföra it-kostnader. Utbyte mellan myndigheter finns redan, men det är oftast inte möjligt att jämföra it-kostnader annat än på en mycket grov nivå.

Ramverket skulle göra det möjligt att enklare jämföra till exempel vilka leverantörer som används, vilket pris som betalas för tjänsten, mjuk- eller hårdvaran och vilken nytta man får av den.

En gemensam definition av it-kostnader ökar transparensen mellan myndigheter och skapar gemensamma frågeställningar.

#### 10.1.3 Övergripande översyn av myndigheters it-kostnader

Ett gemensamt ramverk möjliggör en övergripande bild över svenska myndigheters it-kostnader. Det medför även en övergripande bild över exempelvis statens samlade it-leverantörsmarknad, vilket i sin tur ökar möjligheterna att pressa it-leverantörernas priser. Detta medför också att risker inom it-området bättre överblickas. Enskilda myndigheter och staten kan hantera exempelvis leverantörsrisker bättre och mer proaktivt, risker som kan vara både av driftskarakter och av informationskarakter.

En nytta som många av myndigheterna ser är att det kommer att vara enklare att få fram självkostnadspriset för en tjänst.

Det kommer även att vara möjligt för Regeringskansliet att jämföra myndigheters it-kostnader när TBM-ramverket är infört, vilket var en av huvudanledningarna till att Regeringskansliet beslutade att utvärdera TBM-ramverket.

Ramverket skapar också möjlighet att på ett enklare sätt få en aggregerad bild av it-kostnader i den svenska statsförvaltningen. Vi bedömer också att informationen framtagen utifrån TBM-ramverkets definitioner kommer att hålla en högre kvalitet än de sammanställningar som tidigare har tagits fram. Detta sammantaget ger regeringen bättre förutsättningar att följa upp och styra it-användningen i statsförvaltningen.

## **10.2 It-stödet Apptio**

Både kvantitativa och kvalitativa nyttor med it-stödet Apptio är i dagsläget svåra att överblicka. Myndigheterna i pilotprojektet har inte haft den tid som behövs för att utvärdera eventuella kostnadsbesparingar som it-stödet Apptio skulle kunna medföra. Det behövs mer tid för att göra denna analys. TBM-ramverket innebär ett nytt sätt att arbeta och det tar tid att genomföra denna förändring.

Samtliga myndigheter i pilotprojektet upplever it-stödet Apptio som dyrt. Vissa myndigheter ser inte att eventuella kostnadsbesparingar kommer att täcka kostnaden för systemet. Andra myndigheter, med relativt hög it-kostnad, tycker att systemet är dyrt men tror sig kunna täcka dessa kostnader med ett effektivare utnyttjande av sina it-investeringar. Apptio kräver även mycket administration och förvaltning samt resurser vid inläsning av data.

På sikt bedöms nyttor finnas i form av effektivare informationsuttag. Det bedöms också vara en fördel att TBM-logiken finns inbyggd i Apptio. Om TBM-ramverket vidareutvecklas kommer Apptio att anpassas efter det. Apptio uppfattas som ett bra beslutsstödssystem där applikationernas och tjänsternas kostnadsuppbyggnad är transparenta enligt ramverkets struktur.

## 11 TBM-förvaltningsorganisation

Nedan beskriver vi hur TBM-ramverket förvaltas och utvecklas idag och hur en framtida förvaltning inom den svenska staten kan se ut.

### 11.1 Internationellt - TBM-Council

TBM-ramverket styrs av TBM-Council som är ett råd (icke-vinstdrivande organisation) som ansvarar för standardisering och utveckling på global nivå. TBM Council erbjuder information, arbetsgrupper, utbildning och certifiering inom affärsmässig styrning av it (TBM). Rådet styrs av ett tjugotal representanter från ledningsgrupper i större, multinationella företag. Apptio har representanter i både styrelsen och ledningsgruppen.

### 11.2 Svensk statsförvaltning - TBM-råd

Om statsförvaltningen väljer att implementera TBM som ramverk för myndigheter i Sverige rekommenderar ESV att det bildas ett TBM-råd.

