



Strategi för modernisering av Stockholms sociala system

20 december 2016

stockholm.se

Innehåll

Inledning	4
Syfte	4
Bakgrund	4
Avgränsningar	4
Metod	4
Definitioner	5
En socialtjänst och omvärld i förändring	5
Vision för moderniseringen av de sociala systemen	7
Syfte med moderniseringen av de sociala systemen.....	7
Verksamhet (myndighetsutövning och utförande)	8
Arbetsätt	8
Information	8
Analys & uppföljning.....	8
Teknik.....	9
Förvaltning & styrning	9
Förändringsbehov som moderniseringsprojektet bör stötta	10
Principer för moderniseringsprojektet	20
Effektmål för moderniseringsprojektet	27

Inledning

Syfte

Strategin syftar till att stötta Stockholms stad i moderniseringen av de sociala systemen genom att tydliggöra vad verksamheterna vill uppnå med moderniseringen, vilka områden som bör förändras samt principer för vägval i arbetet framåt.

Bakgrund

I stadens budget för 2017 tydliggörs bakgrunden till moderniseringen av de sociala systemen:

Den egenutvecklade delen av stadens sociala system, det så kallade paraplysystemet, infördes i slutet av 90-talet. Det finns idag ett stort behov av att modernisera systemet både vad gäller en teknisk uppgradering och en modernisering ur ett verksamhetsperspektiv.

Kommunstyrelsen ska ta fram målbild och planering för en sådan genomgripande uppdatering av stadens samlade it-stöd för socialtjänst- och omsorgsverksamheter.”

Avgränsningar

Strategin tydliggör vad staden vill uppnå och vilka vägar staden därmed bör ta i moderniseringen av de sociala systemen, men tydliggör inte detaljer i arkitekturvägval, krav på organisation och styrning, sourcingfrågor, etc.

Metod

Strategin är framtaget med utgångspunkt i stadens strategiska dokument (exempelvis Budget 2016 och Strategi för Stockholm som smart och uppkopplad stad), andra relevanta riktlinjer och styrande dokument, samt utifrån intervjuer med drygt 60 representanter från alla stadsdelsförvaltningar, SLK, Socialförvaltningen och Äldreförvaltningen.

Information från dokument och intervjuer har kombinerats med lärdomar från bästa praxis, forskning samt från övriga delprojekt i moderniseringsprojektet. Totalt har i projektet över 270 representanter från staden, utförarorganisationer och brukarorganisationer intervjuats eller deltagit i arbetsmöten för informationsinsamling.

I intervjuer och arbetsmöten har representanter för stadens direktörer, avdelningschefer, enhetschefer, strateger, förvaltare, paraplysamordnare, utförare, arkitekter, etc. deltagit. Även

brukarorganisationer har intervjuats för att få en bild av behov från ett invånarperspektiv samt representanter från leverantören för att få deras perspektiv på Paraplyet.

Strategin utgår alltså både från verksamhetsområdenas behov på en övergripande nivå samt från trender, bästa praxis, stadens vision 2040 samt generella behov av digitalisering inom offentlig sektor.

Definitioner

Vision - En vision ska ge en bild av ett önskat framtida tillstånd. Visionen behöver inte vara heltäckande, men ska kunna fungera som hjälp för att visualisera och kommunicera vilken riktning man strävar emot.

Ändamål: Beskriver ändamålen med moderniseringen av de sociala systemen, det vill säga olika sluttillstånd som förändringen ska leda till. Detta är vad staden strävar efter på lång sikt och ska inte förväxlas med mer kortsiktiga leveranser eller mätetal. Genom att ändamålen nås ska detta i sin tur kunna ge nytta och goda effekter för invånare och verksamhet.

Effektmål: Indikationer på önskvärda effekter från ett projekt. Effektmål ska vara ett långsiktiga, mätbara, tidsatta mål som talar om vad det är tänkt att projektet ska generera för effekter för invånare och i verksamheten på lång sikt. Effektmålen nås sällan inom projektets ramar då de ska realiseras inom verksamheten.

Digitalisering: Digitalisering innebär förändrade beteenden, tjänster och arbetssätt som i snabb takt omvandlar samhället, baserat på ny informationsteknik.

En socialtjänst och omvärld i förändring

Digitalisering beskrivs ofta som ett paradigmskifte. Precis som industrialiseringen förändrade hur människor levde sina liv kommer digitaliseringen att förändra hur människor lever och arbetar. Och utvecklingen går fort, vilket innebär helt nya krav på socialtjänsten.

Digitalisering handlar främst om nya sätt att tänka och arbeta med hjälp av ny teknik. Tekniken i sig är inte det centrala.

Digitaliseringen leder också till nya krav och förväntningar från både invånare och anställda, bl.a. förväntningar på att komma åt information och kunna beställa och utföra tjänster dygnet runt. Dessa krav kommer oavsett om staden är förberedd på det eller inte.

Grunden för digitalisering är information som ska användas, spridas, analyseras och förvaltas. Framtidens socialtjänst behöver högkvalitativ information som går att använda i komplexa analyser. En hög säkerhet kring information blir därmed allt viktigare.

Samverkan med andra organisationer inom välfärden kommer i framtiden att bli avgörande för att kunna ge kvalitativ omsorg till stadens invånare. Att kunna dela information på ett enkelt och säkert sätt är grundläggande för samverkan, då detta är en förutsättning för att optimera användningen av informationen.

Behoven av förändring och snabbhet kommer att vara olika för olika områden inom *socialtjänst- och omsorgsverksamheterna*. Vissa delar av omsorgen kommer att behöva förändras i en snabbare takt för att kunna möta brukarnas krav, medan andra delar av omsorgen kan tillåtas vara stabilare och mindre förändringsbar. Detta innebär att det krävs att staden kan utveckla verksamheter och dess IT-stöd i olika takt.

Utvecklingen går framåt inom många tekniska områden, vilket skapar helt nya möjligheter till mobilitet, analys, nya arbetssätt, integration och kommunikation. Med välfärdsteknologi som t.ex. sensorer kommer också nya möjligheter att göra vardagen enklare och bättre för både individer och organisationer.

Äldre it-system är normalt inte anpassade för de nya krav som digitaliseringen ställer, men det finns idag it-stöd som i grunden stöttar informationsdelning och flexibel utveckling. Det finns alltså teknik som stöttar kraven på kontinuerlig utveckling som kommer med en omvärld i ständig förändring.

