

# **Stockholms stads e-tjänstprogram**

## **– en kvalitativ uppföljning**



**Februari 2010**



**GOVERNO**

# Innehåll

<b>1. SAMMANFATTNING</b> .....	<b>3</b>
<b>2. OM UPPDRAGET</b> .....	<b>5</b>
2.1 BAKGRUND .....	5
2.2 MÅLET FÖR UTVÄRDERINGEN .....	5
2.3 METOD, TILLVÄGAGÅNGSSÄTT OCH DISPOSITION .....	5
2.4 AVGRÄNSNINGAR.....	7
<b>3. OM E-TJÄNSTPROGRAMMET</b> .....	<b>8</b>
3.1 SYFTET MED PROGRAMMET .....	8
3.2 ÖVERGRIPANDE MÅL .....	8
3.3 MODELL OCH ORGANISERING .....	9
<b>4. MÅLUPPFYLLELSE OCH GJORDA ERFARENHETER</b> .....	<b>11</b>
4.1 VILKA FÖRVÄNTNINGAR FANNS PÅ E-TJÄNSTPROGRAMMET? .....	11
4.2 UPPFYLLELSE AV MÅL OCH FÖRVÄNTNINGAR – SÅ HÄR LÅNGT .....	12
<i>Styrkor</i> .....	12
<i>Svagheter</i> .....	13
4.3 KOMMENTAR KRING FÖRVÄNTNINGAR OCH MÅLUPPFYLLELSE .....	15
<b>5. FRAMTIDA SAMORDNING OCH ORGANISERING AV E-TJÄNSTER</b> .....	<b>17</b>
5.1 VAD VÄNTAR PÅ VÄGEN MOT VISION 2030?.....	17
5.2 FRAMTIDA MODELLER FÖR SAMORDNING AV UTVECKLING AV E-TJÄNSTER .....	18
<i>Bild 2 Olika mognadsnivåer kräver olika modeller för samordning</i> .....	18
<i>Ett fortsatt centralt e-tjänstprogram</i> .....	19
<i>Avsluta programmet men etablera central samordning</i> .....	19
5.3 UTVECKLINGSSOMRÅDEN OAVSETT FRAMTIDA MODELL .....	20
<b>6. VÄGEN FRAMÅT</b> .....	<b>23</b>
<b>7. APPENDIX</b> .....	<b>25</b>
INTERVJUPERSONER .....	25
INTERVJUGUIDE .....	26
DELTAGARE I WORKSHOP 1 2010-02-18 .....	28
DELTAGARE I WORKSHOP 2 2010-02-19 .....	28
DOKUMENTATION .....	29

# 1. Sammanfattning

I oktober 2007 fattade kommunfullmäktige i Stockholms stad ett beslut om att inrätta ett e-tjänstprogram för att öka service till medborgare och företag. Totalt avsattes 650 miljoner kronor för att under fyra år utveckla verksamheterna med stöd av IT. Då programmet nu löper mot sitt slut har en kvalitativ utvärdering genomförts avseende måluppfyllelse samt överväganden kring framtida samordning och organisering av e-tjänster.

E-tjänstprogrammet har i mångt och mycket svarat upp mot de förväntningar och mål som sattes upp inledningsvis. Programmet var en viktig politisk signal som innebar ett bra sätt att genom programmet kunna sätta stadsövergripande styrning och struktur för e-tjänstområdet. Den slimmade organisationen, tydligheten i projektdokumentationen och den goda grund som investeringar i bl.a. den tekniska plattformen inneburit är några av de positiva effekter som nu kan ses. Därtill kommer marknadsföringen av Stockholm som IT-huvudstad, vilket inneburit ett ökat fokus genom programmet.

Dock finns områden där förbättringspotential kan konstateras. Vissa av dessa är passé, såsom att viss central teknik kom på plats sent, att programdokumentation utvecklats under vägen och att förseningar rådde i flertalet projekt. Andra är sådana som är viktiga att beakta framöver. En är att modellen för vinsthemtagningen varit otydlig. En annan är att verksamheterna önskat mer stöd i utvecklingsprojekten och att de i vissa fall inte fullt ut beaktat ansvar och kostnader för drift och förvaltning.

