

# Granskning av styrning, reglering och uppföljning av outsourcad it- verksamhet

**Stockholms stad**

November 2022

*Projektledare PwC: Pontus Dirstoft*

*Projektmedarbetare PwC: Charlotte Arnell*

# Innehållsförteckning

1. Inledning .....	2
1.1 Bakgrund .....	2
1.2 Syfte och revisionsfrågor .....	3
1.3 Revisionskriterier .....	3
1.4 Avgränsning .....	4
1.5 Metod .....	5
2 Granskningsresultat .....	6
2.1 Strategier och styrning .....	6
2.2 Kärn- och beställarkompetens .....	9
2.3 Upphandlingskrav och avtalsvillkor .....	12
2.4 Beroenden och samspel mellan avtal .....	15
2.5 Uppföljning av avtal och leverantörsstyrning .....	17
Bilaga 1 Dokument som ingått i granskningen .....	21
Bilaga 2 Intervjupersoner .....	23

# 1. Inledning

## 1.1 Bakgrund

I dag är it-försörjning en avgörande faktor för en väl fungerande kommunal verksamhet. I takt med en ökad grad av digitalisering är beroendet av både väl fungerande hårdvara, mjukvara, infrastruktur och utvecklingsarbete helt nödvändig för att verksamheterna ska kunna nå uppställda lagkrav och mål. Digitaliseringen innebär i många fall ökade möjligheter, men också ökad sårbarhet och känslighet utifrån andra perspektiv. Det gör att kraven på hög säkerhet och robusthet avseende it är hög.

Stockholms stad har i dagsläget outsourcat (det vill säga utkontrakterat utförandet på en extern part) uppskattas till drygt 80 procent av sin it-verksamhet (exempelvis datakommunikation, plattformar, drift, service och support, utveckling, hårdvaruförsörjning och verksamhetssystem).

Outsourcing av it-verksamhet brukar beskrivas som fördelaktig utifrån att den kan frigöra resurser till kärnverksamhet, den kan vara ett alternativ för att lösa kompetensförsörjning, den kan bidra till högre kvalitet på drift och tjänster, den kan vara kostnadseffektiv och den kan minska graden av sårbarhet.

Men det finns även utmaningar med driftsformen. För en kommun kan det framför allt handla om att stora mängder information tillgängliggörs till en extern aktör, kontroll av samhällsviktiga tjänster och infrastruktur minskas samt att tjänsten kan bli så komplex att det är svårt som beställare att behålla styrning och kontroll. Riskerna med outsourcing av it-verksamhet kan således vara att kontrollen över samhällsviktig och känslig information minskar, rådighet över it-tjänsternas funktion minskar (vilket i sin tur kan påverka verksamheterna negativt) samt att kontroll och överblick över kostnader och utveckling minskar eller brister.

Det innebär att outsourcing av it-verksamhet och speciellt när det görs i så stor omfattning som i Stockholm stad, ställer stora krav på beställarens egen förmåga och arbetssätt.

För det första behöver beställaren göra ett medvetet val avseende den föredragna driftsformen för en viss tjänst. Exempelvis behöver ekonomiska analyser och utifrån verksamhetens art, lämplighetsbedömningar göras. I lämplighetsbedömningen behöver även faktorer vägas in, som till exempel verksamhetens beroende av den aktuella it-tjänsten, hur samhällskritisk verksamheten är och vilken typ av information som överlämnas till extern aktör.

För det andra behöver beställaren ha en hög grad av beställarkompetens och förmåga att ha kontroll över att tjänsterna utförs såsom avtalats. Beställarkompetens innebär bland annat att ha kunskap inom området för att kunna kravställa, göra bra upphandlingar samt för att kunna följa upp och analysera de levererade tjänsterna.

För det tredje är det viktigt med ändamålsenliga avtalsvillkor som möjliggör en god samverkan mellan parterna, ömsesidig flexibilitet för att ge förutsättningar för ändrade omständigheter och utveckling, incitament som styr leverantören på ett effektivt och enkelt sätt samt möjligheter till uppföljning och kontroll för beställaren.

## **1.2 Syfte och revisionsfrågor**

Syftet med denna revision är att granska stadens arbete med styrning, reglering och uppföljning av outsourcad it-verksamhet.

Granskningen besvaras med följande revisionsfrågor:

1. Finns det en strategi gällande outsourcade it-tjänster inom Stockholms stad?
2. Finns en struktur för att säkerställa kärn- och beställarkompetens för outsourcade it-tjänster?
3. Finns det ett systematiskt arbetssätt etablerat för att säkra att ändamålsenliga upphandlingskrav och avtalsvillkor används?
4. Finns det ett systematiskt arbetssätt för att säkra upp att olika avtal som är beroende av varandra samspelar?
5. Finns det ett systematiskt arbetssätt avseende uppföljning av avtal och leverantörer samt leverantörsstyrning och samverkansstrukturer?

## **1.3 Revisionskriterier**

Revisionskriterier är de bedömningsgrunder som revisionen utgår ifrån vid analys och slutsatser. Följande revisionskriterier har tillämpats i granskningen:

### **Den allmänna dataskyddsförordningen (GDPR)**

Art. 32 i GDPR innebär att personuppgifter måste skyddas på ett lämpligt sätt. I slutsatsen av vad som är lämpligt ingår bland annat att hänsyn ska tas till senaste tekniska utvecklingen, "best practice", kostnad samt behandlingens art och risknivå. Art. 28 i samma lagstiftning innebär också att staden måste tillförsäkra sig garantier för att GDPR ska efterlevas, för att man överhuvudtaget ska kunna använda sig av leverantörer/ personuppgiftsbiträden. För att Stockholms Stad ska kunna följa reglerna i GDPR krävs därför att dessa beaktas inför eventuell upphandling, regleras på ett lämpligt sätt i avtalet, samt följs upp under avtalsperioden.

## **Offentlighet- och sekretesslag (OSL)**

OSL styr hanteringen av all information som ansvaras för av en myndighet i Sverige, främst avseende vilken information som är offentlig och vilken som ska skyddas av sekretess. Den styr också vilken information som kan tillgängliggöras för en leverantör, konsult eller annan extern part. En del av informationssäkerhetsarbetet innebär att säkerställa efterlevnad av OSL. För att Stockholms Stad ska kunna följa reglerna i lagstiftningen krävs att dessa beaktas inför eventuell upphandling, regleras på ett lämpligt sätt i avtalet, samt följs upp under avtalsperioden.

## **Stockholms stads kvalitetsprogram**

Kvalitetsprogrammet är stadens styrande dokument avseende kvalitetsarbetet och därmed styrande av arbetet med innovation, it och digitalisering. I programmet fastslås ett antal olika kvalitetsmål och ambitioner som har bäring på de för denna granskning aktuella områdena informationssäkerhet, driftsäkerhet och incidenthantering.