Det finns idag bra plattformar för att utbyta information, både i realtid och via filer, och både mellan applikationer och via tjänster. Detta förenklar den så viktiga informationsdelningen mellan olika interna och externa system.

För en mer detaljerad omvärldsanalys med fokus på digitalisering av socialtjänsten, se dokument "Global omvärldsanalys".

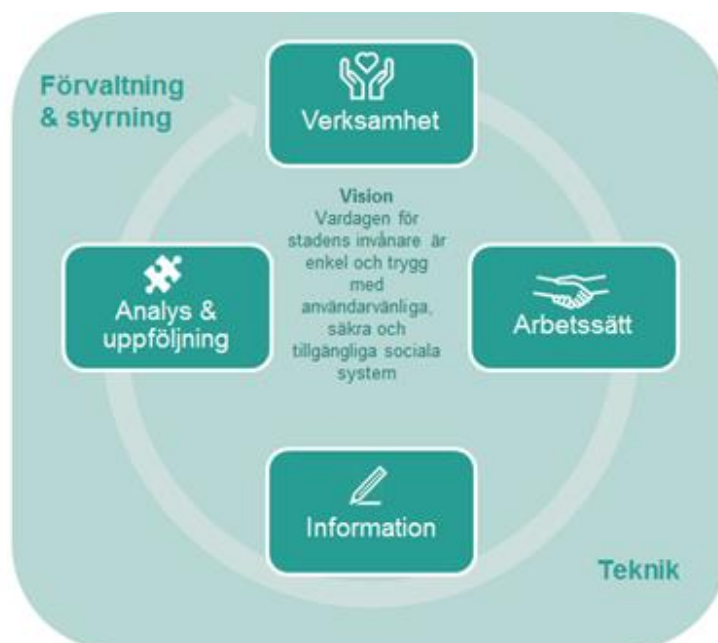
Vision för moderniseringen av de sociala systemen

Sociala system är en del av smarta staden som syftar till en socialt hållbar stad med den högsta livskvaliteten för stockholmarna. Visionen är att: ”vardagen för stadens invånare är enkel och trygg med användarvänliga, säkra och tillgängliga sociala system”

Syfte med moderniseringen av de sociala systemen

Detta kapitel tydliggör syftet med moderniseringen av de sociala systemen, det vill säga visualiserar ändamålen och de sluttillstånd som förändringen syftar till inom olika områden. Detta är vad staden ska sträva efter på lång sikt och ska inte förväxlas med mer kortsiktiga leveranser eller mätetal.

Ändamålen är strukturerade utifrån olika perspektiv som påverkar eller ställer krav på de sociala systemen. Förväntade mätbara effekter från förändringarna visualiseras i kapitlet *Effektmål för moderniseringsprojektet*.



Verksamhet (myndighetsutövning och utförande)

Moderniseringen av Stockholms sociala system syftar till:

- Att Stockholms stad uppfattas som tillgänglig
- Hållbar utveckling med minskad klimatpåverkan från staden
- En ekonomi i balans
- Effektiv, jämställd myndighetsutövning och utförande av hög kvalitet
- Kompetenta medarbetare med en bra arbetsmiljö
- Ett Stockholm med en samverkande socialtjänst
- En rättssäker, utvecklingsorienterad och välfungerande verksamhet

Arbetsätt

Moderniseringen av Stockholms sociala system syftar till:

- Brukarcentrerad handläggning och utförande
- Processer, metoder och styrning som stödjer effektiv och rättssäker handläggning
- Evidensbaserat utförande av hög kvalitet
- Möjlighet till anpassningsbar interaktion som stöttar olika kommunikationsbehov och skapar delaktighet
- Transparens utifrån brukarnas situation och önskemål
- Förbättrade arbetsätt och arbetsmiljö genom metodstöd, verksamhetsutveckling, digitalisering och ökad mobilitet
- Att det är enkelt att mötas, kommunicera och samverka inom socialtjänsten

Information

Moderniseringen av Stockholms sociala system syftar till:

- Rättssäker informationshantering så att sekretess och spårbarhet säkerställs
- Att det finns en källa för information och det är enkelt att dela information
- Väl fungerande och säker hantering av information
- Högkvalitativ information
- Möjligheter till proaktiv kommunikation och informationsspridning

Analys & uppföljning

Moderniseringen av Stockholms sociala system syftar till:

- Att det är enkelt att förstå, analysera och utvärdera information
- En evidensbaserad verksamhet
- En lärande verksamhet med fokus på nytta

Teknik

Stockholm ska modernisera sina sociala system med:

- Användarvänlig teknik som stödjer ett smart arbetssätt och informationsdelning
- Teknik som kan anpassas efter nya möjligheter och behov samt stöttar olika förändringstakt
- Stabil, säker och tillgänglig teknik
- Teknik som stöttar mobilitet

Förvaltning & styrning

Stockholm ska förvalta och styra sina sociala system för att säkerställa:

- En välfungerande sammanhållen förvaltning och utveckling av de sociala systemen
- Kompetensutveckling och förändringshantering så att verksamhet och nyttjande optimeras
- Användarsupport som stöttar den digitala utvecklingen
- Förvaltning och styrning baserad på livscykelkostnader, nyttor och risker

Förändringsbehov som moderniseringsprojektet bör stötta

Kopplat till vision och ändamål med moderniseringen finns ett antal områden och förmågor som staden bör förändra, förstärka och förbättra i moderniseringsprojektet. Dessa förändringsområden finns beskrivna på en övergripande nivå i avsnitten nedan, kopplat till respektive ändamål.

Verksamhet

Att Stockholms stad uppfattas som tillgänglig

En central del för att staden ska uppfattas som tillgänglig är att säkerställa snabb återkoppling och snabba lättförståeliga beslut. Staden bör även öka antalet och utveckla befintliga digitala sociala mötesplatser samt arbeta kontinuerligt med förvaltning och utveckling av olika kontaktytor för att öka tillgängligheten.

Genom att utveckla möjligheterna till självservice och tillgänglighet av relevanta tjänster och information kan staden öka brukarnas inflytande och möjlighet att påverka sin egen situation.

Genom utveckling av nya kontaktytor, exempelvis digitala mötesplatser, ökar möjligheterna att arbeta rådgivande, förebyggande och uppsökande genom olika kanaler.

