



# Outsourcad it verksamhet

Nr 6, 2022

Rapport från  
Stadsrevisionen  
Nr 6, 2022

Dnr: RVK 2022/97

Den kommunala revisionen är kommunfullmäktiges kontrollinstrument för att granska den verksamhet som bedrivits i nämnder och bolag. Stadsrevisionen i Stockholm stad granskar nämnders och styrelser ansvarstagande för att genomföra verksamheten enligt kommunfullmäktiges uppdrag. Stadsrevisionen omfattar både de förtroendevalda revisorerna, lekmannarevisorerna och revisionskontoret.

I årsrapporter för nämnder och bolagsstyrelser sammanfattar stadsrevisionen det gångna årets granskningar och bedömningar av verksamheten. Granskningar som genomförs under året kan också publiceras som revisionsrapporter.

All rapportering finns på stadsrevisionens hemsida, [start.stockholm/revision](http://start.stockholm/revision). Rapporterna kan också beställas från revisionskontoret, [revision.rvk@stockholm.se](mailto:revision.rvk@stockholm.se).

Till

Kommunstyrelsen

## Outsourcad it- verksamhet

Stadsrevisionen har granskat stadens arbete med styrning, reglering och uppföljning av outsourcad it-verksamhet avseende områdena informationssäkerhet, driftsäkerhet och incidenthantering. Granskningen visar att det finns en struktur för arbetet men att arbetet behöver utvecklas.

Stadens verksamhet har ett mycket stort beroende av en väl fungerande och säker it-verksamhet, oavsett driftsform. Stadens strategiska styrning behöver stärkas, tydliggöras och förankras. Beslut behöver fattas på politisk nivå. Resurser behöver säkerställas så att målsättningen med stadens strategiska inriktning för it-verksamhet uppnås.

Vi hänvisar i övrigt till rapporten och överlämnar den till kommunstyrelsen för yttrande. Yttrandet ska ha inkommit till revisorsgrupp 1 senast den 28 februari 2023.

På uppdrag av revisorerna i revisorsgrupp 1.

Lars Riddervik  
Ordförande

Therese Kandeman  
Sekreterare



# Sammanfattning

## Inledning

Revisionskontoret har granskat stadens arbete med styrning, reglering och uppföljning av outsourcad it-verksamhet avseende områdena informationssäkerhet, driftsäkerhet och incidenthantering. Driftsformen outsourcing ställer stora krav på beställarens egen förmåga och arbetssätt och kräver en ändamålsenlig organisation, kompetens och arbetssätt. Avtalet ”Gemensam it-service för stadens förvaltningar och bolag” har fungerat som verifierande exempel. Granskningen har genomförts av konsult under perioden juni till oktober 2022 under ledning av Susanne Eriksson.

## Ansvar

Stadsledningskontoret är kommunstyrelsens förvaltning. Av instruktionen för stadsledningskontoret framgår att de ansvarar för de strategiska frågorna inom digitalisering och verksamhetsutveckling med hjälp av it. Vidare ingår att utveckla och förvalta en stabil, säker och behovsanpassad it-arkitektur och it-infrastruktur samt att förvalta och utveckla stadens gemensamma verksamhetssystem. Stadsledningskontoret har även ett samlat ansvar för stadens centrala it-leverans i förhållande till stadens verksamheter. Stadsledningskontoret ansvarar även för att löpande mäta och följa upp it-verksamheten.

## Strategi för outsourcing

Granskningen visar att en försörjningsstrategi för outsourcade it-tjänster i staden har tagits fram i enlighet med kommunfullmäktiges uppdrag i budget 2020. Då i princip ingen verksamhet kan bedrivas utan stöd av it-tjänster, utgör strategin grunden för en av de viktigaste funktionerna i staden. Försörjningsstrategin är ett omfattande och välarbetat dokument. Strategin har inte beslutats på politisk nivå och av intervjuer framgår att strategin inte genomsyrar övrig styrning eller det operativa arbetet.

När det gäller områdena informationssäkerhet, incidenthantering och driftsäkerhet lyfts de två förstnämnda i strategin, dock inte med perspektivet hur de påverkas av outsourcing. Vid all outsourcing av it-verksamhet bör eventuella inlåsnings effekter analyseras, kontinuerligt utvärderas och balanseras. Dessa tre moment saknas i försörjningsplanen och i det operativa arbetet som beskrivs i intervjuerna.