## **Stockholms stads riktlinje för informationssäkerhet med tillhörande tillämpningsanvisningar**

Riktlinjen är stadens övergripande styrande dokument avseende arbetet med informationssäkerhet. Tillämpningsanvisningarna reglerar mer i detalj fördelning av roller och ansvar, nivåer avseende säkerhet och olika typer av obligatoriska moment. För att både riktlinje och tillämpningsanvisningar ska kunna efterlevas behöver de beaktas både i upphandlingsarbetet, vid utformningen av avtal samt i uppföljningsarbetet.

## **Program för inköp**

Program för inköp anger stadens (inklusive bolag och stiftelser) övergripande inriktning avseende inköp, fastställer ett antal kvalitativa mål och beskriver rollfördelning på en översiktlig nivå.

### **1.4 Avgränsning**

Granskningen omfattar kommunstyrelsen och avgränsas till områdena informationssäkerhet, driftsäkerhet och incidenthantering.

För begreppet "informationssäkerhet" tillämpas definitionen att information ska vara skyddad i enlighet med relevanta krav på konfidentialitet, riktighet och tillgänglighet. I begreppet "incidenthantering" inkluderas samtliga typer av incidenter som är relevanta för it-verksamhet.

För att utvärdera det som uppgetts vid intervjuer och framgått av dokumentation granskas även ett centralt avtal. För det syftet har GSIT2-avtalet för stadens förvaltningar och bolag valts eftersom de tjänster som utförs inom ramen för avtalet är kritiska för merparten av stadens verksamheter. Avtalet omfattar serverdrift, hårdvara, webbverktyg, molntjänster och support.

## **1.5 Metod**

Granskningen har skett genom studier av styrdokument och vägledning, beslut och beslutsunderlag, intervjuer samt analys av utvalda avtal. Intervjupersoner har valts utifrån olika roller och perspektiv.

# 2 Granskningsresultat

## 2.1 Strategier och styrning

### Revisionsfråga 1: Finns det en strategi gällande outsourcade it-tjänster inom Stockholms stad?

Syftet med revisionsfrågan är att undersöka i vilken utsträckning valet av driftsform, både generellt men även inför varje upphandling är förankrat i en medveten strategi. Vidare inkluderar frågan att undersöka hur en eventuell strategi genomsyrar beslut och vägval och specifikt områdena informationssäkerhet, incidenthantering och driftsäkerhet.

#### 2.1.1 Iakttagelser

##### 2.1.1.1 Dokumentstudier

###### Stockholms stads Kvalitetsprogram

I programmet anges att det är stadens formella styrdokument för kvalitetsarbete och därmed styr arbetet med innovation, it och digitalisering. I programmet anges en god informationshantering utifrån bland annat tillförlitlighet och integritetsskydd som ett av flera strategiska fokusområden.

Det beskrivs vidare att informationssäkerhet har en självklar plats i stadens kvalitetsarbete och att det bland annat innebär att staden har ett ansvar att se till att skyddet avseende konfidentialitet, tillgänglighet och riktighet består. Vidare anges att detta ställer stora krav på staden, att ansvaret för informationssäkerhetsarbetet är tydligt definierat samt att det är en prioriterad ledningsfråga.

Fokuset på främst informationssäkerhet är tydligt i kvalitetsprogrammet. Det fokuset är inte lika tydligt i försörjningsstrategin och eftersom strategin enligt vår bedömning inte genomsyrar övrig verksamhet, uppstår ett glapp i genomförandet av kvalitetsprogrammet.

Kvalitetsprogrammet beskriver att de stora utmaningarna staden står inför spänner över flera verksamhetsområden och därför krävs samarbete, samordning och helhetssyn och i dessa fall kan kommunstyrelsen behöva ta ansvar för bland annat styrning och samordning. Av programmet framgår också att kommunstyrelsen är ansvarig för stadens gemensamma it-arkitektur, den centrala styrningen av it- och informationssäkerhet samt centrala it-avtal och stadsgemensamma lösningar av it-leverans.

###### Försörjningsstrategi med tillhörande färdplan

Kommunfullmäktige gav 2020 kommunstyrelsen i uppdrag att "realisera en försörjningsstrategi för it-området". Vi har tagit del av en sådan strategi som är beslutad av it-direktören. Strategin är inte beslutad politiskt. Det är oklart hur den är förankrad internt i den egna organisationen och bland stadens övriga verksamheter.

Syftet med strategin anges vara att fungera som ett vägledande underlag för staden vid beslut om anskaffning, drift och förvaltning av it i staden. Strategin ska också styra mot

de långsiktiga effektmål om optimal leverans, framgångsrikt genomförande och en kostnadseffektiv it-leverans som möter verksamheternas behov.

I strategin slås fast ett antal principer som ska vara vägledande. Bland annat anges att anskaffning av it-leveranser ska vara anpassade till vad som anses vara mest kostnadseffektivt, försörjningen ska vara utlagd på externa leverantörer men staden ska behålla kontroll över objekt som anses vara strategiskt viktiga. Försörjningsmodellen ska också underlätta hantering av legala och säkerhetsmässiga förändringar.

I strategin analyseras vidare tre olika alternativ till it-försörjning, utifrån flera olika perspektiv och med flera olika jämförelser. Noterbart är dock att alternativet att outsourca i mindre omfattning inte analyseras.

Den modell för it-försörjning som föreslås i strategin innebär en fortsatt omfattande outsourcing av it-verksamheten. Motiveringen till förslaget är att det är den modell som bäst svarar mot identifierade behov och stadens interna förmågor, nyttja marknadens fördelar och samtidigt balansera mot att staden behåller kontroll över strategiska och långsiktiga tillgångar.

I försörjningsstrategin pekas relativt tydligt ut att staden, oavsett modell för it-försörjning, behöver öka både resurser och kompetens (det vill säga förmåga) för att kunna realisera strategin. Även problematiken med att ha en stor mängd externa konsulter engagerade beskrivs. Trots detta har det cirka ett år senare beslutats om en kompetensförsörjningsplan för avdelningen för it och digitalisering, som bland annat bygger på att avdelningen inte kommer få ökade resurser till anställda och eventuell nyrekrytering.

#### **2.1.1.2 Intervjuer**

De intervjuade uppger att det finns någon form av styrning avseende outsourcing. De flesta kan inte peka på ett specifikt beslut eller styrande dokument men säger sig vara medvetna om att det är en tydlig strategi att staden ska outsourca sina it-tjänster. Vid intervjuerna nämns även att det i praktiken inte finns något annat sätt för staden att bedriva sin it-verksamhet idag, eftersom den egna organisationen är "slimmad" och saknar egna resurser och kompetens i tillräcklig omfattning. Av intervjuer framgår också att frågan diskuteras och prövas inför varje upphandling, men kan inte konkret beskriva en metodik eller rutiner för detta. Några intervjuade beskriver att det inför varje upphandling av it-tjänster ställs krav på att en informationsklassning görs. Inom ramen för informationsklassningen analyseras vilka lagkrav som är tillämpliga i det specifika fallet, och utifrån den analysen kan en lämplighetsbedömning avseende driftsform göras (exempelvis om det är lämpligt att använda sig av outsourcing).