Hållbar utveckling med minskad klimatpåverkan från staden

Social- och omsorgstjänsten kan minska miljöpåverkan genom att utnyttja digitala möjligheter för att exempelvis minimera:

- Resor: Genom t.ex. smarta sensorer kan tillsyn ske på distans och med digitala möten kan uppföljning och vårdplanering ske på distans.
- Pappersförbrukning: Minskat behov av utskrifter genom digital signering, ansökningar via nätet, m.m.
- Matsvinn m.m.: Genom att öka möjligheterna för planering och analys av individuella önskemål.

En ekonomi i balans

Staden bör utveckla verksamheten genom att förenkla processer och IT-stöd samt förbättra analysmöjligheter och prognossäkerhet. Detta skapar möjlighet till att följa upp insatser utifrån kostnader, nytta och kvalitet och därmed stötta en ekonomi i balans.

För att få ett samlat grepp över verksamhet och ekonomi bör staden säkerställa en helhetlig bild och jämförbar uppföljning av socialtjänsts- och omsorgsverksamheterna.

Effektiv, jämställd myndighetsutövning och utförande av hög kvalitet

Staden bör kontinuerligt utveckla gemensamma riktlinjer, processer och metoder som stöttar effektivitet, jämställdhet och kvalitet.

Genom att underlätta dokumentation kan både informationskvaliteten höjas och staden kan frigöra tid till arbete som ger synbart värde för invånarna. Genom analyser och evidensbaserade metoder som stöttar förebyggande arbete och tidiga insatser kan resultat från insatser förbättras.

Staden bör centralisera specialistkompetens kopplat till it-stödet och säkerställa centralt stöd för uppgifter som genomförs sällan för att höja kvaliteten samt få ett mer likställt och evidensbaserat arbete över staden. Staden bör förbättra it-stödet för uppföljning av utförare, så att en omsorg av god kvalitet säkerställs oavsett utförare.

Kompetenta medarbetare med en bra arbetsmiljö

Staden ska arbeta för en arbetsmiljö och arbetsvillkor som attraherar de mest kompetenta och erfarna medarbetarna genom en flexiblare arbetsplats där de anställda får rätt stöd på rätt plats. Genom att öka utrymmet för professionernas yrkeskunnande och genom att ta vara på individspecifik kompetens¹ i det dagliga arbetet kan nöjdheten med arbetssituationen förbättras.

Staden bör säkra kvaliteten i introduktion och handledning samt skapa möjlighet för kontinuerlig (personlig och digital) kompetensutveckling, expertstöd och utbildning.

Ett Stockholm med en samverkande socialtjänst

Staden bör säkerställa möjligheten att separera it-stödet för myndighetsutövning och utförande, så att de respektive delarna kan optimeras. Samtidigt bör en fragmenterad bild av individen undvikas. Detta förutsätter god samverkan och standardiserad informationsdelning. Staden bör därmed stärka och förenkla samverkan och informationsdelning mellan olika professioner, mellan olika fackområden och avdelningar samt mellan myndighetsutövning och utförare utifrån individens behov och medgivande. Staden bör även tydliggöra riktlinjer för partnerskap, informationsdelning och samarbeten med både annan offentlig verksamhet och privata aktörer.

¹ T.ex. kopplat till flerspråkighet, genus, kultur

En rättssäker, utvecklingsorienterad och välfungerande verksamhet

Säkerställ kontinuerlig verksamhets- och omvärldsanalys så att staden kan planera, ta beslut om vägval och kontinuerligt analysera möjligheter som kan underlätta för invånare och anställda.

För att säkerställa möjligheten till förändring är det centralt att borga för att digitaliseringen stöttar nya arbetssätt och behov och inte utgår från befintliga blanketter, ansvarsfördelning och arbetssätt, samt att säkerställa flexibilitet så att kommande lagar samt nya, ökade eller minskade behov kan hanteras. Det är även av största vikt att skapa en flexibilitet så att nya områden, som t.ex. utökat ansvar inom sjukvården, kan hanteras när staden får nya uppgifter.

Säkerställ digitalt stöd för analys och kvalitetssäkring av beslutsunderlag och utnyttja digitala möjligheter för att minimera (rätts)osäkra analoga och manuella arbetssätt och metoder². Underlätta och systematisera samtidigt möjligheterna att lära sig av varandra mellan verksamhets-, avdelnings- och stadsdelsgränserna.

Arbetsätt

Brukarcentrerad handläggning och utförande

Staden bör använda digitaliseringens möjligheter för att ge brukare ökad självständighet och delaktighet i samhällslivet. Detta kan ske genom att t.ex. stötta individens val genom analysstöd, förstärka de personliga möten som ger värde för individen, minimera möten som kan hanteras bättre digitalt, öka transparensen i utredningar och beslut, göra det enklare att följa sina ärenden samt öka delaktigheten för brukarna genom interaktivt utredningsarbete.

Genom bättre stöd kan staden säkerställa behovs- och individanpassade samt flexibla stöd- och hjälpinsatser som sätter individen i centrum. Det blir även enklare att utöka möjligheterna att samutreda och arbeta utifrån en helhetssyn av individen (inom rättsliga ramar). Oavsett diskrimineringsgrund ska systemen vara användarvänliga för såväl egen personal som invånare.

Med digitala möjligheter kan tjänster enklare göras tillgängliga utanför ordinarie arbetstider och arbetssätt kan enklare anpassas utifrån olika invånarnas behov. Genom stödtexter kan språkbruk (och språk) anpassas efter mottagaren och det blir därmed även enklare att säkerställa ett jämställt, likvärdigt och gott bemötande.

² T.ex. användningen av fax, mejl, manuella delsteg och utskrifter

Processer, metoder och styrning som stödjer effektiv och rättssäker handläggning

För att optimera insatserna är det av största vikt att tydliggöra vilka metoder, riktlinjer och processer som ska vara (och inte ska vara) gemensamma i staden, samt även säkerställa gemensamma system, terminologi och mallar som kan anpassas utifrån behov.

Det finns en potential att förenkla och automatisera utredningsprocesserna vid standardärenden så att manuellt arbete minimeras. Även schemaläggning av arbete och möjligheten att mäta och reglera arbetsbelastningen kan underlättas med bättre it-stöd.

