



IT-sårbarhetsutredning Mittuniversitetet

Bakgrund

Den 5 juli 2018 fattade rektor beslut om en gemensam central stödstruktur i form av en sammanhållen förvaltning. En del av den förändrade strukturen är att IT-avdelningen och Avdelningen för campusservice slås samman till Avdelningen för infrastruktur. I riskanalysen som genomfördes inför beslutet uttrycktes risken för kompetensflykt av arbetstagarna som allvarlig för IT-verksamheten vid Mittuniversitetet. Grunden för att detta formulerades som en risk var en beskrivning av ett personberoende och brist på systematisk kompetensöverföring. IT-avdelningen har ansvar för verksamhetskritiska system, och personberoendet gör verksamheten sårbar. Det föranledde rektor att även besluta om att en sårbarhetsanalys av IT-verksamheten skulle genomföras.

I samband med organisationsförändringen inom Mittuniversitetet som bl. a. berör IT-verksamheten behövs en extern belysning av IT-verksamheten i ett sårbarhetsperspektiv. I uppdraget ingår att beskriva risker med tekniska lösningar, IT-system och andra IT-resurser som finns centralt vid Mittuniversitetet och föreslå åtgärder som mitigerar effekter av dessa risker. Arbetet ska resultera i en handlingsplan för IT-relaterade åtgärder som Mittuniversitetet kan effektuera på kort och lång sikt.

Uppdraget

Som extern utredare engagerades CIO/IT-chef Sören Berglund vid Umeå universitet. Under augusti och september har intervjuer genomförts med ett tiotal personer vid Mittuniversitetet, både i Sundsvall och Östersund. Utredaren har genomfört intervjuerna på egen hand med garanti om konfidentiell hantering av informationen kopplat till den intervjuade personen.

Rapport ska avges dels skriftligt med denna rapport, dels i muntlig form till universitetsledningen.



UMEÅ UNIVERSITET

Metod för sårbarhetsanalys

En IT-sårbarhetsutredning kan ses som en riskanalys där risker lyfts fram och bedöms utifrån sannolikhet och konsekvens. Med sårbarhet menas oftast en egenskap hos verksamheten som beskriver hur hårt den drabbar när olika negativa företeelser inträffar. Hur väl man klarar av att hantera dessa konsekvenser kan då vara ett mått på sårbarhet.

Sårbarhetsperspektivet kan belysas från olika perspektiv:

- Juridiskt/legalt
- Ekonomiskt
- Tekniskt
- Personellt och kompetens
- Organisatoriskt - styrformer

I de intervjuer som genomförts har sårbarheter inte framförts i någon nämnvärd omfattning för det första området (Juridik). Kommentarer från de intervjuade har handlat om oro (sårbarhet) för brist på resurser, tillgänglighet till teknik, personberoenden, kompetensbehov, organisation, processer och styrning.

Iakttagelser

Jag har genomfört intervjuer med ett antal personer i olika positioner vid Mittuniversitetet. För samtliga intervjuer har jag känt mig välkommen och det har visats nyfikenhet på mina frågor och jag har inte upplevt att man undanhållit förhållanden som är av vikt för utredningen. Det betyder dels att de personer som förberett mina intervjuer har gjort ett gott introducerande arbete, dels att det finns en genuin vilja att bistå denna utredning till ett positivt resultat för Mittuniversitetet. Tyvärr har dock skriftligt planeringsunderlag för IT-verksamheten inte överlämnats till utredaren förrän efter det att intervjuerna genomförts.



Förhållanden som är sårbarhetsrelaterade

1. AV-problem i utbildningslokaler

Kommentarer omkring AV-utrustningens anskaffning och support har jag hört från många intervjuade. Att det är ett viktigt område för medarbetarna är självklart för ett universitet som har forskning och utbildning som kärnverksamhet. Upplevelsen är att man inte riktigt vet vilken del av organisationen som är ansvarig för AV-tekniken och att det tar tid innan saker blir åtgärdade. Från ansvarigt håll menar man att antalet incidenter inte är anmärkningsvärt många och att supportprocessen förstärkts med förebyggande rondering och snabba åtgärder vid problem. Min bedömning är att detta problemområde är tämligen enkelt att hantera organisatoriskt men att det har tagit för lång tid att "sätta ned foten" och se till AV-utrustningen fungerar bra.

