

# **Risk- och konsekvensanalys gällande medlemskap i Höglandsförbundet**

## Innehållsförteckning

Inledning	3
Kommunledningsförvaltningens analys av risker och konsekvenser	3
Demokrati	3
Inlåsnings effekter	4
Kompetensförsörjning	4
Skalfördelar	4
Ensam är inte stark	5
Ekonomi	5
Betalningsmodeller	5
Ekonomiska effekter	7
Inträde i Höglandets IT	10
En digital transformation	10
Cyberhot och ny lagstiftning	11
Molnet	12
Ett balanserat tänk kring molnet	12
Var finns molnet och i vems regi?	13
Vad kostar det?	13
Kostnadsexempel på projekt i egen regi	13
Olika vägval	14
Konsekvenser med att inte samverka	15
Utmaningar med att ingå i HIT	15

## Inledning

Tranås kommun står inför ett strategiskt vägval där behovet av samverkan med andra kommuner blir alltmer påtagligt. Demografiska förändringar, ökade krav på kompetens och specialisering, snabb teknikutveckling och en pressad ekonomi skapar ett läge där få kommuner längre klarar att ensam axla hela bredden av välfärdsuppgiften. Samtidigt finns en stark tradition av lokal självstyrelse och en förståelig oro för att för mycket samverkan kan innebära förlorad kontroll, minskat lokalt inflytande och en risk att kommunens unika behov försvinner i större regionala strukturer. Dilemmat ligger i att både samverkan och självständighet innebär risker – men också möjligheter – som på kort och lång sikt får avgörande betydelse för kommunens handlingskraft.

Att isolera sig och stå ensam kan ge snabbare beslutsvägar, tydligare politisk styrning och ett bevarande av den lokala identiteten. Men samma väg skapar också en ökad sårbarhet: kompetensförsörjningen blir mer ansträngd, kostnader per invånare stiger och förmågan att hantera komplexa frågor – från IT-säkerhet till social problematik – riskerar att urholkas. På längre sikt kan en sådan isolering leda till minskad innovationskraft, större beroende av enskilda nyckelpersoner och svårigheter att hålla jämna steg med omvärldens krav på effektivitet och kvalitet.

Att ingå i ett kommunalförbund eller andra samverkansformer möjliggör för stordriftsfördelar, delade specialistfunktioner och ökad robusthet i både vardag och kris. Genom gemensamma investeringar och gemensam utveckling skapas möjligheter att stärka kvaliteten och samtidigt minska sårbarheten. Men samverkan innebär även kompromisser, ökade samordningsbehov och en risk för att kommunens egen beslutsmyndighet urholkas när viktiga funktioner lyfts bort från den lokala organisationen. På lång sikt kan också samverkansstrukturer bli svåra att förändra eller lämna, vilket innebär strategiska inlåsnings effekter.

Kommunens vägval handlar därför inte om ett enkelt ja eller nej till ett medlemskap i Höglandsförbundet, utan om att balansera kontroll mot kapacitet, identitet mot effektivitet och kortsiktig autonomi mot långsiktig hållbarhet.

## **Kommunledningsförvaltningens analys av risker och konsekvenser**

### **Demokrati**

Att gå med i Höglandsförbundet innebär att delar av Tranås kommunala verksamheten lyfts till en gemensam organisatorisk nivå. Det kan skapa en mer professionell och specialiserad struktur, men samtidigt förändras den demokratiska styrningen. När beslut fattas i en förbundsstyrelse/direktion, där flera kommuners intressen ska balanseras, minskar det direkta lokala inflytandet. Den kommunala politiken får svårare att styra och följa upp verksamheten med samma närhet som tidigare, vilket kan skapa en känsla av ökad distans mellan medborgarna och besluten som rör deras vardag. Det finns också en risk att kommunens särdrag, prioriteringar eller ambitionsnivåer inte fullt ut får genomslag när standardiserade arbetssätt tas fram för att passa alla deltagande kommuner. Detta kan leda till upplevelsen av "minsta gemensamma nämnaren"-lösningar där kvalitet och ambitionsnivå inte helt överensstämmer med kommunens egna mål. De områden som är aktuella för Tranås kommun att samarbeta om och som planeras lyftas in i förbundet är dock till stor del sådant som inte kan anses vara av stort politiskt intresse utan mer av administrativ karaktär som t ex IT-drift. Dessa risker ses därför som hanterbara.