Stöd i processer och beslut

Staden bör säkerställa digitalt stöd för riktlinjer, lagar och processer så att det blir lätt att göra rätt. Syftet med detta är att höja kvaliteten samt att hantera den fortsatt förväntade höga rörligheten på arbetsmarknaden. Detta innebär att kunna välja arbetsätt och digitalt stöd som minimerar felkällor och felaktig dokumentation, tydliggöra dokumentationsbehov och beslutsformuleringar. Det innebär också att utveckla väl fungerande, samverkande och säkra analys- och beslutsstöd för att underlätta handläggning och beslut, samt utnyttja digitala möjligheter för att effektivisera och höja kvalitet på insatser³. Genom att ge möjlighet för digitalt samskapande mellan invånare (inkluderat närstående eller företrädare) och utförare eller beställare möjliggörs en enklare och tryggare vardag för stadens invånare.

Evidensbaserat utförande av hög kvalitet

Staden bör minimera personberoenden genom tydliga arbetsätt, metoder och terminologi. För att säkerställa att moderna evidensbaserade metoder används bör staden aktivt omvärldsbevaka för att öka stadens kunskap, hitta bästa praxis, lära av andra, få inspiration, samt förbättra och förstärka den interna kunskapsdelningen så att goda metoder och lärdomar sprids.

Genom att upphandla och förvalta avtal och beställningar så att god insyn och transparens säkerställs kan kvaliteten höjas. Staden bör även förstärka riktlinjerna för tillsyn, uppföljning och utredning av utförare samt aktivt styra och följa upp utförande och insatser utifrån de beslut som tagits. Staden kan även använda kvalitetscertifiering eller -märkning där det ger ett mervärde.

³ T.ex. bokning av boenden, beslutsstöd genom analys av vilken insats som passar en specifik individ, etc.

Möjlighet till anpassningsbar interaktion som stöttar olika kommunikationsbehov och skapar delaktighet

Stadens socialtjänsts- och omsorgsverksamheter bör ta fram en gemensam kanalstrategi som tydliggör var och hur socialtjänsten kan och bör kommunicera med de som lever och vistas i staden.

För att skapa delaktighet bör staden säkerställa tillgänglighet av information utifrån olika individers förutsättningar, d.v.s. olika språkkunskap, funktionshinder, läskunnighet, boendesituation, tillgång till dator eller mobiltelefon, etc. Delaktigheten kan även ökas med hjälp av individanpassning av interaktion och kommunikation utefter behov, genom att t.ex. använda bilder, ikoner, tal, skrift, etc. i kommunikationen.

Genom att skapa valfrihet i vilka kanaler kommunikation och möten med social- och omsorgstjänsten sker, kan möten optimeras både för stadens invånare och medarbetare. Genom att använda en blandning av personliga möten, chat, telefon, videokonferens, etc. så kan både kvalitet och nöjdhet öka samtidigt som tid sparas.

Transparens utifrån brukarnas situation och önskemål

Staden bör tydliggöra riktlinjer för sekretess och hantering av information utifrån nya digitala möjligheterna och rättsliga ramar, så att rätt nivå på sekretess och informationssäkerhet säkerställs i det enskilda fallet utifrån lagkrav och brukarens behov.

Staden bör säkerställa att handläggare och utförare har tillgång till all information utifrån brukarens behov och medgivande. En grundförutsättning för ökat utnyttjandet av digitala möjligheter är förenklad och förstärkt medgivandehantering samt digital signering, då effektiva informationsflöden är grunden för ett förbättrat stöd.

Förbättrade arbetssätt och arbetsmiljö genom metodstöd, verksamhetsutveckling, digitalisering och ökad mobilitet

Staden bör kontinuerligt arbeta med att utveckla framtidssäkra, tvärfunktionella och mobila arbetssätt som ökar delaktighet och effektivitet. Då behoven av digitalt stöd skiljer sig åt i olika situationer och för olika områden är det av största vikt att staden har responsiva och inkluderande it-stöd och gränssnitt som tillåter såväl samskapande som effektiva arbetssätt.

För att utnyttja de digitala möjligheterna bör staden kontinuerligt stötta och utbilda för att säkerställa rätt digital kompetens hos de anställda i staden.

Att det är enkelt att mötas, kommunicera och samverka inom socialtjänsten

För god intern och extern samverkan är tydlig ansvarsfördelning, gemensamma mål och riktlinjer nödvändiga. Samverkan mellan verksamhetsområden, myndigheter och externa aktörer ska uppmuntras, nätverk utvecklas och säker kommunikation och informationsutbyte säkerställas och förenklas.

Information

Rättssäker informationshantering så att sekretess och spårbarhet säkerställs

Sekretess och säkerhet är en grundsten för socialtjänsts- och omsorgsverksamheterna. Staden ska säkerställa spårbarhet i alla ändringar eller delningar av information, säkerställa sekretess i enlighet med respektive lagrum och brukarens önskemål samt att gallring av information hanteras rättssäkert. För goda och rättssäkra analyser och uppföljningar så ska möjligheten till automatgenererad övergripande information som har tvättats från personuppgifter och andra sekretessbelagda uppgifter säkerställas.

Digitala lösningar ska byggas så att information kan flöda utan att integritet eller sekretess riskeras. Behörighetshantering ska utgå ifrån roll och behov, informationsdelning utifrån lagrum och medgivande.

Att det finns en källa för information och det är enkelt att dela information

För att kunna garantera kvaliteten på återanvändningsbar information bör staden ha gemensamma informationsmodeller och -källor. Staden bör även säkerställa tillgång till och automatisk överföring och uppdatering av grundinformation.

För att staden enklare ska få in och kunna dela information bör man utveckla möjligheterna till självservice, anpassa gränssytorna så att information kan flöda sömlöst samt förenkla informationsdelning mellan godkända parter. Det är även viktigt att tydliggöra stadens förhållningssätt gentemot externa informationskällor samt öppen data.

Staden bör separera realtidsinformation (pågående verksamhet för respektive brukare) och avidentifierad information, för att säkerställa en hög analysförmåga med jämförbarhet mellan verksamhetsområden, stadsdelar, metoder, etc.

Väl fungerande och säker hantering av information

Staden behöver en väl fungerande informationsförvaltning. Detta innebär att ägande och ansvar för information tydliggörs och att information förvaltas aktivt som en tillgång.