De flesta intervjuade uppger att någon form av avvägning av inlåsnings effekter kopplat till outsourcingen görs inför upphandling men ingen kan ge exempel på tillfällen när en sådan analys lett till en annan driftsform än outsourcing.



### **2.1.2 Slutsats**

Det finns en strategi för outsourcade it-tjänster i staden, men det finns många andra dokument som det också hänvisas till vilket gör det svårt att få en enkel överblick och förståelse av vad som gäller. Detta kan innebära en svårighet att kommunicera en tydlighet av strategin inom organisationen. Försörjningsstrategin är ett gediget och välarbetat dokument men vi bedömer inte att det varken genomsyrar övrig styrning eller det operativa arbetet. Nedan följer de viktigaste anledningarna till vår slutsats:

- Strategin lägger grunden för en av de viktigaste funktionerna i staden, it. I princip ingen verksamhet kan bedrivas utan olika grad av it-tjänster och innehållet i strategin berör samtliga nämnders verksamheter. Därför är det en brist att inte strategin är beslutad politiskt.
- I och med att staden har så stor del av sina it-tjänster outsourcade, har en viss inlåsnings effekt skapats. Det behöver inte vara felaktigt eller negativt, men det är en faktor som behöver analyseras, kontinuerligt utvärderas och balanseras. Dessa tre moment bedömer vi saknas i försörjningsstrategin och från det operativa arbetet som beskrivs i intervjuerna.
- Avseende specifikt perspektivet informationssäkerhet, incidenthantering och driftsäkerhet lyfts informationssäkerhet och åtminstone incidentminimering i strategin, dock inte utifrån perspektivet hur de påverkas av outsourcing på olika sätt.
- Det är tydligt att medvetenhet om att alla it-tjänster inte lämpar sig för att outsourcas, men vi kan inte konstatera att det finns en känd och etablerad metodik för denna analys.

#### **2.1.2.1 Risker utifrån identifierade brister**

- För att en övergripande inriktning, såsom stadens kvalitetsprogram, ska efterlevas, krävs att dess inriktning genomsyrar alla efterkommande styrande dokument, oavsett hierarkisk nivå eller område. Då granskningen visat att så inte helt och hållet sker finns en risk att kvalitetsprogrammet inte följs.
- Utifrån slutsatsen att försörjningsstrategin inte är välkänd och ett etablerat styrdokument, finns en risk för att man i praktiken gör på olika sätt i de olika förvaltningarna. Det innebär i sin tur risk för bristande kvalitet, minskad effektivitet och onödigt höga kostnader. Exempel på risker (som också bekräftas i intervjuerna) är att flera olika lösningar avseende service och support upphandlas för att det inte är tydligt hur detta ska hanteras stadsövergripande, eller att integrationslösningar som inte fungerar i stadens it-miljö köps in.

#### **2.1.2.2 Förslag till förbättringar**

- Kvalitetsprogrammets inriktning bör ytterligare tydliggöras i försörjningsstrategin för att förstärka målstyrningen.
- Försörjningsstrategin bör förankras, beslutas om och kommuniceras tydligare för en större effekt.
- Försörjningsstrategin bör i sin tur tydligare genomsyra övriga inriktningar, prioriteringar, riktlinjer och rutiner.

## **2.2 Kärn- och beställarkompetens**

### **Revisionsfråga 2: Finns en struktur för att säkerställa kärn- och beställarkompetens för outsourcade it-tjänster?**

Syftet med frågan är att besvara om Stockholms stad har lyckats ställa om till en beställarorganisation och om organisationen har definierat vad som är kärnverksamhet. Detta är en fundamentalt viktig omställning för en organisation när man går från en internt utförd till en outsourcad it-verksamhet för att få ut det man behöver och maximera nyttan med outsourcing.

#### **2.2.1 Iakttagelser**

##### **2.2.1.1 Dokumentstudier**

På en mycket övergripande nivå kan stadens Kvalitetsprogram och Program för inköp anses som styrande för frågor avseende kompetensförsörjning, i den meningen av att dessa dokument anger en övergripande inriktning.

Under granskningen har det också framkommit två andra dokument, Rapport Försörjningsstrategi för framtida målarkitektur för it i Stockholms stad samt Målbild och framtida inriktning för kompetensförsörjning inom avdelningen för it och digitalisering, som angetts som styrande avseende kompetensförsörjning kopplat till outsourcing.

#### **Rapport Försörjningsstrategi för framtida målarkitektur för it i Stockholms stad**

Kommunfullmäktige gav 2020 kommunstyrelsen i uppdrag att "realisera en försörjningsstrategi för it-området". Vi har fått ta del av ett utkast till "Rapport försörjningsstrategi för framtida målarkitektur för it i Stockholms stad". Det framgår inte om strategin är beslutad eller hur den i övrigt är förankrad. Syftet med strategin anges vara att fungera som ett vägledande underlag för staden vid beslut om anskaffning, drift och förvaltning av it i staden. Strategin ska också styra mot de långsiktiga effektmål om optimal leverans, framgångsrikt genomförande och en kostnadseffektiv it-leverans som möter verksamheternas behov.

Av strategin framgår att stadens it-försörjning ska utformas "i balans med stadens interna förmågor". Det framgår även att bedömningen är att Avdelningen för it och digitalisering behöver stärka sina förmågor för att öka säkerhet, kvalitet och kostnadseffektivitet samt att man behöver bestämma i vilken takt det ska göras. Det föreslås också att ett snabbt sätt att hantera den bristande interna förmågan är att köpa detta som en tjänst från en extern leverantör.

#### **Målbild och framtida inriktning för kompetensförsörjning inom avdelningen för it och digitalisering**

Dokumentet är en rapport, fastställd internt inom Avdelningen för it och digitalisering. Syftet är att rapporten ska ange en målbild och inriktning för avdelningens eget arbete med kompetensförsörjning. Utgångspunkten i rapporten är att förändringar i omvärlden ställer nya och ökade krav på förmågan hos avdelningen, samtidigt som stadens inriktning är att antalet anställda inom avdelningen inte bör ökas. Det framgår också i

rapporten att den beskriver en målbild som med nuvarande resurser inte är realistisk, men att målbilden ändå kan tjäna som inriktning och vägledning för prioriteringar.

Rapporten utgår från en styrmodell där förmågor inom områdena strategi och arkitektur, verksamhetsdialog, samverkan och innovation, leverans och leverantörsstyrning, säkerhet och regelefterlevnad samt resurser och kompetens är sådana som inte bör outsourcas.