### **Inlåsnings effekter**

När kommunen inte själv fullt ut kontrollerar verksamhetens budget och prioriteringar uppstår ett strukturellt beroende som kan bli svårt att förändra eller lämna. Långsiktiga avtal, integrerade IT-system och sammanslagna personalstyrkor gör det kostsamt att backa ur om Tranås kommun skulle vilja förändra sin strategi. Det skapar en potentiell inlåsnings effekt som kan begränsa handlingsutrymmet långt fram i tiden.

### **Kompetensförsörjning**

Men att stanna utanför Höglandsförbundet innebär inte heller en riskfri väg. När övriga kommuner på Höglandet går samman och bygger gemensamma strukturer kan den kommun som står utanför successivt hamna i ett underläge – både ekonomiskt och kompetensmässigt. Specialistfunktioner, såsom stadsplanerare, miljöinspektörer, arbetsterapeuter eller IT-säkerhetsspecialister, kan bli svåra att rekrytera och ännu svårare att behålla när grannkommunerna erbjuder större professionella miljöer och bättre utvecklingsmöjligheter. Detta skapar en ökande sårbarhet där Tranås kommun riskerar att bli beroende av konsulter eller tillfälliga lösningar, med högre kostnader och mindre stabilitet som följd. På längre sikt kan det leda till kvalitetsvariationer och svårigheter att upprätthålla rättssäkerhet, service och tillgänglighet.

**Skalfördelar**

Att ingå i Höglandsförbundet och de gemensamma lösningar som finns i förbundet ger skalfördelar. Genom att dela på resurser, infrastruktur och administration kan verksamheter effektiviseras och sårbarheten minska. Det kan i förlängningen leda till kostnadsbesparingar för Tranås kommun även om det är viktigt att vara medveten om att samverkan inte alltid sänker kostnaderna utan i stället inledningsvis kan öka. Samverkan skapar möjligheter till att bromsa kostnadsökningar och möjliggöra högre kvalitet och service för samma eller lägre kostnad över tid.

**Ensam är inte stark**

Det finns även en strategisk risk i att stanna utanför när omgivande kommuner samordnar sig. En ensam kommun kan få svårare att påverka regionala frågor som infrastruktur, arbetsmarknad, utbildning och beredskap när större block av kommuner talar med samlad röst. Detta kan i sin tur påverka Tranås kommuns attraktionskraft för invånare och företag. I takt med att välfärdens krav ökar – och resurserna pressas – riskerar den ensamstående kommunen att hamna på efterkälken när det gäller innovation, digitalisering och utveckling av verksamheten. Det förstärker den långsiktiga risken för att Tranås kommun blir mer reaktiv än proaktiv, där utvecklingen sker på andras villkor snarare än på våra egna.

Tranås har hittills samverkat relativt lite med andra kommuner till skillnad från medlemskommunerna i Höglandsförbundet och våra grannkommuner i Östergötland. Dessa har under lång tid byggt upp starka nätverk och effektiva gemensamma strukturer – exempelvis inom räddningstjänst, överförmyndarnämnder, miljönämnder och IT-drift. Om Tranås väljer att inte bli medlem i Höglandsförbundet riskerar kommun att hamna utanför och därmed bli än mer isolerade.

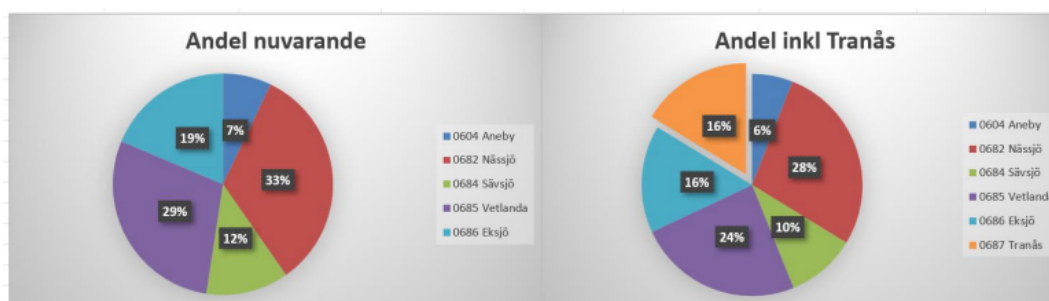
## Ekonomi

### Betalningsmodeller

Höglandsförbundets medlemskommuner debiteras för förbundets verksamheter enligt olika modeller som beskrivs nedan.