Det har också uppstått frågor under programmets gång som är viktiga att lyfta fram för vidare analys. En sådan fråga handlar om förvaltningsövergripande tjänster, där det finns problematik rörande ansvar och kostnader då nyttan tillkommer ett större antal verksamheter. Ett annat rör rent interna administrativa e-tjänster som hittills inte ingått, men där effektiviseringspotential torde kunna finnas. Helhetsperspektivet i mötet med medborgaren via e-tjänster, kontaktcenter och andra kanaler är också något som idag inte är helt självklart och som kräver fortsatt arbete.

Sammantaget har två olika modeller för framtida samordning av e-tjänster kunnat konstateras. Den ena modellen består i ett fortsatt program, som dock justeras enligt de förbättringsförslag som lämnats. Den andra handlar om fortsatt central samordning, där stadens egen utvecklingsmodell spelar en viktig roll. Vår bedömning är att staden, utifrån att många av de tjänster som erhållit medel ur programmet ännu inte är på plats, bör fortsätta programmet i nuläge, men redan nu planera för nästa steg i form av central samordning.

Utifrån de slutsatser vi kunnat dra kring måluppfyllelse och framtida samordning av e-tjänster finns ett antal åtgärder som skulle kunna bidra till fortsatta positiva effekter i framtiden:

- Programmet förlängs till 2012 (ev. genom nytt fullmäktigebeslut) samt preciseras till att framöver omfatta även **interna e-tjänster**. **Vinsthemtagningen** förtydligas, både i dokument och i kommunikation med verksamheterna.
- **Tekniska skall-krav** för e-tjänster bör formuleras, som då kan tjäna som en tydlig kravspecifikation för upphandling och utveckling.
- En annan viktig insats skulle kunna vara framtagandet av en **enkel vägledning** för införande och förvaltning av e-tjänster. Dessutom kan en beskrivning av **förvaltningsetablering** enligt Fguide vara till gagn när tjänsten väl skall driftas och förvaltas, och bör därmed också ingå i vägledningen. Här kan också en system med **"e-tjänstcoacher"** övervägas.
- För att kunna hantera **förvaltningsövergripande tjänster** bör en tydlig modell för detta tas fram, både gällande ansvar och fördelning av kostnad.
- Ett stöd för **processutveckling** för olika verksamheter bör etableras, inte minst vad gäller för utveckling av e-tjänster i stadsdelssektorn där det är av yttersta vikt att staden har en gemensam hantering både kring de flöden som automatiseras som för de som inte automatiseras.
- Staden bör ta fram en **kanalstrategi** där helheten i Stadens kontaktvägar gentemot medborgare och företag beskrivs.
- En **samlad kommunikationsinsats** bör ske vid vald tidpunkt för att höja såväl intern som extern medvetenhet om e-tjänsterna vilket bidrar positivt till profileringen av Stockholm som en IT-stad.
- En **uppföljning** bör ske av programmet om drygt ett år med utgångspunkt i dels hur/om verksamheterna har förändrat arbetssätt och processer och hur de i övrigt påverkats av införandet av e-tjänster, dels hur tjänsterna faktiskt har använts och upplevs av användarna.
- För att höja kompetens och förståelse för e-tjänster bör slutligen ett **ledarskapsprogram** för chefer i e-förvaltning genomföras.

Vi bedömer sammantaget att Staden har mycket goda förutsättningar att fortsätta en positiv e-utveckling utifrån genomfört program.