Utifrån detta har avdelningens ledningsgrupp gjort en prioritering av vilka förmågor som bör förstärkas på kort och medellång sikt. Dessa förmågor är it-strategisk styrning, it-arkitekturförmåga, strategisk leverantörsstyrning och informations- och it-säkerhet. Enligt uppgift pågår rekrytering för att stärka avdelningen inom informations- och it-säkerhet.

#### **2.2.1.2 Intervjuer**

De intervjuade uppger att det inför upphandling i de allra flesta fall sker någon form av bedömning kring vilken kompetens som krävs internt i staden och vilken kompetens som krävs av den kommande leverantören. Ingen av de intervjuade kan beskriva ett konkret arbetssätt eller metod för att inför en upphandling ta ställning till vilken beställarkompetens som behövs inom staden.

På frågan om det finns en strategi eller liknande framtagen för vilka kompetenser som behövs internt i staden utifrån den stora omfattningen av outsourcade it-tjänster ges flera olika svar, exempelvis att man inte känner till en strategi men även att man hänvisar till dels försörjningsstrategin och dels rapporten för kompetensförsörjning.

Nedan ges några exempel på iakttagelser från intervjuerna:

- Några få av de intervjuade beskriver hur man inför upphandling diskuterar kompetenskraven och utifrån dessa gör rollbeskrivningar.
- Några få av de intervjuade uppger att analysen inte alls görs inför upphandling och att det är problematiskt.
- Flera intervjuade uppger att den struktur som har skapats, i praktiken innebär att olika typer av konsulter anlitas i stor utsträckning. Den kompetens eller de resurser som eventuellt saknas internt täcks upp via konsulter.
- Flera intervjuade uppger att man uppfattar att det är lättare att få resurser till inköp av konsulter än rekrytering av medarbetare och att detta leder till brister avseende effektivitet, kvalitet och säkerhet.
- Några intervjuade anser att de interna resurserna och kompetensen är tillräcklig och att konsulter endast används "för att täcka upp" eventuella mindre glapp.

#### **2.2.2 Slutsats**

Det finns till viss del en struktur för att säkerställa kärn- och beställarkompetens för outsourcade tjänster. Genom de två styrdokumenterna avseende försörjning är det tydligt att avdelningen för it och digitalisering är medveten om behovet av en väl utvecklad beställarkompetens.

Vår slutsats är också att i upphandlingsprojekt generellt samlas en bra blandning av rätt kompetenser och resurser med hjälp av intern personal, konsulter och experter på olika områden. När upphandlingsprojekten däremot avslutas så är det inte alltid som kärn- och beställarkompetenser finns kvar inom verksamheterna. Detta ställer krav på att kunskapsöverföringar mellan upphandlingar och internt inom organisationen behöver säkerställas.

Däremot är vår slutsats att avdelningen för it och digitaliserings medvetenhet inte genomsyrar varken avdelningens konkreta arbete med stadens centrala IT, eller stadens övergripande styrning i dessa frågor. Bedömningen grundar vi främst på följande faktorer:

- De flesta som intervjuas är inte medvetna om en kompetensförsörjningsstrategi i frågan och uppger att i praktiken är delar av beställarkompetensen ersatt av externa konsulter, vilket leder till brister.
- I avdelningens plan för intern kompetensförsörjning beskrivs en målbild avseende de förmågor som man anser behövs för att leverera en verksamhet i linje med stadens mål och inriktning. Samtidigt beskriver man att utgångspunkten är att avdelningen inte får ökade resurser och att det då inte är realistiskt att nå den nivå av förmåga man önskar. Utifrån det resonemanget kan det ifrågasättas om de mål som stadens it-verksamhet förväntas bidra till, de resurser som är avsatta för arbetet och den driftsmodell som valts (outsourcad it) följer samma linje.
- Vi noterar också att i både styrdokument och intervjuer utgår perspektiven från avdelningen för it och digitalisering. Samtidigt har avdelningen att utföra kommunstyrelsens uppdrag att styra, leda och följa upp hela det övergripande och centrala it-arbetet. Därför är det oklart hur den övergripande strukturen fungerar för beställarkompetens och hur olika kompetenser ska samverka och komplettera varandra.

#### **2.2.2.1 Risker utifrån de brister som identifierats**

- När beslutad strategi och resurser inte går hand i hand riskerar ett glapp uppstå mellan den operativa verksamheten och den beslutande ledningen (i detta fall kommunstyrelse och stadsledning). Det leder i sin tur till en risk att beslut fattas på felaktiga grunder som kan leda till lägre kvalitet och lägre grad av effektivitet.
- En alltför omfattande användning av externa konsulter kan generellt riskera att leda till fördyringar, sämre effektivitet, mindre grad av organisatoriskt lärande, försämrad säkerhet och stabilitet.

#### **2.2.2.2 Förslag till förbättringar**

- Utifrån en beslutad outsourcingstrategi för staden, analysera vad en sådan innebär avseende "kompetensstrategi" och implementera därefter en sådan.
- Definiera och utvärdera vad som är kärn- och beställarkompetens för staden, det vill säga vilken typ av kompetens behöver finnas internt i staden, både avseende SLK och övriga förvaltningar och bolag.

- Säkra upp kärn- och beställarkompetens internt inom staden och mellan projekt. Tydliggör vilka verksamheter/områden/uppgifter som är lämpliga att anlita externa konsulter till.

## 2.3 Upphandlingskrav och avtalsvillkor

### Revisionsfråga 3: Finns det ett systematiskt arbetssätt etablerat för att säkra att ändamålsenliga upphandlingskrav och avtalsvillkor används?

Syftet med revisionsfrågan är att undersöka hur staden arbetar med styrning och reglering av outsourcad it-verksamhet, inför varje specifik upphandling. "Ändamålsenliga" definieras genom att de ska vara utformade så att de leder till ett realiserande av stadens mål, interna regelverk och de krav som ställs upphandlingskrav/avtal.

#### 2.3.1 Iakttagelser

##### 2.3.1.1 Dokumentstudier

###### Program för inköp

Program för inköp anger stadens (inklusive bolag och stiftelser) övergripande inriktning avseende inköp, fastställer ett antal kvalitativa mål och beskriver rollfördelning på en översiktlig nivå. Dokumentet innehåller en målsättning om att det ska ställas krav avseende teknisk och yrkesmässig förmåga som möter verksamheternas mål. Det beskrivs även ett mål avseende affärsmässighet där staden ska ha en nära samverkan med leverantörer för det syftet samt att nya tekniska lösningar och arbetssätt ska uppmuntras för att rusta staden för den framtida utvecklingen.