Höglandets utbildningssamverkan har en modell som till största delen bygger på debitering per elev med komponenter som är anslagsfinansierade då kostnaden inte är en del av de nationella principerna för beräkning av kostnad per elev. Tranås kommun har inte aviserat intresse av att samverka kring gymnasiet varpå denna del inte är aktuell.




Ett medlemskap i Höglandsförbundet innebär att Tranås kommun är med och betalar för den gemensamma ledningsstruktur, de stödfunktioner samt revision som finns för Höglandsförbundet. Nedan kallad förbundsövergripande verksamhet. För förbundsövergripande verksamhet (FLK), familjerätt (HFR) och Höglandets verksamhetsstöd (HVS) är huvudlösningen debitering per kommun i förhållande till antal invånare. Undantag från huvudregeln finns där förbundet bedriver verksamhet där samtliga medlemskommuner inte har valt att delta i samverkan. I dessa fall sker debiteringen i förhållande till antal invånare för berörda kommuner. Diagrammen nedan som Höglandsförbundet bistått med visar andelarna utifrån invånare exklusive och inklusive Tranås kommun.



Avseende Ekonomiservice inom HVS är debiteringen differentierad i förhållande till de resurser som respektive kommun förde över i samband med verksamhetsövergången. En sådan modell har utmaningar över tid då det kan vara svårt att utveckla och standardisera verksamheten samt garantera att leverans och finansieringen balanserar varandra.

Tranås kommun har ett annat system än det som används av medlemskommunerna och förbundet vilket är en faktor att hantera. Tranås var inte med på option avseende det ekonomisystem som idag används av medlemskommunerna och förbundet. Tranås har samma verksamhetssystem avseende socialtjänstområdet och visst samarbete sker redan idag.

Höglandets IT (HIT) har en blandad finansieringsmodell som både är solidarisk per kommun per invånare för anslagsdelar och delar som bygger på nyttjande och debiteras enligt prislista.

	Vad ingår?	Exempel	Fördelning
Anslag -System 	Kostnader förknippade med driften av system	Systemdrift, serverdrift, integrationer m.m.	Befolkningsstorlek via block/nätverk
Prislista 	Kostnader som förändras med förändring i behov av antal	Microsoftlicenser, accesspunkter, mm.	Efter nyttjande
Anslag 	Kostnader som inte förändras utifrån förändrat behov av antal.	Infrastruktur, IT-säkerhet, kundtjänst m.m.	Befolkningsstorlek

### Ekonomiska effekter

Kommunledningsförvaltningen har haft dialog med Höglandsförbundets ledning och har en gemensam bild av att det är svårt att på förhand veta hur kostnaderna kommer att utvecklas, särskilt i uppstarts- och implementeringsskedet.

Höglandsförbundet skriver i sin "Bilaga ansökan om medlemskap i Höglandsförbundet för Tranås kommun" att för att nuvarande medlemskommuner inte ska riskera att lida ekonomisk skada av Tranås integration i förbundet i stort och specifikt avseende HIT bör dessa kostnader särredovisas som ett projekt där Tranås kommun bär kostnaderna. En förstudie om att ta in Tranås kommuns IT miljö och drift måste genomföras, estimerat pris är cirka 500 tkr. Tranås kommuns integration i IT-miljön kommer även att medföra ett ökat investeringsbehov. Vilket även kommer att ha påverkan på förbundets likviditet. För att hantera denna situation skulle en lösning kunna vara att Tranås kommun gör ett ägartillskott vid inträdet för att stärka likviditeten. Storleken på ägartillskottet skulle kunna beräknas med utgångspunkt från Höglandsförbundets budgeterade egna kapital (exklusive utbildningssamverkan) vid 2026 års utgång. Tillskottet skulle vara i storleken 4 mnkr och medföra ett eget kapital på ca 28 mnkr för de delar av förbundet som Tranås avser att ingå i. Detta skulle innebära att Tranås kommun blir fullvärdiga medlemmar i Höglandsförbundet även utifrån ekonomiska aspekter.