Staden ska säkerställa rutiner, teknik och lösningar för att hantera och dela information mellan verksamheter, myndigheter och invånare på ett säkert sätt (utifrån lagkrav och brukarens medgivande). En viktig del i säkerhetsarbetet är att förenkla roll- och behörighetshantering så att rätt personer har tillgång till rätt information enligt lagar och medgivande.

Högkvalitativ information

Staden bör implementera standardiserade informationsmodeller som stöttar både enskilda och gemensamma behov för såväl myndighetsutövning som utförarverksamhet. Detta så att information av hög kvalitet kan delas och korrekta analyser och uppföljningar kan göras.

En förutsättning för att få information av hög kvalitet är att göra det enkelt att föra in adekvat information på rätt ställe, att använda strukturerad information (minimera fritext) samt att man har tydliga riktlinjer för informationshantering. Staden ska ha aktuell och enkelt tillgänglig information utifrån nya och/eller reviderade föreskrifter, metoder och nationella riktlinjer.

Staden ska säkerställa kontinuerliga automatiska uppdateringar utifrån ändringar i grundinformation från andra myndigheter samt tydliggöra hur och vilken information utförare ska tillhandahålla till staden.

Möjligheter till proaktiv kommunikation och informationsspridning

Utveckla möjligheten att proaktivt sprida riktad information digitalt. Detta innebär att kontinuerligt utveckla användningen av de kommunikationskanaler som invånarna använder samt att möjliggöra automatisk tillgång till relevant information för externa myndigheter med behörighet (exempelvis IVO, socialstyrelsen, etc.).

Analys och uppföljning

Att det är enkelt att förstå, analysera och utvärdera information

Staden ska förenkla möjligheten att få ut statistik, rapporter och analyser utifrån både verksamhetens behov och externa krav. En grundförutsättning för möjligheten till mer automatiska analyser är

förstärkt användningen av normerat språk inom staden och i samverkan med externa parter (sjukvård, polis, etc.) samt att information är sökbar.

Informationen bör även vara möjlig att filtrera utifrån individ och roll. Det bör vara möjligt att följa upp både nyttor för enskilda individer och för verksamheten som helhet.

En evidensbaserad verksamhet

Genom att genomföra kontinuerliga omvärldsanalyser och samverka aktivt med forskning, framstående kommuner och mellan stadsdelar kan staden säkerställa god insikt och framförhållning. Utifrån lärdomarna bör staden ta fram bästa praxis och evidensbaserat metodstöd för stadens socialtjänst, baserat på både egna och andras erfarenheter.

Metoderna bör kontinuerligt förvaltas för att säkerställa att de fortfarande är aktuella och användare bör utbildas och informeras regelbundet utifrån uppföljning och vidareutvecklade metoder.

En lärande verksamhet med fokus på nytta

Staden har ett behov av att öka uppföljning av nytta och effekter från insatser. Detta stöttas genom uppföljning som skapar en tydlighet för alla inblandade⁴ av vad som utförts när och varför, samt utfall. Staden bör säkerställa möjligheten till prognostiseringar utifrån intern information och omvärldsanalys.

Det finns ökade krav på förstärkt och förenklad uppföljning av invånarnas syn på nytta och nöjdhet, och att detta ska ske mer i realtid, för att stärka möjligheter till förbättringsåtgärder när informationen fortfarande är aktuell.

Staden bör tydliggöra process och ansvar för att systematiskt ta fram eller förbättra bästa praxis, rutiner, riktlinjer och goda exempel utifrån erfarenheter och lärdomar samt säkerställa spridning av bästa praxis och effektiva metoder för att tillförsäkra att de återanvänds och vidareutvecklas.

Processer och riktlinjer för förändringshantering baserat på analyser, anmälningar och uppföljning samt processer och riktlinjer för innovation bör tydliggöras.

⁴ Myndighet, handläggare, utförare, mottagare och anhöriga

Teknik

Användarvänlig teknik som stödjer ett smart arbetssätt och informationsdelning

Staden bör välja it-stöd med ett användarvänligt, intuitivt och enkelt användargränssnitt med en ingång för användare. Det ska stötta processer och möjligheten till kontinuerliga förbättringar av arbetssätt. I it-stödet ska det även finnas stöd för lagstiftning, vägval, beslut, formuleringar, stavning, olika språk, etc.

Säkerställ att tekniken stöttar realtidsinformation. För att stötta informationsdelning bör staden använda ett integrationslager för att säkerställa att information kan komma in en gång och enkelt kan återanvändas. Staden bör även arbeta för att standardiserade gränssnitt för utbyte av information med andra system (interna och externa) används.

Staden bör sträva efter att ha gemensamma it-stöd för att underlätta förvaltning och utveckling, men när lämpligt med olika installationer för att t.ex. separera utförare och myndighetsutövning. Detta innebär att staden bör fortsätta att utveckla och nyttja valda tekniska system och plattformar, samt kontinuerligt ta fram enkla och säkra tekniska lösningar som stöttar mer transparens och samverkan.⁵

Teknik som kan anpassas efter nya möjligheter och behov samt stöttar olika förändringstakt

För att stötta verksamhetskraven bör både gemensamma och verksamhetsunika stöd tillåtas. Detta är möjligt med en bra arkitektur och moduler, installationer eller verktyg som möjliggör flexibilitet.

Tekniken bör vara framtidssäkrad från både ett tekniskt perspektiv och från ett verksamhetsperspektiv. Ett grundläggande krav på tekniken för att den ska klara framtida krav är att den stöttar kontinuerlig verksamhetsutveckling i olika tempo. Ett annat grundläggande krav är möjligheten till interaktion och informationsinsamling via olika kanaler och med annan teknik, t.ex. sensorer, larm, medicinsk teknik, etc.

Stabil, säker och tillgänglig teknik

En grundförutsättning för en välfungerande socialtjänst är att det tekniska stödet är stabilt, säkert och tillgängligt, oavsett till exempel nätverksuppkoppling.

⁵ T.ex. för inloggning, tjänstekort, lösenord, behörighetsadministrering. Etc.

Den tekniska lösningen måste kunna säkerställa att information är säker i systemet. Detta innebär förutom den grundläggande it-säkerheten att till exempel loggar sköts och analyseras automatiskt och att staden kan skydda sin information på olika nivåer. Staden bör inte heller släppa in externa parter i systemen, utan i stället tydliggöra gränssytor och krav på information mot privata utförare.