Ett TBM-råd är ett myndighetsgemensamt, rådgivande forum som ansvarar för att stödja, hantera och hålla ihop frågor och diskussioner som främjar gemensam tillämpning av TBM-ramverket. TBM-rådet ska i första hand hantera frågor som handlar om:

- ramverksrelevanta frågor och tolkningar av ramverk
- eventuella avvikelser mot ramverket
- behov av myndighetsövergripande standardiseringar och förbättringar
- information och god praxis relaterad till TBM-ramverket
- samverkan i frågor rörande it-stödlösningar

I framtiden bör ett TBM-råd ansvara för att förvalta och dokumentera såväl ramverk som tillämpning av ramverk. Ett TBM-råd bör bestå av representanter från den sammanhållande myndigheten, i dagsläget ESV och från 1 september 2018 Myndigheten för digital förvaltning, samt ett urval av personer från de myndigheter som tillämpar TBM-ramverket. Sammansättningen av medlemmar bör representera bredden av de kompetenser och funktioner som behövs för att bygga och underhålla deltagande myndigheters TBM modeller utifrån det gemensamma ramverket.

Myndigheterna kan även utse specialister inom olika områden, vilka kan delta beroende på frågeställning. Relevanta kompetenser knutna till ett TBM-råd är personer med kunskap och förståelse om TBM-ramverket, it-ledning/CIO-funktion, specialister från olika områden, till exempel områden som Service Management, Project Portfolio management/PMO, Application Development & Management,

Infrastruktur & Operations, it Finance/Ekonomi, Leverantörshandling, HR, Informationssäkerhet & compliance, Statlig redovisning och verksamhetsstyrning.

Även utomstående TBM-specialister bör kunna ingå i TBM-rådet. Framförallt kan detta vara av intresse och rekommenderat inledningsvis, innan statsförvaltningen byggt upp egen kompetens inom området.

Vi föreslår att regeringen ger Myndigheten för digital förvaltning i uppgift att inrätta ett TBM-råd. ESV föreslår att det utarbetas ett förslag för hur TBM-rådet kan organiseras och drivas. ESV bedömer att flera olika kompetenser kommer att vara lämpliga i ett TBM-råd för statsförvaltningen och att en av dessa kompetenser avser statlig redovisning. Vi föreslår därför att ESV bör ha en plats i rådet då ESV har föreskriftsrätt för de regelverk som rör myndigheters redovisning. Det finns en tydlig koppling mellan TBM-ramverket och redovisning av it-kostnader.

### **11.3 Enskilda myndigheter – TBM-ansvarig**

De myndigheter som väljer att implementera TBM-ramverket bör säkerställa att kompetens finns inom myndigheten för att stödja myndighetens TBM-arbete. Myndigheten storlek och komplexitet kan påverka hur många inom myndigheten som bör ha TBM-kompetens.

De myndigheter som väljer att implementera TBM-ramverket bör se till att medarbetare har utbildning/certifikat, praktisk erfarenhet i ramverket och tillhörande it-stöd samt att kunskapen hålls uppdaterad.

TBM-ansvarig bör ha regelbunden kontakt med det myndighetsövergripande TBM-råd som inrättas. Den kompetens som medarbetarna på funktionen bör besitta kan variera, men en god övergripande förståelse för TBM-ramverket är ett krav.

## **12 Övriga iakttagelser**

Nedan beskriver vi övriga iakttagelser som vi gjort under pilotprojektet och som vi anser är relevanta för rapporten.

### **12.1 Skatteverkets implementation av TBM-ramverket**

Skatteverket har inte ingått i pilotprojektet men genomför en egen implementering av TBM-ramverket och it-stödet Apptio. ESV har under pilotprojektet fört en dialog med Skatteverket och noterat att de har en annan metod i sitt införande. Skatteverket har inte infört TBM brett i hela verksamheten, utan i sitt pilotinförande fokuserat på två applikationer. Skatteverket har avtal med Apptio för licens som löper till juni

2018 och därefter kommer beslut tas om de kommer att arbeta vidare med it-stödet Apptio.

## **13 Slutsatser och förslag på fortsatt arbete**

Nedan redogör vi för de slutsatser vi kommit fram till och ger förslag på hur arbetet kan fortsätta.