###### Tillämpningsanvisning till Stockholms stads program för inköp

Programmets tillämpningsanvisningar ska användas för att få en beskrivning över hur programmets mål och inriktning ska omsättas i praktiken. I anvisningen beskrivs vikten av en noggrann analys av bland annat verksamhetens behov och mål samt hur dessa kan omvandlas till lämpliga krav i upphandlingen. Det beskrivs även att ju mer "omfattande, komplex eller verksamhetskritisk" en upphandling är, desto viktigare är förberedelsearbetet. Avtalsprocessen beskrivs och definieras som implementering och uppföljning av avtal men exkluderar det avtalsarbete som görs inför en upphandling.

Vidare beskrivs att Stockholms stad har ett ansvar att agera på ett affärsmässigt sätt, vilket i detta fall definieras främst genom att staden ska följa ingångna avtal och ha en aktiv dialog med leverantörer. Om upphandlingen innebär att leverantören ska hantera information för stadens räkning behöver det ställas krav kopplat till informationssäkerhet och behandling av personuppgifter.

###### Checklista och övrigt stödmaterial

På intranätet och sidan Inköp och upphandling i Stockholms stad finns en checklista för upphandlingar och annat stödmaterial såsom processbeskrivningar och vägledningar.

I checklistan finns inga punkter som på ett direkt sätt hänvisar till moment som avser kravställning eller avtalsvillkor. Punkt U.3.1.8 handlar om att ta fram avtalsförlaga och förlaga till personuppgiftsbiträdesavtal. Punkt U.3.1.9 anger att upphandlingsdokumenten ska förankras och kvalitetssäkras. Några andra punkter avser moment som indirekt kan

hänförs till exempelvis behovsanalys och affärsmässiga hänsyn, men varken i checklisten eller i underliggande stödjande material finns hänvisningar till specifika kvalitativa nivåer, förankring med specifika funktioner (exempelvis dataskyddsbud) eller hänvisning till specifika mallar eller standardtexter/-avtal. Vägledningen för Avtalsskrivning innehåller specifika instruktioner kopplat till exempelvis kompletteringar av avtalet som behöver göras efter att en leverantör tilldelats kontraktet. Däremot kan vi i det tillgängliga materialet inte återfinna vägledning kring avtalets materiella innehåll.

### **GSIT2 avtalet**

- En generell iakttagelse är att avtalets villkor är något ineffektivt utformade. Exempel på detta är bland annat:
  - uttryck såsom “skälig”, “oskälig”, “möjligaste mån”, “snarast möjligt” och liknande används i relativt stor omfattning. Uttrycken definieras inte. Risken med den typen av språk och villkor är att när ett villkor väl ska realiseras blir det svårt att definiera vad som menas eller vad intentionen var när avtalet skrevs.
  - Krav på att ett visst moment ska utföras, men inte villkorar själva resultatet av momentet.
  - I vissa delar av avtalet anges specifika och detaljerade krav på åtaganden och utföranden (exempelvis procentsatser för redundans och krav för kommunikationslösningar). I viss mån är det oundvikligt, men det bör strävas efter att i stället villkora vilken nivå/effekt/resultat som ska uppnås och levereras. Risken är annars att en onödig inlåsnings-effekt skapas, samtidigt som det ändå inte går att följa upp om ett villkor följs eller ej på ett effektivt sätt.
- Ytterligare ett exempel på ineffektiv utformning av villkoren är att det finns flera exempel på villkor där staden exempelvis ges en ensidig rätt att säga upp avtalet, i vissa fall med omedelbar verkan och utan uppsägningstid, eller ensidig rätt att ändra villkor. För den här typen av avtal, som är så omfattande och verksamhetskritiskt är en uppsägning med mindre än flera års uppsägningstid i princip är omöjlig, vilket innebär att den här typen av villkor kan vara svåra att realisera.
- Ovan beskrivna observation och resonemang innebär att risk finns för att även om ändamålsenliga krav har ställts vid upphandlingen, kan avvikelser mot dessa inte hanteras på ett tillfredsställande sätt eftersom det saknas mekanismer i avtalet för detta.
- Ett alternativt sätt att skapa incitament i avtalet för ett väl fungerande partnerskap är att villkora brister i leveransen och följsamheten till avtalet, till tydliga ekonomiska mekanismer. Det ställer dock krav på att krav och villkor i avtalet är tydligt formulerade, väl avgränsade samt att det kopplas tydliga ekonomiska incitament och mekanismer till dessa.
- Regleringen av sekretess bedöms vara något bristfällig och ge lägre skyddsnivå än jämförbara avtal på marknaden. I den här typen av avtal ges leverantören och dess anställda stor grad av insyn, och därför behöver avtalstvillkoren ge en hög skyddsnivå för att efterlevnad av lagkraven ska vara tillfredsställande.
- Avtalet innehåller ett villkor om att leverantörens personal kan komma att säkerhetsprövas (dock inte med ett krav om “godkännande”). I övrigt kan vi inte se att

det ställs krav på leverantörens personal utifrån ett säkerhetsperspektiv. Det finns exempelvis ingen generell möjlighet att kräva utdrag ur belastningsregister eller skyldighet för leverantören att byta ut en anställd som inte undertecknat personlig sekretessförbindelse. Utifrån att avtalet kan ge leverantörens personal stor tillgång till information, i stora volymer och många gånger känslig bedömer vi detta som en brist som leder till en förhöjd risk avseende informationssäkerhet.

#### **2.3.1.2 Intervjuer**

Under intervjuerna framkommer relativt skilda beskrivningar av hur arbetet med upphandling och avtal går till. De flesta uppger att de anser att arbetet går metodiskt tillväga och sker över professionsgränserna. Däremot har samtliga svårt att konkret beskriva hur arbetet går till. Några hänvisar till styrande dokument, såsom Program för Inköp och tillhörande checklistor. Det uppges dock att ingen kontroll sker om dessa regler och checklistor de facto följs, varken inom SLK eller inom övriga förvaltningar. Några andra intervjuade anger att arbetet är personberoende och att metodik och kvalitet varierar beroende på vilka personer och funktioner som ingår i projektgruppen.

Det uppges även att man från SLK inte är medveten om i vilken utsträckningen informationsklassningar görs på förvaltningarna, eftersom följsamheten av de interna rutinerna inte följs upp.

Flera intervjuade uppger också att arbetet i praktiken kan vara svårhanterligt. Man uppger att det dels beror på att det ofta är en stor mängd externa konsulter involverade, som utifrån bristande organisationskunskaper gör arbetet tungrovt och tidskrävande. Dels uppges att det beror på att arbetet inte är samordnat över förvaltningsgränserna, utan alla nämnder och styrelser ansvarar för att göra egna analyser och bedömningar, även för gemensamma eller stadsövergripande it-tjänster.

Vid intervjuer har det angetts att man är medveten om att GSIT2 avtalets utformning och struktur inte är optimal. Det har även beskrivits att det är svårt att arbeta med förvaltning och uppföljning av avtalet eftersom det i stor utsträckning saknar kvantifierbara värden som gör det möjligt att på ett tydligt sätt konstatera om en avtalad leverans följs eller ej. I intervjuer har det också beskrivits att gränsdragningen mellan olika avtal är otydlig och till del överlappande. Ett exempel som redogjorts för är att det förekommit att samma tjänst köpts från flera leverantörer.