Teknik som stöttar mobilitet

Staden bör säkerställa att tekniken stöttar mobila arbetssätt samt stöttar välfärdsteknologi. Staden bör säkra teknik och gränssnitt som stöttar delaktighet och effektivitet. För detta behövs bland annat teknik som stöttar mobila arbetssätt utifrån handläggarnas och olika användarenheters förutsättningar. Det är även viktigt att de flesta verksamheterna i staden har tillgång till internet så att mobilitet stöttas.

Förvaltning & styrning

En välfungerande sammanhållen förvaltning och utveckling av de sociala systemen

Grunden för en välfungerande förvaltning är en verksamhetsdriven utveckling med tydligt verksamhetsansvar samt aktiv samverkan mellan it- och verksamhetskompetens.

Staden bör tydliggöra riktlinjer för gemensam styrning, oavsett vilken förvaltning, funktionsområde eller intern utförare som äger ett system, samt klargöra helhetsansvar samt ansvarsfördelning och roller mellan olika intressenter till systemen.

För den kontinuerliga förvaltningen bör fora för samverkan och kommunikation mellan olika intressenter till systemen utvecklas. Staden bör även säkerställa ett helhetsansvar för välfungerande it-stöd gentemot användarna.

Kontaktytor och ansvar mellan verksamhet, slutanvändare, stadens förvaltare och eventuella externa leverantörer bör tydliggöras, likaså ansvarsfördelningen för system och information mellan privata utförare och staden.

Kompetensutveckling och förändringshantering så att verksamhet och nyttjande optimeras

En genomtänkt och väl genomförd förändringshantering är grunden för all lyckosam förändring. Säkerställ att detta hanteras och tillse att nyttan med alla eventuella systemförändringar kommuniceras.

Säkerställ utbildning av medarbetare i processer och system för att stötta likställighet och rättssäkerhet i nyttjandet. Tydliggör utbildningsansvaret för systemrelaterade frågor och centralisera

detta där fördelaktigt. Förbättra möjligheten till digital utbildning och kompetensutveckling för att förenkla kontinuerlig och likställd utbildning. Tillse även att det finns en utbildningsmiljö i systemen.

Användarsupport som stöttar den digitala utvecklingen
Staden bör säkerställa både lokalt och centralt stöd i arbetet med processer och teknik, för att stötta likställighet samtidigt som stöd i de dagliga frågorna hanteras väl. Supporten bör även anpassas för anställda med olika digital mognad. Staden bör även analysera eventuellt behov av support för invånare när delar av tjänster digitaliseras.

Förvaltning och styrning baserad på livscykelkostnader, nyttor och risker

Ökade behov av kontinuerliga förändringar och utveckling i olika tempo ställer krav på att förvaltning och utveckling hanteras sammanhållet, men multimodalt. Staden bör ha produktägare för att samordna intressenter och koordinera behov från respektive verksamhetsområde.

Staden bör säkerställa en sammanhållen utveckling och förvaltning av it-stöden till socialtjänsten utifrån en helhetssyn på systemportföljen. Processen för prioritering och hantering av utvecklingsförslag bör bli snabbare och mer transparent.

Staden bör utöka nyttjandet av digitala möjligheter till effektivisering och förbättring av även själva förvaltningen och utvecklingen, genom t.ex. automatisering av tester, ärendehantering, felanmälan, etc.

För att säkerställa en god förvaltning bör stadens beställarkompetens utvecklas för att bygga en grund för goda upphandlingar, förvaltning av avtal och beställningar utifrån avtal. För att undvika onödiga risker bör även staden minimera personberoenden eller beroendet till en viss leverantör.

Principer för moderniseringsprojektet

I detta kapitel tydliggörs principer som ska underlätta i beslutssituationer och vägval i arbetet med moderniseringen. Denna sammanställning syftar inte till att vara fullständig. Principerna bör uppdateras och kompletteras kontinuerligt utifrån de behov som uppkommer i arbetet, och användas som ett komplement till stadens övriga principer (smart stad, digitaliseringsprogrammet).

Verksamhet

- Digitalisera för den varma handen
- Dokumentera rätt, inte mycket
- Standardisera och automatisera det som är generiskt och där det ger effekt, men stötta unika behov och processer

Arbetsätt

- Lika behandling oavsett väg in
- Individen i centrum
- Utgångspunkten i allt arbete är att invånare har olika förutsättningar och behov
- Det ska vara lätt att göra rätt
- Arbetsätt ska möta invånarnas specifika behov och möjliggöra medskapande
- Automatisering ska minimera repetitivt arbete

Information

- Digital informationen är originalet
- Integritet och sekretess är inte kompromissbart
- Information ska hanteras som en tillgång
- Information ska återanvändas
- Information ska kunna delas mellan människor, saker och organisationer

Analys och uppföljning

- Information ska tas in och hanteras så att den är analyserbar
- Analys ska skapa insikt och kunskap samt stötta lärande och utveckling
- Återrapportering ska fokusera på avsteg från det planerade

Teknik

- Användarupplevelse och verksamhetsnytta ska ligga i fokus vid val av teknik
- Ständig förändring ska förutsättas
- Digitala tjänster ska fungera på olika användarenheter

Förvaltning & styrning

- Verksamhetens krav styr verksamhetsutvecklingen
- Omvärlds-, kostnads- och nyttoanalys ska genomföras innan beslut
- Samverkan ska ske tidigt för att säkerställa ett gott verksamhetsstöd, en stabil arkitektur och en optimering av investeringar

Principerna har detaljerats med anledningar till varför principen är av vikt för staden, d.v.s. varför staden bör arbeta eller tänka på ett visst sätt, samt konsekvenser av principen. Konsekvenserna kan vara eventuella krav på insatser, tydliggörande av vad principen leder till, etc.