2. Krångel med Adobe Connect

Här har vi en teknisk sårbarhet med ett system som inte fungerar som önskvärt. Produkten Adobe Connect kommer att avvecklas och ersättas av Zoom från Sunet. Det finns alltid frågetecken vid ett systembyte. Kommer den nya produkten att ha funktioner som den vi är van vid? Som vanligt vid tekniska systembyten är det viktigt att de förbereds väl med ordentliga tester och utbildning för användarna samt en välmotiverad berättelse om varför systembytet görs. Genom att ha tillgång till olika tekniska system för videokonferens reduceras sårbarheten då det är möjligt att använda den produkt som passar bäst till det arbete som ska utföras och som dessutom fungerar.

3. Gränsdragningar mellan IT-avdelningen, Camp och Helpdesk.

Har stor bäring på punkten 1 ovan. Flera personer har uttryckt osäkerhet till vilken del av organisationen man ska vända sig till för hjälp. När man upplever att ärenden tar tid rundas organisationen och man vänder sig direkt till kända personer som av erfarenhet är kompetenta och servicevilliga. Det är olyckligt om inte processflöden följs. Dels ger det brister i ärendeuppföljningen, dels skapar det personell arbetsbelastning som inte är sanktionerad. Den gränssnittsanalys som är under beredning kommer säkert att ge många svar på ansvarsfrågan och önskvärda supportvägar.



UMEÅ UNIVERSITET

4. IT-strategi och IT-plan

Jag har frågat efter en dokumenterad IT-strategi och till den en relaterad IT-plan. Jag har fått besked att det en gång fanns en IT-strategi men att den inte gäller. En IT-strategi beskriver vad IT ska göra, hur IT uppfyller Miuns vision och mål och är ett viktigt styrdokument för IT-avdelningen.

Efter intervjuerna fick jag tillgång till planeringsdokument för utveckling och förvaltning samt till ett dokument benämnt "Måldokument för IT-verksamheten vid Mittuniversitetet 2017-2019. Det är en intressant iakttagelse att endast en intervjuad person lyfte fram och visade dessa dokument.

Jag har inte sett dokument om katastrofplan/kontinuitetsplanering för IT. Kontinuitetsplanering är ett viktigt IT-område som innebär riskanalys och planering av motåtgärder vid driftstörningar samt test och verifiering att motåtgärder fungerar i ett skapt läge.

5. Finansieringsmodell för IT. Brist på medel för investering och utveckling

Många kommentarer handlar om "brist på resurser". Aptiten på IT-system i de flesta organisationer är normalt mycket större än vad ekonomin medger. I och med att IT-avdelningen arbetar med en klumpsumme-finansieringsmodell blir det svårt att begära extra medel till nya saker då avdelningens finansiering upplevs som klar. Det blir indirekt IT-avdelningen själva som får svara för den interna prioriteringen vilket påverkar förvaltningsarbetet negativt.

För en IT-verksamhet är det viktigt att ha tillgång till fria utvecklingsmedel. Det händer så mycket och så snabbt inom IT att det är besvärligt för en IT-verksamhet att inte kunna reagera på frågor och begäran om bedömningar av funktioner och tjänster utan att ha sådana resurser tillgängliga, både personella och ekonomiska. Det finns en risk att verksamheten upplever att IT-verksamheten är en bromskloss som inte är framåtblickande och IT-personalen känner sig otillräcklig.



UMEÅ UNIVERSITET

6. Den interna IT-organisationen. IT-kompetenser

IT-organisationen är relativt statisk, personalomsättningen ganska låg, medelåldern hög med långa anställningstider. Flera personer har kommenterat nyckelpersonsberoende, vilket i och för sig är vanligt i IT-verksamheter. Det är svårt att reducera personberoenden utan att satsa extra resurser och hårt styra dessa extra resurser för att uppnå önskad effekt. Men det betyder inte att det ska saknas en planering för oväntad exit av nyckelkompetens.

Det finns behov av att se över Miun IT-kompetensbehov och förhållandet egen personal – konsulter. Detta är viktigt för den kommande tiden när IT-kompetens ska matcha IT-uppdraget. IT-avdelningen måste kunna fungera som Miuns digitaliseringspartner i det förändringsarbete som myndigheterna står inför. Kunskap om anskaffning av konsulter och upphandling av externa systemlösningar kommer att bli viktigare och det tar tid att bygga upp förmågan.

Kommentarer har influerat om IT-avdelningens linjestruktur och att den behöver bli tydligare. Processer ska etableras och följas. Den interna delegationsordningen på IT-avdelningen kan ses över och revideras, möjligen med vissa förändrade befattningar i arbetsledande position i syfte att skapa mer tid för den nye Infrastrukturchefen att få tid till strategisk planering.