Tranås kommun har redan idag en samverkan med Höglandsförbundet avseende familjerätt och dataskyddsombud. Avseende dessa verksamheter förväntats därför inga ekonomiska effekter för Tranås kommun.

I bilden nedan redovisas de kostnader som respektive kommun betalar avseende anslag för olika verksamheter nedan. Tranås kommun är storleksmässigt jämförbart med Eksjö kommun och tabellen nedan kan ge en indikation på vad Tranås kommun skulle betala om man ingår i de olika delarna framöver.

KOMMUN	HVS*	HFR	FLK**	REVISION	REVISION GYMN.	FINANS	SUMMA 2026
Aneby	1 732	458	872	18,3		111	3 191
Eksjö	4 390	1 198	2 283	48,0	62,3	290	8 209
Nässjö	8 036	2 127	4 054	85,2	110,7	515	14 817
Sävsjö	2 960	779	1 484	31,1	40,5	189	5 442
Vetlanda	5 055	1 854	3 533	74,3	96,5	449	10 964
<b>Summa:</b>	<b>22 172</b>	<b>6 415</b>	<b>12 226</b>	<b>257</b>	<b>310</b>	<b>1 554</b>	<b>42 932</b>
Tranås, utan OH-kostnader***		1 322	232				1 555
Hf	1 466						1 466
HUS	767						767
Samordningsförbund			12				12
<b>Summa</b>	<b>24 404</b>	<b>7 737</b>	<b>12 470</b>	<b>257</b>	<b>310</b>	<b>1 554</b>	<b>46 732</b>

(HVS – Höglandets verksamhetsstöd - består av ekonomiservice, systemförvaltning Combine samt kommunernas ekonomisystem. HFR – Höglandets familjerätt. FLK – Förbundsledningskontoret - innehåller förbundets stödfunktioner tillsammans med informationssäkerhetsspecialister, dataskyddsombud och regionalprocess ledare för Teknikcollege.)

Nedan finns en beräkning av vad Tranås kommun skulle betala för ett medlemskap utifrån de förbundsövergripande kostnaderna (FLK). De 2 mkr som kalkylerats innebär en kostnad som Tranås kommun inte har idag.

Kommun	FLK (nu)	FLK (sen)	Förändring
0604 Aneby	872	744	-128
0682 Nässjö	4 054	3 456	-598
0684 Sävsjö	1 484	1 265	-219
0685 Vetlanda	3 533	3 012	-521
0686 Eksjö	2 283	1 947	-336
0687 Tranås		2 035	2 035
<b>Summa</b>	<b>12 226</b>	<b>12 458</b>	<b>232</b>



När det gäller verksamhetsstöd så borde det inte innebära några större ekonomiska risker vid ett inträde. Det kan finnas vissa ekonomiska vinster i att till exempel gå in i ett gemensamt ekonomisystem, exempelvis betalar Eksjö en betydligt lägre kostnad för ekonomisystem jämfört med vad Tranås kommun har för kostnader i nuläget. Samordningsvinster kan även finnas av att ingå i de delar som finns inom Högländets verksamhetsstöd.

Att ingå i Höglandsförbundet innebär en ekonomisk risk för Tranås kommun då det är svårt att förutse de kostnader som kommer att medfölja ett eventuellt inträde i Höglandsförbundet. Tidplanen är snäv och det skulle behövas mer tid för att ge en fullständig bild över kostnaderna. Det är exempelvis i nuläget svårt att uppskatta uppstartskostnaderna för att Tranås kommun fullt ut ska ingå i Högländets IT-miljö. Sannolikheten är stor att det kommer uppstå dubbla kostnader för Tranås kommun i en övergångsperiod då till exempel befintliga avtal för system i vissa fall behöver löpa utan samtidigt som Tranås kommun i vissa fall kan behöva byta till de system som finns inom Högländets IT.

På längre sikt finns möjligheter till effektivisering främst genom utveckling av automatisering, AI och e-tjänster som kan minska kostnader. Möjligheten är att kostnadsökningen för tekniska lösningar fördelas på flera samtidigt som effekthemtagningen kan ske på en större verksamhet.