Digitalisering	
Digitalisera för den varma handen	
Anledning	<ul style="list-style-type: none"> Förbättra kvaliteten i socialtjänsten genom bättre stöd och mer tid till brukare Skapa möjlighet att individanpassa Säkerställa att man gör rätt saker på rätt sätt
Konsekvens	<ul style="list-style-type: none"> Kräver en omställning av tanke- och arbetssätt, inte bara teknik Kräver investeringar och en vilja att förändras

Dokumentation	
Dokumentera rätt, inte mycket	
Anledning	<ul style="list-style-type: none"> Höja kvalitet, sökbarhet, sekretess samtidigt som arbetsinsatsen minskar Minimera dubbelarbete och arkivkostnad
Konsekvens	<ul style="list-style-type: none"> Bra ledarskap, mallar och stöd krävs

Standardisering	
Standardisera och automatisera det som är generiskt och där det ger effekt, men stötta unika behov och processer	
Anledning	<ul style="list-style-type: none"> Säkerställa tid med och fokus på invånarna Säkerställa likställighet och hög kvalitet Stötta enkel, smidig och effektiv handläggning
Konsekvens	<ul style="list-style-type: none"> Ta fram gemensamma riktlinjer Ensa och rensa i processerna Utveckla förenklad handläggning, självservice och automation

Kontaktvägar	
Lika behandling oavsett väg in	
Anledning	<ul style="list-style-type: none"> Öka tillgänglighet genom att öppna upp fler kanaler Öka likställigheten samt förbättra bemötandet Säkerställa att ärenden hanteras och behandlas lika
Konsekvens	<ul style="list-style-type: none"> Säkerställa tillgång till relevant information för de som arbetar med en individ (utifrån godkännande) Utveckla användningen av olika kanaler för kommunikation Ta fram gemensamma riktlinjer och metoder mellan stadsdelar och verksamhetsområden Nya kontaktvägar skapar förväntning på återkoppling som måste hanteras

Individen	
Individen i centrum	
Anledning	<ul style="list-style-type: none"> • Skapa en helhetsbild av individens situation (och inte ett enskilt ärende) för att stötta honom eller henne på bästa sätt • Minimera risker som beror på att information inte delas mellan ärenden och avdelningar • Hela tiden utgå från vilka vi är till för – brukarna
Konsekvens	<ul style="list-style-type: none"> • Säkerställa tillgång till relevant information för de som arbetar med en individ (utifrån godkännande) • Frångå fokus på ärende till förmån för ökad individcentrering • Förbättra godkännande- och samtyckeshantering

Olika behov	
Utgångspunkten i allt arbete är att invånare har olika förutsättningar och behov	
Anledning	<ul style="list-style-type: none"> • Säkerställa att brukaren sätts i centrum, inte handläggarens eller utförarens preferenser • Förbättra resultat från insatser • Underlätta för invånare med olika (kognitiva) funktionshinder
Konsekvens	<ul style="list-style-type: none"> • Utöka självservice • Utöka möjligheten till möte/ information i olika kanaler • Säkerställa teknik som stöttar olika behov

Enkelhet	
Det ska vara lätt att göra rätt	
Anledning	<ul style="list-style-type: none"> • Förenkla och effektivisera handläggning och utförande • Förbättra kvalitet i arbete och information • Förenkla rekrytering och minska behov av utbildning • Förenkla för personal, medborgare, äldre, etc. som inte kan svenska, har svårt att läsa, etc.
Konsekvens	<ul style="list-style-type: none"> • Förbättra metoder och mallar • Inbyggda processer som styr arbetsflöden • Mer krysslistor för informationsinsamling • Använda symboler och flera språk

Automatisera rutinarbete	
Arbetsätt ska möta invånarnas specifika behov och möjliggöra medskapande	
Anledning	<ul style="list-style-type: none"> • Maximera nyttan och minimera tidsåtgången • Ska ge varje individ individuell prövning, men lägga tid på det som är viktigt för individen eller ärendet
Konsekvens	<ul style="list-style-type: none"> • Automatisera valda rutinarbeten • Fokusera återrapportering på det som avviker från det normala och bör synliggöras • Krav på system som möjliggör medskapande

Automatisera rutinarbete	
Automatisering ska minimera repetitivt arbete	
Anledning	<ul style="list-style-type: none"> • Maximera nyttan och minimera tidsåtgången • Höja kvalitet och likställighet i standardärenden

Konsekvens	<ul style="list-style-type: none"> • Automatisera valda rutinarbeten • Krävs processanalys och informationsstruktur för att möjliggöra automation • Fokusera återrapportering på det som avviker från det normala och bör synliggöras
-------------------	--

Digital information	
Digital information är originalet	
Anledning	<ul style="list-style-type: none"> • Minska mängden papper • Öka tillförlitligheten och kvaliteten i informationen • Förbättra säkerheten genom digital loggning och minska risken för papperskopior som kommer i fel händer
Konsekvens	<ul style="list-style-type: none"> • Alla utskrifter ska behandlas som kopior • Inför e-signatur • Förbättra informationsdelning i enlighet med sekretess och lagar • Säkerställ loggning av all informationsåtkomst samt spårbarhet i it-system

Sekretess	
Integritet och sekretess är inte kompromissbart	
Anledning	<ul style="list-style-type: none"> • Sekretessen är lagstadgad och grundläggande för förtroendet för socialtjänsten
Konsekvens	<ul style="list-style-type: none"> • I analys av digitala möjligheter måste alltid hänsyn tas till brukares och handläggares integritet • Tydliggör lagkrav och medgivandehantering • Informationsskydd kan inte bygga på att informationen är inlåst i systemet, då krav på information och sekretess kommer att ändras kontinuerligt med omvärlden

Information är en tillgång	
Information ska hanteras som en tillgång	
Anledning	<ul style="list-style-type: none"> • Högkvalitativ information är en grundförutsättning för en lyckad digitalisering, bra analyser och beslut, möjlighet att höja kvalitet och effektivisera, etc.
Konsekvens	<ul style="list-style-type: none"> • Förbättra ansvar för och förvaltning av information • Klassificera information och förbättra masterdatahantering • Kommunicera syfte med arbetet till alla användare • Ställer krav på ökad informationssäkerhet i it-system och för medarbetare

Återanvända information	
Information ska återanvändas	
Anledning	<ul style="list-style-type: none"> • Höja kvaliteten på information • Underlätta för brukare, handläggare, utförare • Öka rättssäkerheten • Undvika dubbelarbete
Konsekvens	<ul style="list-style-type: none"> • Information ska in en gång och lagras på ett ställe • Måste enas om begrepp för att kunna dela information

Informationsdelning	
Information ska delas mellan människor, saker och organisationer	
Anledning	<ul style="list-style-type: none"> • Kunna utnyttja den fulla potentialen med digitaliseringen
Konsekvens	<ul style="list-style-type: none"> • Krävs teknik och gränssytor som kan hantera automatiserad informationsdelning • Krävs analys av säkerhet vid informationsdelning även då inte människor är inblandade