7. IT-styrning och IT-leveranser, Teknikbeställningsprocessen

Jag har fått kommentarer på missnöje med IT-avdelningens leveranser. Det finns tveksamheter om IT-avdelningens budgeteringsförmåga och leveranstider. För övergripande styrning finns ett IT-beredningsråd och ett Systemförvaltaråd. Flera personer har kommenterat att råden ännu inte riktigt funnit sin plats och inte till fullo definierat det interna arbetet i rådet men att initiativet som sådant är bra.

För IT-verksamhetens skull är det viktigt att kunna beskriva vad man gör och med vilka resurser, vi kan kalla det empiri över prestationer. En vanlig modell är att arbeta med tidredovisning där varje uppdrag budgeteras på timnivå och följs upp på timnivå. Det blir lättare att följa progress i projekt och förvaltning där både resursåtgång och tid mäts kontinuerligt och rapporteras till beställare.

En beskriven flaskhals är beställningsfunktionen för teknik, t.ex. persondatorer och telefoner. Eftersom funktionen är snålt bemannad och personberoende uppkommer väntetider som upplevs negativt. Det finns också kommentarer om



UMEÅ UNIVERSITET

större utbud av beställningsbar teknik men bredare variation ska då matchas mot ett ökat supportbehov och standardiseringsbehov.

8. Personaloro

I samband med Sammanslagingsdiskussionen förekom oro om övertalighet och otydlighet i organisationen. Den incident som hanterats i Personalansvarsnämnden fick också oron att öka. Vid mina frågor om oro för personalflykt har jag fått svaret att den oro som uppkom beroende på de två ovan nämna händelserna nu har mattats av något. Det betyder dock inte att sårbarheten är eliminerad, den finns fortfarande. Ett sätt att arbeta med frågan är att prata med personalen om händelserna och om vad som händer den kommande tiden. Chefsfrågan, som nu är oklar för personalen, behöver dryftas med dem och universitetsledningens strategiska riktning för IT beskrivas. Tydlighet och trovärdighet i planeringen för IT-verksamheten skapar stabilitet.

Förslag till handlingsplan

Huvudorsaken till denna sårbarhetsutredning var upplevelsen av oro från personalen på grund av omorganisationen som beslutats och som ska införas från senhösten 2018. Det innebär sammanslagning av enheter samt byte av chefer. Risk för personalflykt definierades som en risk.

- För att adressera personalens oro behöver *personalen på IT-avdelningen få möta universitetsledningen* och prata igenom vad som ska ske med organisationsförändringen och motivet för den. Diskutera målbilden för IT-avdelningen och den förväntan som Miun har på IT.

Struktur, styrning och processer är viktigt att etablera för att tryggheten ska finnas i IT-verksamheten. Ledarskapet är A och O. Detta är ett långsiktigt arbete som dock har bäring i närtid. Arbete med struktur skapar också trygghet, ”man vet vad som gäller”

- IT-avdelningens chef är uppsagd och det är inte en bra situation för personalen. Överväg *interimistiska åtgärder* till dess en ny ordinarie befattningshavare är på plats. Dessa åtgärder kan med fördel fokusera på strukturfrågorna som är bra att starta med snarast möjligt.

Den interna IT-organisationen behöver ses över. Dess linjestruktur ska förtydligas och den interna styrningen och uppföljningen preciseras.

- Diskussionen om *IT-avdelningens interna styrning* kan påbörjas men ska slutföras av den nye Infrastrukturchefen.

Definition av kompetensbehovet inom IT-verksamheten är en ständigt pågående process som behöver en rullande planering, starkt knutet till Miuns egna mål och uppdraget till IT-avdelningen. Kompetensväxling är oundvikligt inom IT och hur det ska genomföras behöver planeras med omsorg eftersom det är en ganska långsam hantering med målbilder något/några år framåt i tiden.



UMEÅ UNIVERSITET

- Förbered IT-avdelningen på *förändringar i kompetensbehov*. Gör en kartläggning med en SWOT-analys som med fördel kan göras som en intern workshop med facilitator från Miun (motsv.).

IT-avdelningens interna planering och uppföljning kan stärkas till gagn för Miun i stort men också för IT-avdelningen själva. Det är en styrka som IT-verksamhet att ha kontroll över uppdragen och kunna beskriva de prestationer man gör för sina beställare. Det ger tydlighet och respekt, uppmärksamhet och uppskattning.

- Påbörja ett internt arbete på IT-avdelningen omkring *hur uppdrag ska tas emot och redovisas*. Det är synnerligen viktigt om man arbetar med en klumpsumme-budgeteringsmodell samt översynsarbetet förbereder för en kommande helt eller delvis uppdragsstyrd finansieringsmodell. En mycket stor fördel med uppdragsfinansiering är att det blir tydligt vad beställaren får i retur för insatta resurser.