Sammanfattningsvis kan vi konstatera att ingå i Höglandsförbundet kommer att innebära följande kända ekonomiska konsekvenser:

- Förstudiekostnad om uppskattningsvis 500 tkr 2026.
- Utökad kostnad för medlemsavgift ca 2 035 tkr per år utifrån nuvarande beräkning.
- En utgift för Tranås kommun i form av ett ägartillskott om 4 000 tkr för att bidra proportionellt till redan upparbetat eget kapital. Detta innebära att Tranås kommun blir fullvärdiga medlemmar även utifrån ekonomiska aspekter.
- De kostnader som kommer att uppstå i förbundet utifrån att Tranås kommun ska ingå i förbundet kommer att redovisas i form av ett projekt och dessa kostnader kommer Tranås kommun att få stå för, utifrån att inte andra medlemskommuner ska drabbas ekonomiskt utifrån att Tranås kommun ingår i förbundet. Denna kostnad går i nuläget inte att prognostisera.
- Det kommer att innebära kostnader även för Tranås kommun utifrån att ingå i Högländets IT. Det kan exempelvis vara kostnader för system där det i en övergångsperiod kan uppstå dubbla kostnader. Dessa kostnader har i nuläget inte identifierats utan kommer att framgå av den förstudie som genomförs och fortsatt arbete med inträde i Höglandsförbundet.

- På sikt finns det möjlighet till positiva ekonomiska effekter i form av stordriftsfördelar, effektiviseringar, samordning, möjlighet till att dela på kostnader mm, dessa ekonomiska vinningar är svåra att kalkylera på i förhand och ligger framåt i tiden.
- Det finns en alternativkostnad till att inte ingå i Höglandsförbundet och det är utebliven möjlighet till effektivisering och möjlighet att dela på kostnader och framför allt att kostnader kommer bli högre för att bland annat klara en framtida utveckling av en digitaliseringsstruktur.

## Inträde i Höglandets IT

Ett medlemskap i Höglandsförbundet innebär inte med automatik att verksamheter flyttas över till förbundet. Det kommer att krävas enskilda överväganden och beslut för respektive verksamhet.

Kommunledningsförvaltningen anser dock att en av hörnstenarna i samverkan i Höglandsförbundet är en gemensam IT-organisation och att det inte är möjligt för Tranås att bli medlem i förbundet utan att kommunens IT-verksamheten övergår till Höglandets IT (HIT). Nedan beskrivs risker, konsekvenser och möjligheter med ett inträde i HIT.

### En digital transformation

Sveriges kommuner befinner sig mitt i en omvälvande digital transformation. Tranås kommun behöver fatta beslut rörande hur man ska förhålla sig till denna förändring.

Det går att identifiera åtminstone tre bakomliggande huvudorsaker till den digitala transformationen:

- En välfärdsutmaning sprungen ur demografiska förändringar
- Teknisk utveckling inklusive en förflyttning från ett gammalt tekniskt arv till nya molnbaserade lösningar
- Förändrad hotbild inom området cyberbrottslighet i kombination med krav från ny EU-lagstiftning inom området.

De två första punkterna är starkt relaterade till varandra. En åldrande befolkning, färre barn och unga samt en marginell ökning av den arbetsföra befolkningen innebär att resurserna måste räcka längre, dessutom utan att kvaliteten försämras. Detta brukar benämnas 125/75 för att beskriva ett läge där 125% av dagens välfärdsservice ska kunna levereras med endast 75% av resurserna. För att möta denna utmaning krävs nya sätt att tänka och arbeta.

Det räcker inte att springa snabbare eller att försöka att ytterligare prioritera det man gör i vardagen. Det handlar heller inte om spridda, om än välmenade, satsningar och insatser för digitalisering här och var. I grunden krävs en ny digital infrastruktur för att på ett samordnat sätt skapa förutsättningar för de olika digitaliseringsprojekt som står för dörren. Detta rör inte minst användandet av generativ AI, där det krävs en grundläggande och bred satsning innan olika AI-projekt på ett ansvarsfullt sätt kan startas upp.

Ett begrepp som nämns när man beskriver dessa utmaningar är ett nytt "datadrivet arbetssätt". Det handlar om att, på ett säkert och strukturerat sätt, se till att tillhandahålla organisationens data så att dessa blir tillgängliga för system och tillämpningar. Konkreta exempel på detta är användandet av verktyg för

beslutsstöd och säkra rapporter. Ett annat mycket aktuellt tillämpningsområde är att göra data tillgängligt på ett säkert sätt för lösningar som använder generativ AI.