### **13.1 Slutsatser om effektmålen**

Det finns idag inte några möjligheter att jämföra it-kostnader mellan myndigheterna i pilotprojektet. Det kommer att vara möjligt på sikt men arbetet har ännu inte kommit tillräckligt långt. Hittills har pilotprojektet handlat om att sortera och fördela it-kostnader och annan information enligt den struktur som TBM-ramverket rekommenderar. Det har noterats att det, trots ett enhetligt ramverk, finns skillnader mellan pilotmyndigheternas sätt att hantera it-kostnader. Detta är dock något som troligtvis kommer att lösas, men som ännu inte hunnits med då införandet skett under kort tid.

Möjligheten att mäta kundnöjdhet har ökat genom TBM-ramverket, det skapas förutsättningar för bättre kommunikation mellan it-avdelningen och övrig verksamhet på myndigheterna. Det är möjligt att mer transparent se hur applikationer och it-tjänsternas kostnader är uppbyggda och vad som är kostnadsdrivare. Nyttan har ännu inte realiserats fullt ut på myndigheterna, men bedömningen är att det ska vara möjligt inom en snar framtid. Detta förutsätter dock ett fortsatt arbete och ytterligare fördjupad kunskap om TBM-ramverk på myndigheterna.

TBM-ramverket bedöms inte kunna mäta en myndighets förmåga att ta tillvara digitaliseringens möjligheter det bedöms dock vara ett verktyg för att effektivisera it-användningen.

### **13.2 Slutsatser om projektmålen**

Vi konstaterar att TBM är ett bra ramverk för att följa upp och styra it-verksamheten ur både ett ekonomiskt och ett verksamhetsmässigt perspektiv. Ramverket ger även myndigheterna möjlighet till jämförelser med varandra, eftersom det är transparent med tydliga begrepp och informationsstrukturer. ESV bedömer att ramverket skulle passa ett stort antal myndigheter och att det ökar nyttan om fler tillämpar TBM. ESV kan dock idag inte rekommendera TBM-ramverket för samtliga myndigheter, myndighetens storlek och uppdrag påverkar i allt för hög grad nyttan med TBM-ramverket.



Vad det gäller it-stödet Apptio finns idag några frågetecken. Dels bedöms it-stödet Apptio vara dyrt och dels är vissa it-säkerhetsrelaterade frågor inte till fullo utredda. Det som framkommit i pilotprojektet är att TBM behöver någon typ av it-stöd.

ESV uppmuntrar att pilotmyndigheterna fortsätter arbeta med TBM-ramverket och hoppas att fler myndigheter följer efter. ESV bedömer att det finns möjlighet att lära sig TBM-ramverket och, på en enklare nivå via excelfiler, bygga upp kunskap om ramverket. Detta gäller främst mindre myndigheter med en mindre komplex it-miljö.

### **13.3 Förslag på fortsatt arbete**

#### **13.3.1 Fortsatt pilotarbete under 2018**

ESV föreslår att TBM-arbetet med pilotmyndigheterna fortsätter under 2018 för att bygga upp kompetens kring ramverket. Både projektledargruppen och styrgruppen fortsätter att träffas för att utbyta erfarenheter. Arbetet leds av ESV fram till att arbetet överlämnas till Myndigheten för digital förvaltning som startar den 1 september 2018.

#### **13.3.2 ESV gör en förstudie inför kommande upphandling av it-stöd**

ESV tar till sommaren fram en förstudie inför en upphandling av it-stöd som stöder TBM-ramverket. I detta arbete behöver gjorda slutsatser kring säkerhetsfrågorna beaktas. Detta arbete blir ett underlag till det fortsatta arbetet i Myndigheten för digital förvaltning som tar över ansvaret den 1 september 2018.

#### **13.3.3 ESV fullföljer analysen av hur kontoplanen kan utvecklas**

ESV avser att tillsammans med myndigheterna kartlägga vilken information/konton som de saknar i sin uppföljning i dag.

#### **13.3.4 Ett TBM-råd bildas i den nya myndigheten**

ESV föreslår att Myndigheten för digital förvaltning bildar ett TBM-råd för svensk statsförvaltning. ESV föreslår vidare att vi utarbetar ett förslag för hur rådet kan bedrivas som vi överlämnar till den nya myndigheten. I förslaget framgår vilka kompetenser som bedöms som nödvändiga i rådet.

### **ESV gör Sverige rikare**

- Vi har kontroll på statens finanser, utvecklar ekonomistyrningen och granskar Sveriges EU-medel.
- Vi arbetar i nära samverkan med Regeringskansliet och myndigheterna.