Av intervjuerna framgår att medvetenheten och arbetet med de kommersiella delarna av it-avtalen och hur villkor i avtalen kan designas för att styra leverantörer har höjts de senaste åren, men fortfarande har förbättringspotential. Det uppges att det inte finns något systematiskt arbete med framtagande av exempelvis avtalsmallar eller vägledningar kring just hur it-avtal ska konstrueras. Flera intervjuade uppger också att eftersom processerna är personberoende och inslaget av externa konsulter ofta är stort, så förs inte kunskaper och erfarenheter vidare på ett effektivt sätt.

### **2.3.2 Slutsats**

Vi bedömer att det endast delvis finns ett systematiskt arbetssätt etablerat för att säkra att ändamålsenliga upphandlingskrav och avtalsvillkor används. I de övergripande styrande dokumenten är inriktningen tydlig, men denna följer inte med och konkretiseras ända fram till de mest operativa styrdokumenterna (exempelvis checklista). Att upphandla it-tjänster är både svårt och komplext, och ännu mer så i en så stor verksamhet som Stockholms stad.

#### **2.3.2.1 Risker utifrån de identifierade bristerna**

- När konkreta kontrollmoment avseende informationssäkerhet, incidenthantering och driftsäkerhet saknas i de operativa instruktionerna för it-upphandling, är risken att brister och olikheter avseende dessa områden uppstår vid leverans.
- Att brister uppstår vid leverans är egentligen inte konstigt och det är därför avtalets utformning och villkor är mycket viktiga för att inte få materiella problem, ökade kostnader eller brister i kvalitet.
- Avseende specifikt avtalet för GSIT2 är bedömningen att innehållet och utformningen innebär att det föreligger förhöjda risker kopplat till främst informationssäkerhet. Dock noterar vi att medvetenheten hos de intervjuade om avtalets brister är tydlig, och det uppges att ett förbättringsarbete inför nästa motsvarande avtal är inlett.

#### **2.3.2.2 Förslag till förbättringar**

- Uppdatera styrdokument och checklistor för att inkludera avtalsarbetet på ett mer systematiskt sätt än idag.
- Ta fram anpassat material specifikt för it-upphandling, med tanke på den stora volym av outsourcing som finns inom Stockholms stad.
- Etablera en systematik för kunskapsöverföring mellan olika upphandlingar och avtalsskrivningar.

## **2.4 Beroenden och samspel mellan avtal**

### **Revisionsfråga 4: Finns det ett systematiskt arbetssätt för att säkra upp att olika avtal som är beroende av varandra samspelar?**

Syftet med frågan är att undersöka om staden har en metod för att undvika glapp eller motsättningar mellan olika avtal som negativt kan påverka exempelvis incidenthantering, driftsäkerhet eller informationssäkerhet.

#### **2.4.1 Iakttagelser**

##### **2.4.1.1 Dokumentstudier**

Utifrån ett övergripande perspektiv handlar samordning mellan avtal i grunden om kvalitet och måluppfyllnad. Därför är de övergripande styrande dokumenten relevanta för denna revisionsfråga. Dock ger de ingen konkret vägledning eller styrning. Vi har även granskat checklistan för upphandlingsprocessen och övrigt stödmaterial på intranätssidan Inköp och upphandling, men kan inte identifiera någon konkret styrning eller vägledning som är relevant för denna revisionsfråga.

##### **2.4.1.2 Intervjuer**

De flesta intervjuade uppges att frågan diskuteras på olika sätt, både inför upphandlingar och inom ramen för den löpande förvaltningen. De flesta uppges också att samspelet



mellan olika avtal inte fungerar tillfredsställande. Några intervjuade uppger att de tycker att samordningen på det stora hela fungerar bra.

Några intervjuade uppger att insikt om problemen finns och att det pågår förbättringsarbete. Ingen av de intervjuade kan beskriva hur undersökning och säkerställande konkret går till eller beskriva en generell metodik/rutin för detta.

Nedan ges några exempel på bristande samordning mellan avtal och konsekvenser av detta, som framkommit vid intervjuerna:

- Samordningen i denna fråga över förvaltningsgränserna brister, vilket kan leda till lägre effektivitet och säkerhetsincidenter.
- Styrningen av vilken typ av it-driftsmodell som ska upphandlas när system köps in brister och gränsdragningen mellan GSIT2 och SIKT är svår. Det kan leda till ökade kostnader och risk för säkerhetsbrister.
- Det finns exempel på när både två och tre leverantörer har haft avtal för att leverera supporttjänster för samma tjänster och system.
- Det saknas resurser för att arbeta med den här typen av frågor.

#### **2.4.2 Slutsats**

Utifrån bristen på dokumenterad styrning samt vad flertalet intervjuade uppger är vår slutsats att staden inte har ett systematiskt arbetssätt för att säkra upp att olika avtal som är beroende av varandra samspelar.

##### **2.4.2.1 Risker utifrån de brister som identifierats**

- Onödiga kostnader, både genom att flera leverantörer behöver ersättas för samma tjänster, men även genom den arbetstid som behöver läggas på att åtgärda de problem och situationer som uppstår på grund av bristande avtalsamordning.
- Säkerhetsbrister. Bristerna kan inträffa både på grund av tekniska skäl när system och tjänster inte är samordnade, men även utifrån de oklarheter som kan uppstå när ansvar och roller inte är klarlagt och styrt.
- När systematiken brister blir beroendet av enskilda medarbetare större. Det leder till att arbetet och lösningarna riskerar att bli olika beroende på vilka personer som varit involverade. När de specifika medarbetarna slutar sina anställningar tappas dessutom kunskapen och nya medarbetare behöver lära om från början. Sammantaget kan det leda till sämre effektivitet och kvalitet.

##### **2.4.2.2 Förslag till förbättringar**

- Skapa en stadsövergripande systematik för att följa upp beroenden mellan olika avtal och leverantörer. Detta kan exempelvis göras genom att utveckla det it-arkitekturella arbetet och samordna de interna kompetenserna i dessa frågor.
- Utveckla arbetssätten för att det organisatoriska lärandet ska bli större. Det kan exempelvis innebära att dokumentera inriktning och arbetsrutiner i större utsträckning.
- Överväg ett arbetssätt som är mer samordnat avseende it-upphandlingar. Exempelvis kan stödmaterialet för it-upphandlingar förtydligas för att dessa frågor ska

uppmärksammas, central kompetens kan användas stadsövergripande för större effekt och olika typer av kontrollmoment kan övervägas.