Analyserbar information	
Information ska tas in och hanteras så att den är analyserbar	
Anledning	<ul style="list-style-type: none"> • Förbättra analyserna • Höj kvaliteten på informationen • Minimera det manuella arbetet att rensa information innan analys
Konsekvens	<ul style="list-style-type: none"> • Krävs en avvägning mellan mallar/ kryssrutor och fritext

Lärande organisation	
Analys ska skapa insikt och kunskap samt stötta lärande och utveckling	
Anledning	<ul style="list-style-type: none"> • Flytta fokus från vad vi gör, till effekter och nyttor för individen och staden • Möjlighet att följa upp nytta, måluppfyllnad och effekter av insatser • Få en bra överblick och kunna styra verksamheten
Konsekvens	<ul style="list-style-type: none"> • Krävs information av högre kvalitet, bättre analysverktyg • Uppföljning måste genomföras så att erfarenheter används i förbättring av metoder

Avvikelsehantering	
Åtterrapporering ska fokusera på avsteg från det planerade	
Anledning	<ul style="list-style-type: none"> • Förenkla åiterrapporering • Fokusera på det som ger värde för invånare och analyser • Skapa möjlighet till t.ex. automatiska larm vid avvikelser
Konsekvens	<ul style="list-style-type: none"> • Krävs ett ökat förtroende • Krävs system och processer som fokuserar på rätt saker

Användarvänligt	
Användarupplevelsen och verksamhetsnytta ska ligga i fokus vid val av teknik	
Anledning	<ul style="list-style-type: none"> • Minska behovet av utbildning • Minska risken för fel och onödig tid som används för att göra en uppgift • Förbättra arbetsmiljön för stadens anställda • Säkerställa att funktionalitet som finns ska kunna användas
Konsekvens	<ul style="list-style-type: none"> • Krävs en enhetlig tanke över staden • Bör vara ett tongivande krav i en eventuell upphandling

Ständig förändring	
Ständig förändring ska förutsättas	

Anledning	<ul style="list-style-type: none"> • Världen ändras och utvecklingen går snabbt • Verksamheten är i ständig förändring så tekniken måste stötta det • Tekniken ska inte hindra önskvärd verksamhetsutveckling
Konsekvens	<ul style="list-style-type: none"> • Staden måste säkerställa teknik möjlig att utveckla kontinuerligt i den takt som behövs • Ständig förändring kräver en kultur som inte bestraffar de som misslyckats när de vågat pröva nya vägar • Måste hantera förändringstakt så att det fortfarande är möjligt att arbeta • Stadens medarbetare behöver kunna ta till sig små, dagliga förändringar

Olika användarenheter	
Digitala tjänster ska fungera på olika användarenheter	
Anledning	<ul style="list-style-type: none"> • Stötta olika behov i olika situationer (kontoret, i fält, hemmiljö, vårdhem, etc.) • Stötta den digitala teknik som invånare har tillgång till
Konsekvens	<ul style="list-style-type: none"> • Lösningen får inte vara låst till en viss teknik – måste kunna hantera både nya avancerade gränssnitt och äldre användarteknik som nått slutet av sin livscykel • Måste kontinuerligt omvärldsbevaka och välja tidpunkt för att anpassa sig till ny teknik eller förändringar

Verksamhetsutveckling	
Verksamhetens krav styr verksamhetsutvecklingen	
Anledning	<ul style="list-style-type: none"> • De med kompetens om kärnverksamheten är mest lämpade att prioritera funktionalitet och behov • Styrning av sociala system ska ske i samverkan utifrån en helhetssyn (där man skiljer på teknik och innehåll).
Konsekvens	<ul style="list-style-type: none"> • Säkerställa att teknik väljs som inte hindrar verksamhetsutveckling • Ställs högre krav på samverkan och gemensam styrning mellan verksamheter för att säkerställa att helheten optimeras • Säkerställa teknik och/ eller leverantörer som kan möta upp mot verksamhetens krav och behovet av ständig förändring • Krävs tydlig ansvarsfördelning för tekniska frågor samt god avtalsstyrning

Analys innan beslut	
Omvärlds-, kostnads- och nyttoanalys innan beslut	
Anledning	<ul style="list-style-type: none"> • Välunderbyggda beslut • Lära sig av andra • Minimera risker och osäkerheter
Konsekvens	<ul style="list-style-type: none"> • Måste tydliggöra hur denna analys ska genomföras

Samverka tidigt	
Samverkan ska ske tidigt för att säkerställa ett gott verksamhetsstöd, en stabil arkitektur och en optimering av investeringar	

Anledning	<ul style="list-style-type: none">• Säkerställa gott verksamhetsstöd, stabil arkitektur och en optimering av investeringar• Säkerställa en långsiktig förvaltningsbarhet
Konsekvens	<ul style="list-style-type: none">• Krävs en tydlig ansvarsfördelning och principer för samverkan• Staden bör se över den förvaltningsmodell som används för sociala system

Effektmål för moderniseringsprojektet

Effektmål ska stötta analysen av om ett projekt lever upp till det verksamheten önskade vid starten. Effektmål är ett långsiktiga, mätbara mål som är möjliga att tidsätta och som talar om vad det är tänkt att projektet ska generera för effekter i verksamheten och för stadens invånare på lång sikt. Effektmålen nås sällan inom projektets ramar då de ska realiseras inom verksamheten.

Varumärke

- Stockholms stads socialtjänst uppfattas som tillgänglig
- Stockholms stads social- och omsorgsverksamhet uppfattas som en attraktiv arbetsgivare

Invånarupplevelse

- Kortare tid från ansökan till beslut från ett invånarperspektiv
- Större del av medarbetarnas tid med brukare
- Ökad möjlighet för alla intressenter att delta i vårdplanering

Effektiviseringar

- Minskat antal inkomna telefonsamtal rörande status i handläggningen
- Minskade kostnader och arbetstid som läggs på resor för vårdplanering
- Minskad kostnad för utskrifter i stadens socialtjänst
- Större prognossäkerhet i planering (kontra utfall)
- Minskat behov av nya tjänster (oavsett den ökande befolkningsmängden)
- Kortare tid från idé till (beslut till initiativ till) möjliggjord verksamhetsutveckling

Användarupplevelse

- Det nya systemstödet uppfattas som mer användarvänligt
- Minskad andel av medarbetarnas tid som läggs på administration
- Minskat antal störningar i tekniken från ett användarperspektiv