Det konkreta resultatet blir att beslut fattas baserat på det man faktiskt vet snarare än det man tror.

En sådan lösning brukar baseras på det som kallas datalager eller datasjö. Tranås kommun har närmat sig frågan under de senaste åren. Slutsatsen är att det finns önskemål och behov av en sådan satsning men att kostnaden blir orimligt hög om Tranås kommun ska driva ett sådant projekt på egen hand. Höglandets IT har idag ett projekt på gång för att skapa en datasjö tillgänglig för högländskommunerna.

### **Cyberhot och ny lagstiftning**

Utmaningar inom cybersäkerhetsområdet har blivit ett lika tråkigt som permanent inslag i en ny vardag. Utvecklingen över tid ser tyvärr inte speciellt positiv ut och det har konstaterats många gånger att en permanent situation uppstått med en ständig kapplöpning mot alltmer uppfinningsrika försök att angripa offentlig sektor.

En förändring, sprunget från den motsatta sidan, är den nya cybersäkerhetslagstiftningen, som gäller för alla länder inom EU. Syftet med lagstiftningen kan enklast sammanfattas:

- Stärka skyddet av samhällsviktiga tjänster
- Minska risken för cyberangrepp och störningar
- Tydligare ansvar för ledning och organisationer
- Förbättra rapportering och incidenthantering
- Harmonisering inom EU.

Som en reaktion på hela det nya helhetsläget har IT-organisationerna för kommunerna i Jönköpings län gemensamt skickat en framställan till SKR. Ur sammanfattningen av denna framställan:

*”Erfarenheterna från Jönköpings län – som bedöms spegla ett nationellt mönster – visar att dagens hotbild och kravnivå inte är realistisk att möta kommunvis. Förmågan att upptäcka, analysera och hantera cyberincidenter är ojämnt fördelad, ofta personberoende och sårbar vid resurs- och kompetensbrist. Detta riskerar att leda till ökade skillnader i motståndskraft mellan kommuner och till att enskilda kommuner lämnas ensamma vid allvarliga händelser.”*

Slutsatsen är väldigt tydlig; En ensam kommun riskerar att sakna egen förmåga för att både klara av den nya hotbilden samt att kunna efterleva kraven som den nya lagstiftningen ställer.

### **Molnet**

En gemensam nämnare för i stort sett alla pågående IT-relaterade diskussioner är begreppet molnet. Begreppet innefattar egentligen flera helt olika saker, som har som gemensam nämnare att någonting IT-relaterat är placerat in någon annans datacenterlösning. Nedan några exempel på vad detta kan innebära i praktiken:

- Systemleverantörer erbjuder sina system endast som en molntjänst, där leverantören tar ett helhetsansvar för drift och underhåll av hela systemet. Detta kallas ofta "SaaS", vilket betyder "System as a Service".
- Lagring av dokument i en molnlösning som ersättning för lagring i eget datacenter på egna servrar.
- En organisations hela driftmiljö placerad i ett externt företags molntjänst.

Man kan på goda grunder ifrågasätta det sunda i det sistnämnda. Att lägga allt ansvar på en och samma leverantör skapar sårbarheter som man som kund inte kan påverka. Om man ställer frågan var data kan lagras säkert är svaret att ingen kan garantera att data är 100% skyddade från intrång och dataläckage. Lösningen bör därför vara att undvika att lägga alla ägg i samma korg.

### **Ett balanserat tänk kring molnet**

En vettig och balanserad syn på hur molntjänster ska användas utnyttjar i stället möjligheten till riskspridning. Erfarenheter från kommuner som har drabbats av större cyberincidenter pekar tydligt på fördelarna med att sprida olika IT-resurser och system till olika lösningar och plattformar. Risken att en enskild plattform på något sätt drabbas av en cyberattack är relativt stor. Genom att sprida riskerna till flera olika plattformar och leverantörer ökar man chansen att endast en del av IT-miljön drabbas vid en incident när den inträffar.

Däremot finns det ingen anledning att förneka att en stor organisation med mycket resurser sannolikt har större möjlighet att skapa säkerhetslösningar som har en bättre förmåga att stå emot en cyberattack jämfört med motsvarande förmåga hos en mindre organisation.