*Med detta vill vi tacka Stockholms stad för att vi fått möjlighet att genomföra detta projekt!*

*Caroline Andersson, Governo AB*

*Karin Hovlin, Governo AB*

## 2. Om uppdraget

### 2.1 Bakgrund

I oktober 2007 fattade kommunfullmäktige i Stockholms stad ett beslut om att inrätta ett e-tjänstprogram för att öka service till medborgare och företag. Totalt avsattes 650 miljoner kronor för att under fyra år utveckla verksamheterna med stöd av IT. Satsningen utgjorde en av tre delar i ett utvecklingsarbete där de övriga två var genomförandet av en gemensam serviceförvaltning samt kontaktcenter som funktion för kommuncentral information.

En lägesrapport lämnades i maj 2009, som bland annat konstaterade brist på ansökningar från vissa verksamhetsområden samt att det fanns utvecklingspotential rörande användarvänlighet samt informations-, kommunikations- och utbildningsinsatser till användarna. Vissa justeringar i den tekniska plattformen (Augustprojektet) föreslogs även.

E-tjänstprogrammet löper ut vid utgången av 2010. Staden har därför tagit initiativ till en uppföljning och utvärdering av programmet. Denna består av två delar: dels en enkät som går ut till samtliga projektledare och som består av frågor kring både ansökningsprocess, genomförande och resultat av e-tjänstprojektet. För att komplettera denna enkät har en mer kvalitativ utvärdering genomförts och Governo AB har fått i uppdrag att göra denna. Föreliggande rapport utgör resultatet av detta uppdrag.

### 2.2 Målet för utvärderingen

Målet för den kvalitativa utvärderingen är dels att ge beslutsfattarna en god bild i vilken mån förväntningar och övergripande målsättningar med e-tjänstprogrammet nåtts, dels att se över hur samordning och organisation för utvecklingen av e-tjänster bör se ut inom Stockholms stad framgent.

### 2.3 Metod, tillvägagångssätt och disposition

Projektet har haft två huvudsakliga fokusfrågor:

- Vilka är erfarenheterna från och synpunkterna på programmet i dess nuvarande form? I vilken grad har mål och förväntningar uppnåtts?
- Vilka alternativ kan identifieras avseende hur Stockholms stads arbete med e-tjänster framöver skulle kunna organiseras? Vilka är de centrala frågeställningarna inför ett fortsatt arbete?

För att kunna besvara denna båda frågeställningar har arbetet genomförts i följande faser:

**Projektstart** – där vi tillsammans med uppdragsgivaren satte upp ramarna för uppdraget, utsåg intervjupersoner, identifierade relevant dokumentation, bestämt datum för slutrapportering etc. Inläsning skedde av för uppdraget relevanta dokument.

Här skedde även en kvalitetssäkring av enkätundersökningen för att säkerställa att denna är synkad med den kvalitativa utvärderingen.

**Intervjuer, analys och workshops** – utifrån relevanta styr- och måldokument från e-tjänstprogrammet samt efter samtal med beställaren togs en intervjuguide (se [Appendix](#)) fram där vi följde upp programmet ur önskvärda dimensioner, liksom ställde frågor kring framtida samordning. 14 intervjuer genomfördes med utvalda personer dels från Lilla utvecklingsrådet samt ytterligare ett antal chefer, dels från några av projekten på förvaltningarna. För namn på intervjupersoner, se [Appendix](#). Resultatet från intervjuerna sammanställdes och analyserades, och låg sedan till grund för två workshops – en med e-tjänstprogrammets arbetsgrupp, och en med representanter från verksamheten. Workshopen med arbetsgruppen hade som fokus framtida modell för samordning, förutsättningar för en sådan samordning (styrning, organisation, finansiering etc.) samt hur staden får ihop helheten i medborgarmötet. Workshopen med verksamheten hade som huvudsaklig inriktning att få kunskap om hur e-tjänstarbetet förändrar verksamheterna, samt vilket stöd dessa hade behov av i utveckling och förvaltning av e-tjänster.

**Slutdokumentation** – slutsatserna från projektet dokumenterades i denna rapport som sedan överlämnas till beställaren vid tillfället för slutrapportering för faktagranskning. Därefter fastställs slutversion.