## **2.5 Uppföljning av avtal och leverantörsstyrning**

### **Revisionsfråga 5: Finns det ett systematiskt arbetssätt avseende uppföljning av avtal och leverantörer samt leverantörsstyrning och samverkansstrukturer?**

Syftet med frågan är att undersöka hur medvetet och strukturerat Stockholms stad arbetar med leverantörsstyrning och uppföljning av avtal. Detta är viktigt för att säkerställa att den avtalade leveransen genomförs samt att kontroll inte förloras över den verksamhet som outsourcas.

#### **2.5.1 Iakttagelser**

##### **2.5.1.1 Dokumentstudier**

###### **Program för inköp**

Program för inköp anger bland annat att staden endast ska göra affärer med "seriösa leverantörer som betalar skatt och sociala avgifter samt i övrigt lever upp till lagar och regler". Det anges också att konkurrensfördelar inte ska uppnås genom exempelvis avtalsbrott och att stadens krav på detta område ska följas upp löpande under hela avtalstiden.

Avtalstrohet anges som en viktig del i att staden ska vara affärsmässig. Dock beskrivs endast stadens egen avtalstrohet vidare och inte leverantörernas, samt att staden ska ha en nära samverkan med leverantörer.

I programmet uttrycks också att kommunstyrelsen har ett övergripande ansvar för styrning, utveckling och uppföljning av stadens inköpsarbete men att respektive nämnd och bolag har det yttersta ansvaret för att följa lagstiftning och interna styrdokument.

###### **Tillämpningsanvisning till Stockholms stads program för inköp**

I tillämpningsanvisningarna tydliggörs processen för inköp och bland annat beskrivs arbetet med kontroll av leverantörer och uppföljning.

I anvisningarna beskrivs att Stockholms stad har ett ansvar att agera på ett affärsmässigt sätt, vilket i detta fall definieras främst genom att staden ska följa ingångna avtal och ha en aktiv dialog med leverantörer.

Vidare beskrivs hur målet om att endast arbeta med seriösa leverantörer kan uppnås. Det ges exempel om att samarbeta med bland annat Skatteverket och att ta hjälp av branschorganisationer för att både bedöma enskilda leverantörer men även vad som generellt utgör en seriös leverantör inom en specifik bransch.

Det beskrivs även hur en aktiv avtalsförvaltning kan utföras. Arbetet delas in i två delar: dels uppföljning, dels samverkan. Det anges bland annat att det är viktigt att följa upp att leverantörerna lever upp till de krav som ställts i avtalen och att varje upphandlande myndighet i staden ska ha rutiner för detta. Det beskrivs också att samverkan ska

kännetecknas av en konstruktiv attityd till utveckling, förståelse för respektive part och lyhördhet vid tolkning av ingångna avtal.

Även roller och ansvar avseende upphandling och inköp inom staden beskrivs i tillämpningsanvisningarna. Det tydliggörs att stadsledningskontoret ansvarar för att styra, leda, följa upp och utveckla stadens inköpsarbete. Man ansvarar även för koncernens centrala it-förvaltning och därmed upphandling och avtalsförvaltning av denna. Dessa avtal är det tvingande för förvaltningarna att avropa från.

### **Övrigt stödmaterial på intranätet**

På intranätetsida Inköp och uppföljning finns stödmaterial för arbetet med uppföljning av avtal. I vägledningen finns exempel på hur uppföljning kan göras, förslag till åtgärder vid brister i leverans och beskrivning av processen för avtalsuppföljning.

#### **2.5.1.2 Intervjuer**

Vid intervjuerna ges inte något entydig bild av hur uppföljning av leverantörer, avtalsefterlevnad och leveranser görs. Några intervjuade anger att arbetet är systematiskt och görs på årsbasis, men kan inte beskriva hur arbetet konkret går till eller hur det styrs medan andra uppger att de inte är medvetna om att uppföljning av leverantörer, avtalsefterlevnad eller leveranser sker.

De flesta intervjuade beskriver också att det finns en nära samverkan med leverantörerna, där man i princip veckovis går igenom uppkomna frågor och problem. Flera av de intervjuade hänvisar till det samverkansarbetet som uppföljning.

På frågan hur kontroll och uppföljning av leverantörernas ägarförhållanden sker hänvisas till upphandlingsprocessen. Ingen av de intervjuade kan konkret beskriva hur det i upphandlingsprocessen säkerställs att leverantörer exempelvis inte har olämpliga ägare. Däremot uppges att i samband med att EU införde sanktioner mot Ryssland under 2022 gjordes en kontroll av samtliga av stadens leverantörer med syfte att säkerställa att staden följde sanktionsreglerna.

Avseende den särskilda uppföljning av personuppgiftsbiträden som krävs enligt dataskyddsförordningen uppger de flesta att man inte är medveten om någon sådan uppföljning och hänvisar till respektive nämnds dataskyddsombud.

De intervjuade uppger att stadens egen följsamhet avseende styrdokumentet för hur leverantörsuppföljning ska gå till inte följs upp. Man vet centralt inte hur det fungerar utanför den egna förvaltningen och flera anser heller inte att det är deras ansvar. Några andra anser att stadsledningskontoret borde ta ett större ansvar för att de styrdokument man tar fram faktiskt efterlevs, alternativt ändras om det är problematiskt att efterleva dem.

#### **2.5.2 Slutsats**

Vår slutsats är att Stockholms stad delvis arbetar systematiskt avseende uppföljning av avtal och leverantörer samt leverantörsstyrning och samverkansstrukturer.

Vi konstaterar att det finns gott om styrande och vägledande material avseende avtalsuppföljning och samverkan med leverantörer. Dock har det under granskningen inte kunnat uppvisas material som är särskilt anpassat till köp av it-tjänster, vilket är extra viktigt i en organisation som Stockholms stad som har en så stor volym av outsourcad it.

Utifrån intervjuerna har vi sett att den generella medvetenheten om de stadsövergripande reglerna och rutinerna avseende avtalsuppföljning är låg. Intervjuerna ger heller inte några belägg för att konstatera att det finns en metodik för just uppföljning av outsourcade it-tjänster eller att avtalsrevisioner görs.

Däremot vittnar flera om en aktiv samverkan med leverantörer, där avvikelser och varningssignaler plockas upp och hanteras. Vi har även fått ta del av ett urval av presentationer och protokoll på en sådan samverkan. En aktiv samverkan med leverantörer är viktigt och mycket bra. Utifrån PwC:s perspektiv är det dock inte detsamma som uppföljning/revision och tjänar ett annat syfte. Samverkan syftar generellt till att parterna gemensamt arbetar för bästa möjliga utfall av avtalet, lösa gemensamma problem samt att utveckla de tjänster som avtalet omfattar. Uppföljning/avtalsrevision syftar bland annat till att kunna upptäcka brister i följsamhet innan bristerna leder till reella problem eller incidenter. Ett annat syfte är att följa lagstiftning, exempelvis dataskyddsförordningen, där det ställs krav på att den personuppgiftsansvarige ska kunna visa att en leverantör följer gällande lagkrav. Exempel på uppföljning/avtalsrevision är att simulerade incidenter genomförs för att testa om leverantören följer det som avtalats och överenskommit. Ett annat exempel är att efterfråga dokumentation som ska föras av leverantören enligt avtalet.