Att lägga driften av alla system på egna servrar i eget datacenter är av samma skäl inte heller att rekommendera. Detta är för övrigt en stor skillnad jämfört med hur man resonerade för bara några år sedan, då lokal lagring och systemdrift på egna servrar ofta ansågs vara det mest säkra.

Tranås kommun har påbörjat en förflyttning mot vissa molnbaserade lösningar och flera av kommunens system ligger redan idag hos respektive leverantörs

lösning för molndrift. Högländets IT har en liknande inställning till molnlagring som Tranås kommun har.

#### **Var finns molnet och i vems regi?**

Det är av stor betydelse att man som kund har koll på var en molntjänst fysiskt är placerat samt hur ägarskapet bakom lösningen ser ut. GDPR medför att lagring och/eller ägarskap utanför EU direkt påverkar vilken typ av information som får lagras i en molnlösning.

Molnbaserade lösningar kräver annan kompetens jämfört med tidigare lösningar. Detta innefattar dels ny teknisk kompetens för IT-organisationen som ska ansvara för driften av den nya infrastrukturen. Dessutom krävs kompetens inom informationssäkerhetsområdet när nya tekniska lösningar ska vägas mot det som tillåts av lagar och förordningar.

#### **Vad kostar det?**

En av de vanligaste frågorna kring en gemensam IT-organisation i Höglandsförbundet har blivit hur mycket det kommer kosta Tranås kommun att gå med i HIT. Frågan blir dock inte rättvist ställd om vi jämför med vad Tranås betalar för IT och digitalisering i nuläget. Tranås behöver alltså möta flera utmaningar för klara den digitala transformationen. Att klara av detta på egen hand är kostnadskrävande och det är ingen utmanande matematik bakom ett påstående att det rimligtvis borde bli betydligt mindre kostsamt om man kan dela på kostnaden med andra kommuner genom samverkan.

#### **Kostnadsexempel på projekt i egen regi**

För att ge en översiktlig bild av vilka kostnadsnivåer kommunen står inför vid en egen IT-organisationen redovisas i tabellen två exempel. Det ena avser en grov uppskattning av investeringar och löpande driftkostnader för utveckling och förvaltning av en egen datasjö inklusive BI-funktionalitet för Tranås kommun. Det andra exemplet avser uppskattade kostnader kopplade till att uppfylla kraven i den nya cybersäkerhetslagstiftningen.

De angivna kostnaderna presenteras i relativt breda intervall, vilket speglar osäkerheten i denna typ av uppskattningar. Underlaget baseras på källor såsom Myndigheten för civilt försvar och Dagens Samhälle. Det är viktigt att understryka att detta inte utgör en heltäckande analys av de totala kostnaderna för Tranås kommun vid ett eventuellt utanförskap från samverkan, utan endast illustrerar två konkreta exempel.

När det gäller drift av en egen datasjö är en betydande del av kostnaden kopplad till behovet av kvalificerad kompetens för att utveckla och underhålla nödvändiga dataintegrationer mellan kommunens verksamhetssystem och datasjölösningen. Inom detta område saknar Tranås kommun i dagsläget egna resurser, vilket skulle innebära ett i praktiken fullt konsultberoende.

HIT har däremot redan idag ett etablerat team som i huvudsak arbetar med just dataintegrationer, vilket tydligt illustrerar de stordriftsfördelar och den ökade robusthet som en gemensam organisation kan erbjuda.

Projekt	Införande	Årlig drift
<b>Datasjö &amp; BI</b>	6–12 MSEK	2–4 MSEK
<b>Cybersäkerhet inkl egen ”SOC”</b>	2,5–4,5 MSEK	1,8–4,0 MSEK
<b>Summa</b>	<b>≈ 8,5–16,5 MSEK</b>	<b>≈ 3,8–8 MSEK/år</b>

Cybersäkerhet och den nya lagstiftning som är kopplad till området är en gemensam och återkommande fråga inom IT-chefsnätverket i länet. Utöver de kostnader som är direkt relaterade till specifika projekt inom området (se tabell ovan) finns ett tydligt behov av lokalt anställda resurser med ett uttalat ansvar för cybersäkerhetsfrågor. Erfarenheter från länets kommuner, inklusive de mindre, visar att det bedöms krävas minst en heltidsanställd resurs för att kunna omsätta lagstiftningens krav i praktiskt genomförbara åtgärder.