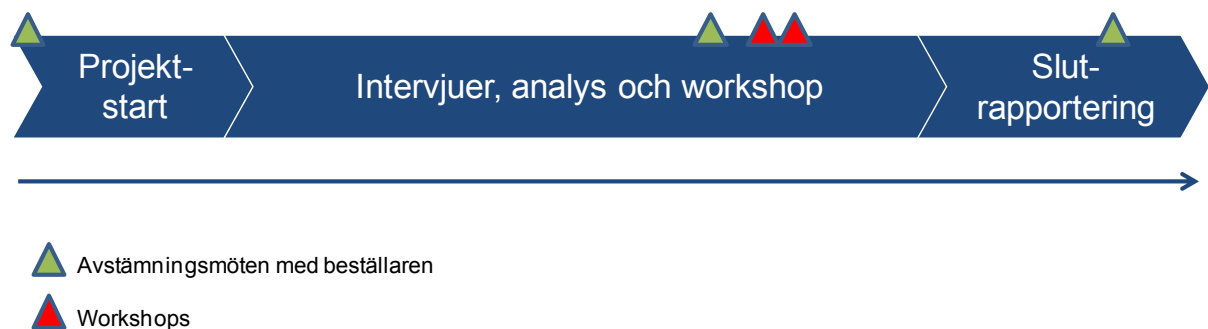


Bild 1: Projektets olika faser

Projektet genomfördes under februari månad 2010 med slutrapportering den 28 februari 2010. Avstämning har gjorts i halvtid med beställaren.

I uppdraget har två konsulter från Governo medverkat: Caroline Andersson (projektledare) och Karin Hovlin (projektdeltagare).

I kapitel 2 ges en översiktlig beskrivning av e-tjänstprogrammet. I följande kapitel redogörs för de förväntningar som fanns på programmet och en bedömning av måluppfyllelse görs. I kapitel 4 diskuteras modeller för framtida samordning och organisering av e-tjänster. Rapporten avslutas med vissa rekommendationer och förslag i kapitel 5.

## 2.4 Avgränsningar

Detta uppdrag har haft som målsättning att göra en bedömning av måluppfyllelse av själva e-tjänstprogrammet, så långt det är möjligt utifrån att det fortfarande är ett pågående arbete. Uppföljning av de olika projekten har genomförts i enkäten och ligger således inte inom ramen för detta uppdrag.

## 3. Om e-tjänstprogrammet

### 3.1 Syftet med programmet

Målsättningen att Stockholms stad ska vara tillgänglig för medborgarna var en central utgångspunkt i utarbetandet av programmet. Dåvarande finansborgarrådet Kristina Axén-Olin underströk att målsättningen var att låta medborgarinflytandet genomsyra verksamheterna och att ge stockholmarna en högre grad av självbestämmande. Även effektiviseringsargument lyftes fram, mot bakgrunden att e-tjänster kan effektivisera stadens verksamheter och att det finns IT-lösningar som kan användas för att förkorta och förbättra handläggningen. Dessutom skulle satsningen kunna bidra till att stärka bilden av Stockholm som en ledande IT-huvudstad/IT-region i världen.

I underlaget till beslut föreslog stadsledningskontoret att e-tjänstprogrammet för samordning och uppföljning av utvecklingen av e-tjänster skulle ha till syfte att:

- Tydliggöra mål för utveckling av e-tjänster. Genom att tydligt formulera och kommunicera mål för utvecklingen erhålls en ökad samordning och fokusering.
- Tydliggöra nytta för verksamheten. Genom att nyttoanalys utgör en del av beslutsunderlaget underlättas uppföljning av resultat med de nya e-tjänster som införs.
- Möjliggöra gemensam finansiering av e-tjänster. En stadsgemensam satsning på utveckling av e-tjänster genom avsättning av centrala medel ökar takten i utvecklingen och effektiviserar processen.
- Tydliggöra roller och ansvar. De lokala verksamheterna har inte resurser att själva driva utvecklingen och saknar ofta kunskap och stöd för enhetlig utformning och presentation av e-tjänsterna.
- Tydliggöra riktlinjer och regler för utvecklingen. Det finns i dag en efterfrågan av gemensamma tjänster och "byggstenar" samt riktlinjer och regler för utformning och presentation av e-tjänster.
- Underlätta för medborgare att enkelt utföra tjänster och ta del av information när helst på dygnet de önskar samt säkerställa att de tjänster som utvecklas möter de behov medborgaren har.