Vi noterar också att för ett tjänsteområde har det vid samverkan inte förts protokoll alls, förrän nu. Utifrån vårt perspektiv är det en brist som skapar svårigheter för staden i det fall man vill hävda bristande leverans eller följsamhet från leverantören. En grundläggande förutsättning i en sådan diskussion är att bristerna finns dokumenterade. Faktumet att protokoll inte förts bekräftar även vår bild av att det som kallas "uppföljning" snarare har varit "samverkan".

De senaste åren har användningen och därmed beroendet av digitala lösningar (inklusive hårdvara som möjliggör digitala lösningar) ökat. Samtidigt sker förändringar i omvärlden som kraftigt ökat behovet av cybersäkerhet, informationssäkerhet, robusthet och kontroll på dataflöden (inklusive personuppgifter). Denna utveckling innebär också att det blivit betydligt viktigare att beställaren känner sin leverantör, exempelvis vad avser både direkta och indirekta ägarförhållanden.

I granskningen har vi inte kunnat identifiera att den ovan beskrivna utvecklingen avspeglas i styr- och stöddokumenterna avseende uppföljning. Vi har heller inte kunnat identifiera en etablerad "know your supplier"-process eller att det finns ett it-stöd för den här typen av arbete med leverantörskännedom.

### **2.5.2.1 Risker utifrån de brister som identifierats**

- Ju större andel av en verksamhet som är outsourcad, desto större är riskerna för minskad eller helt förlorad kontroll av information, funktionalitet, kostnad och liknande. Eftersom Stockholms stad har den absolut största delen av sina it-tjänster outsourcade innebär det att riskerna är stora.
- Ovan beskrivna risk innebär i sin tur att graden av outsourcing behöver följas av en motsvarande grad av uppföljning, revision och leverantörs-/leveranskontroll. Eftersom bedömningen är att staden inte arbetar med uppföljning (till skillnad från samverkan enligt tidigare definitioner) av de outsourcade it-tjänsterna i tillräcklig utsträckning, är även bedömningen att det föreligger en betydande risk för kontrollförlust avseende it-verksamheten. Det i sin tur innebär en risk för onödigt höga kostnader, bristande effektivitet och säkerhetsbrister.
- Bristande leverantörskontroll innebär även en risk för förtroendeskadorna gentemot stadens invånare, medarbetare och andra intressenter.

### **2.5.2.2 Förslag till förbättringar**

- Utveckla arbetet med den proaktiva och formella uppföljningen och avtalsrevisionen.
- Anpassa uppföljningen till de nya risker som tillkommit kopplat till cybersäkerhet och liknande.
- Överväg ett införande för att systematiskt och gärna automatiserat kunna följa upp och säkerställa en "Know your supplier" process.

# Bilaga 1 Dokument som ingått i granskningen

## **Styrdokument**

Kvalitetsprogram

Riktlinje för informationssäkerhet i Stockholms stad

Informationssäkerhet, Tillämpningsanvisningar

Försörjningsstrategi för it och digitalisering v.2.0

Färdplan för försörjningsstrategi 2.0

Målbild och framtida inriktning för kompetensförsörjning inom avdelningen för it och digitalisering

Program för inköp

Tillämpningsanvisning till Stockholms stads program för inköp

## **Checklistor, rutiner, m.m.**

Checklista för upphandling

Övrigt stödmaterial på intranätssidan Inköp och upphandling i Stockholms stad

Checklista för inbyggt dataskydd samt dataskydd som standard

Handbok-for-informationsklassning-v10 publ.180925

Informationsklassningsprotokoll teknikinära version 1.05T 2022-07-01

Informationsklassningsprotokoll verksamhetsnära version 1.08V 2022-07-01

## **Dokumentation från samverkan/leverantörsuppföljning**

Leverantörens bildspel från kontraktsforum 2022-09-14

Protokoll från kontraktsforum 2022-05-05

Protokoll samt leverantörens bildspel från kontraktsforum 2022-03-16

Protokoll från förvaltningsmöte tjänstekatalog A, 2022-04-14

Protokoll från förvaltningsmöte tjänstekatalog A, 2022-05-05

Protokoll från säkerhetsforum, 2022-05-23

Mail avseende samverkansprotokoll avseende katalog C, 2022-09-28

## **Avtal GSIT2**

Kommersiella villkor 900-1576\_2016 v1.3

Personuppgiftsbiträdesavtal GSIT FoB v1.1 2019-10-11

Bilaga 1 Begrepp och definitioner v1.2

Bilaga 2 Deltagande förvaltningar v1.1

Bilaga 3 Styrning och planering v1.1

Bilaga 4 Kontinuerliga förbättringar 900-1576\_2016

Bilaga 5A Införande v1.2

Bilaga 5B Leverantörens slutliga plan för införandet v1.2

Bilaga 6A Generella krav på tjänsterna v1.2

Bilaga 6B Hållbar it v1.1

Bilaga 7 Användarprofiler

Bilaga 8A Arbetsplatssystem v1.2

Bilaga 8B Server- och applikationsdrift  
Bilaga 8C Service desk v1.3  
Bilaga 8D Tjänster för Stadens Pedagogiska Verksamheter  
Bilaga 9 Prislista v1.4 2022  
Bilaga 10 Säkerhet  
Bilaga 11 Riktlinje informationssäkerhet  
Bilaga 12 Benchmarking  
Bilaga 13 Faktureringsrutiner  
Bilaga 14 Underleverantörer v1.1  
Bilaga 15 Avveckling  
Bilaga 16 Garantier  
Bilaga 17 Stadens Pedagogiska Verksamheter v1.1  
Bilaga 18 Operativt samverkansavtal  
Stockholms stads certifikatspolicy 900-1576\_2016

# Bilaga 2 Intervjupersoner

I granskningen har intervjuer genomförts med:

- Enhetschef Centrala system, avdelningen för it och digitalisering
- Enhetschef Gemensam it, avdelningen för it och digitalisering
- Enhetschef Inköp, avdelningen för it och digitalisering
- Avtalsbevakare, enheten för inköp, avdelningen för it och digitalisering
- Informationssäkerhetsansvarig (CISO), enheten centrala system, avdelningen för it och digitalisering
- Förvaltningsledare för områdena arbetsplatstjänster, mobilitet, support och service, enheten för gemensam it, avdelningen för it och digitalisering
- Avtalsförvaltare/-jurist, enheten för inköp, avdelningen för it och digitalisering
- it-säkerhetsarkitekt, enheten för gemensam it, avdelningen för it och digitalisering.