I ett scenario där Tranås kommun väljer att stå utanför samverkan skulle detta innebära behov av att anställa minst en heltidsmedarbetare med ett exklusivt ansvar för cybersäkerhet. Den uppskattade kostnaden för en sådan resurs uppgår till cirka 1 mnkr per år.

### Olika vägval

Frågan om Tranås ska samverka med andra kommuner gällande IT eller stå kvar själva handlar egentligen om var Tranås kommun vill vara om fem till tio år och hur kommunen ska gå till väga för att hamna där. Det finns tre tänkbara vägar framåt som identifierats för Tranås kommuns IT-verksamhet:

1. Fortsätta som idag i egen regi med små och försiktiga steg för att försöka se till att Tranås inte hamnar för mycket på efterkälken.
2. Ta hjälp av höglandskommunerna för att gemensamt skaffa resurser för att möta den digitala transformationen det vill säga att ingå i HIT.
3. Tranås kommun investerar och anställer, alternativt hyr in, resurser för att skapa de lösningar som krävs för att på egen hand kunna lägga sig på samma nivå som höglandskommunerna.



Slutsats: För att ge en rättvis bild av kostnaderna bör vi jämföra med det alternativ som innebär att Tranås kommun genomför de kommande förändringarna på egen hand.

#### **Konsekvenser med att inte samverka**

Diskussioner om att gå med i HIT tycks oftast handla om vilka konsekvenserna blir om vi går med. Det finns dock anledning att ställa den motsatta frågan, dvs vad blir konsekvenserna om Tranås kommun väljer att ställa sig utanför samverkan med höglandskommunerna.

En konkret utmaning som följer på den digitala transformationen är ett ökat behov av olika typer av spetskompetenser. En gemensam utmaning för alla kommuner i Tranås storlek är svårigheterna med att rekrytera och behålla dessa kompetenser. Att det förhåller sig på detta sätt beror på flera olika saker. Att lönenivån för kvalificerade IT-kompetenser är en utmaning är ett faktum. En lika stor utmaning är att en mindre IT-avdelning inte kan erbjuda det utrymme som krävs för att en spets-kompetent tekniker ska kunna jobba uteslutande med sitt specialområde. Det finns då en överhängande risk att teknikern i fråga söker sig vidare till en större organisation, där kompetensen kan utnyttjas och bibehållas på ett bättre sätt.

Behovet av kompetens inom den mindre organisationen ser helt omvänt ut, där man i första hand behöver tekniker med bredare teknisk kompetens och som dessutom har förståelse för hur de tekniska lösningarna landar i kommunens hela organisation.

Det är alltså svårt eller egentligen omöjligt för en mindre kommun att lösa denna typ av kompetensförsörjning. I praktiken leder det till kraftigt ökade kostnader för externa konsulter. Det sistnämnda är en trend som redan kan ses för Tranås kommun.

#### **Utmaningar med att ingå i HIT**

Det finns även ett antal utmaningar som Tranås kommun kommer att behöva ta ställning till och besluta hur man ska hantera om man väljer att ingå i HIT:

- Det kommer allmänt krävas utpekade resurser i samtliga förvaltningar med ansvar för att jobba med verksamhetsutveckling. Dessa resurser behövs för att verksamheten ska kunna utnyttja de möjligheter till digitalisering som erbjuds via HIT. Samma resurser kommer även att behöva ta plats i de digitaliseringsnätverk som finns etablerat mellan höglandskommunerna.
- Förutom lokala verksamhetsutvecklare i respektive förvaltning finns det ett fortsatt behov av centrala digitaliseringsresurser. Detta är ett etablerat arbetssätt inom höglandskommunerna, där man pekar ut behovet av en



samordnande ”utvecklingschef” eller motsvarande resurs, som även behöver ha ett tydligt mandat.

- En utmaning är att supportorganisationen hamnar i Eksjö. Inom höglandskommunerna har man i flera fall löst detta genom att anställa egna support-tekniker i respektive kommun. Detta är någonting Tranås kommun kommer behöva ta ställning till.

Sammanfattningsvis handlar det om att ta ställning till var Tranås kommun vill befinna sig under de kommande fem till tio åren, hur man ska se till att hamna i den önskade positionen och om ett medlemskap i Höglandsförbundet är lösningen.