### 3.2 Övergripande mål

De övergripande målen för programmet föreslogs vara följande:

- Pedagogiska webbformulär som underlättar arbetet för både handläggare och medborgare med flera ska skapas.
- Medborgare och andra intressenter ska få god insyn i hur deras ärenden handläggs.



- Automatiserade interna rutiner ska ersätta manuella arbetsmoment i handläggning och administration.
- Alla nya digitaliserade processer och ärenden ska kunna diarieföras och slutförvaras i ett digitalt arkiv utan manuellt arbete.
- Sökbarheten av kommunal information ska bli bättre, både för personal och externa intressenter.
- Öka tillgängligheten till service och information.

De målsättningar kring ökad medborgarnytta och ökad effektivitet i Stockholms stad som var centrala i förarbetena och ett grundläggande motiv till programmets införande finns alltså inte explicit uttryckta i målen. De har dock tydligt genomsyrat programmet.

En viktig del i programmet har också varit att det skall finnas en tydlig verksamhetsgrund i tjänsterna. I de anvisningar för ansökan och finansiering av e-tjänster som e-tjänstprogrammet har utvecklat, understryker man dessutom att projekten även uppfylla följande förutsättningar:

- Projektet ska vara ett utvecklingsprojekt med IT som stöd och som ger effektivare externa och interna processer. Nya processer/rutiner som syftar till att ge en bättre service till invånarna utifrån deras behov och effektiviserar verksamheterna.
- Det är viktigt att det vid införande av de nya e-tjänsterna/IT-stödet finns en helhetssyn och att det finns möjligheter till återanvändning av teknik för tjänster som skapas. Resultatet av projektet ska i möjligaste mån kunna användas av andra förvaltningar och bolag inom Stockholms stad.
- Projektet ska kunna följas upp med nyttokalkyl.

### 3.3 Modell och organisering

E-tjänstprogrammet har drivits utifrån en slimmad organisation med ett tämligen litet sekretariat som inledningsvis placerades på förnyelseavdelningen på stadsledningskontoret. Under en period var detta placerat på IT-avdelningen för att sedan återföras till förnyelseavdelningen. Som stöd för sekretariatet har det funnits två grupper. Dels Lilla utvecklingsrådet som är ett beredande organ inom utvecklingsmodellen och som i praktiken fungerat som programmets styrgrupp (även om det inte formellt har utsett till detta). Dels en arbetsgrupp bestående av viktiga nyckelpersoner inom området för e-tjänster, IT, Kontaktcenter etc.

Modellen för programmet har bestått i att verksamheterna formulerar sina projektförslag och ansöker hos programmet om finansiering. Vid ansökan ska förvaltningen bland annat ange vilken nytta (såväl ekonomisk som kvalitativ nytta) som projektet bedöms få, både för medborgare/företag och för verksamheten. Projektförslagen bedöms utifrån ett antal kriterier och beslut om tilldelning fattas efter att Lilla utvecklingsrådet lämnat synpunkter. Medel kan sökas både för en första

förstudie och för fortsatt arbete med införande och implementering av e-tjänster. Under projektets gång och vid avslutat projekt görs olika typer av uppföljning.

## 4. Måluppfyllelse och gjorda erfarenheter

Vårt uppdrag har som tidigare nämnts bestått av två huvudsakliga uppgifter: dels att fånga gjorda erfarenheter av nuvarande program samt graden av måluppfyllelse, dels att identifiera modeller för fortsatt arbete att utveckla e-tjänster inom Stockholm stad. I följande kapitel diskuterar vi måluppfyllelse och hittills gjorda erfarenheter.