## Kärn- och beställarkompetens

Det är viktigt att den organisation som väljer att outsourca it-verksamhet säkerställer att det finns kompetens inom den egna organisationen för att styra och ha kontroll över den verksamhet som outsourcas. Granskningen visar att det till viss del finns en struktur för att säkerställa kärn- och beställarkompetens för outsource tjänster men att arbetet behöver utvecklas. Det finns en medveten om vikten av att ha tillgång till beställarkompetens. Däremot genomsyrar insikten inte det konkreta arbetet med stadens centrala it, eller stadens övergripande styrning i dessa frågor.

I den kompetensförsörjningsplan som tagits fram av avdelningen för it- och digitalisering beskrivs en målbild avseende de förmågor som behövs för att leverera en verksamhet i linje med stadens mål och inriktning. Samtidigt beskrivs att utgångspunkten är att avdelningen inte får ökade resurser och att det då inte är realistiskt att nå den nivå av förmåga som är önskvärd

I de upphandlingsprojekt som genomförs finns generellt en blandning av rätt kompetenser och resurser med hjälp av intern personal, konsulter och experter inom olika områden. Det finns dock risk för att kärn- och beställarkompetenser inte finns kvar inom verksamheterna när projektet avslutas, vilket ställer krav på att det finns arbetsätt och rutiner som säkerställer kunskapsöverföring.

## Upphandlingskrav och avtalsvillkor

Att upphandla it-tjänster är både svårt och komplext. En ändamålsenlig kravställning vid upphandlingen och väl avvägda, effektiva avtalsvillkor är viktiga faktorer vid outsourcing. Det är inte ovanligt att brister uppstår vid leverans. För att inte få materiella problem, ökade kostnader eller brister i kvalitet, är avtalets utformning och villkor viktiga. I de övergripande styrande dokumenten avseende upphandling är metodiken tydlig.

När konkreta kontrollmoment avseende informationssäkerhet, incidenthantering och driftsäkerhet saknas i de operativa instruktionerna (till exempel checklistor) för it-upphandling, är risken att brister och olikheter avseende dessa områden vid leverans.

Avseende specifikt avtalet för GSIT2 för förvaltningar och bolag visar genomförda intervjuer att det finns en medvetenhet om avtalets brister. Det uppges att ett förbättringsarbete inför nästa upphandling av motsvarande avtal är inlett.

## **Beroenden och samspel mellan avtal**

Utifrån ett övergripande perspektiv handlar samordning mellan avtal i grunden om kvalitet och måluppfyllnad. De övergripande styrande dokumenten samt övrigt stödmaterial för upphandlingsprocessen ger inte någon vägledning eller styrning för hur beroende och samspel mellan avtal ska hanteras.

I de intervjuer som har genomförts framkommer att beroenden och samspel mellan system diskuteras på olika sätt, både inför upphandlingar och inom ramen för den löpande förvaltningen. Det är dock en delad bild som ges. Några intervjuade uppger att de tycker att samordningen på det stora hela fungerar bra, men flera uppger att de inte tycker att samspelet mellan olika avtal fungerar tillfredsställande. Utifrån bristen på dokumenterad styrning samt vad flera intervjuade uppger är vår slutsats att staden inte har ett tillräckligt systematiskt arbetssätt för att säkra upp att olika avtal som är beroende av varandra samspelar.

## **Uppföljning av avtal och leverantörer**

En effektiv samverkan och uppföljning av leverantör och leverans är av betydelse för en lyckad outsourcing. Granskningen visar att det finns en omfattande leverantörssamverkan där avvikelser och varningssignaler avseende den operativa driften plockas upp och hanteras. Däremot behöver den dokumenterade uppföljningen och avtalsrevisionen utvecklas.

När det gäller avtalsuppföljning och samverkan med leverantörer finns det styrande och vägledande material. Det finns dock inte något material som är särskilt anpassat till köp av it-tjänster, vilket vi anser behövs i en organisation som Stockholms stad som har en stor andel outsourcad it-verksamhet.

## **Samlad bedömning och rekommendationer**

Den samlade bedömningen är att staden delvis har en struktur för att styra, reglera och följa upp avtal för outsourcad it-verksamhet. Arbetet behöver utvecklas, bland annat avseende avtalsrevision och leverantörsuppföljning. Vidare bör stadens försörjningsstrategi för it-området, eller motsvarande dokument, beslutas politiskt då den strategiska styrningen berör stadens samtliga verksamheter.

Kommunstyrelsen rekommenderas att:

- Utveckla arbetet med den proaktiva leverantörsuppföljningen och avtalsrevision.
- Tydliggöra kvalitetsprogrammets inriktning i försörjningsstrategin eller motsvarande dokument, besluta om styr dokumentet på politisk nivå och förankra strategin i samtligaverksamheter som berörs.
- Se över behovet av intern kompetens för att uppnå de förväntade effekterna av den strategiska styrningen.