### 4.1 Vilka förväntningar fanns på e-tjänstprogrammet?

För att kunna resonera kring måluppfyllelse är det angeläget att ha uppfattning om vilka förväntningar som fanns på programmet och huruvida de övergripande målen var kända. I idealfallet skulle frågan ha ställts till intervjupersonerna i inledningsskedet av programmet. Nu fanns inte denna möjlighet utan vi har i stället frågat om vilka förväntningar som fanns när programmet drog i gång. (Givetvis innebär detta att de upplevda förväntningar de tillfrågade uppger att de hade inledningsvis, kan ha färgats av den faktiska upplevelsen av programmet.)

Intervjupersonerna lyfter i princip uteslutande fram två perspektiv: att e-tjänster skulle bidra till ökad kvalitet/nytta/service för Stockholms medborgare och att de skulle leda till ökad intern effektivitet. Vi kan alltså konstatera att intervjupersonerna i mycket stor utsträckning är väl förtrogna med de övergripande målsättningar som sattes upp för programmet initialt.

*”Nu kan det hända!”*

Som ett tredje övergripande mål fanns också en förväntan att programmet skulle vara positivt ur perspektivet att Stockholm vill profilera sig som en IT-huvudstad. Genom att visa att Stockholm utvecklar och använder avancerade e-tjänster i kommunikationen med medborgarna, bidrar detta till att Stockholm anses ligga i framkant när det gäller användning av ny teknik.

Flera intervjupersoner utvecklar medborgarperspektivet och menar att e-tjänster kan innebära en större möjlighet för medborgarna att själva ”äga” sin information. E-tjänsterna bidrar därmed till ökad kontroll för den enskilde individen. Vidare utgör e-tjänsterna en viktig komponent för att åstadkomma målsättningarna kring valfrihet. E-tjänster skapar förutsättningar för medborgarna att göra informerade val. När fler tjänster blir tillgängliga på nätet ökar det också möjligheterna för medborgarna att ”sköta sina liv” oberoende av tid och rum: man kan göra sina ärenden och kommunicera med kommunen vid de tillfällen då det passar den enskilde individen bäst. Någon underströk att detta dock inte innebär att alla kommunens tjänster ska vara tillgängliga 24/7 eller att medborgare kan förvänta sig omedelbar kontakt dygnet runt, men de

*”Man kan själv äga frågan.”*

måste kunna få information och kunna utföra vissa tjänster som inte i första ledet kräver en åtgärd av en handläggare.

De förenklingar som skulle vara resultatet för medborgarna skulle också innebära verksamhetsutveckling. E-tjänsterna skulle inte kunna utvecklas och införas utan grundläggande genomgång av processer och rutiner och här fanns stor potential för intern effektivisering.

Det fanns en uttalad förväntan att programmet skulle leda till att nya tjänster introducerades och att detta skulle kunna vara både nytto- och nöjestjänster. Det kan finnas ett värde i att också lansera tjänster som inte har fokus på nytta utan som är innovativa på andra sätt. Inte minst är detta betydelsefullt utifrån ett marknadsförings- och profileringsperspektiv för att Stockholms stad ska upplevas ligga i framkant. Det faktum att staden med programmet tog ett helhetsgrepp sågs som positivt. Nu skulle Stockholms stad den kunna skapa stordriftsfördelar och komma ifrån stuprörstänkandet som inte sällan karakteriserar denna typ av utvecklingsarbete i stora organisationer.

*”Det finns tjänster som enbart innebär en kvalitetshöjning.”*

Flera av intervjupersonerna lyfte också fram betydelsen av den politiska signal som inrättandet av programmet innebar. Utan det politiska intresset och förankringen är det svårt att åstadkomma förändringar, nu fick verksamheterna detta stöd vilket var en utmärkt grund. Många processer och initiativ har pågått under en tid men nu hade tidpunkten kommit till en kraftsamling och ett genomförande.

## 4.2 Uppfyllelse av mål och förväntningar – så här långt

Kring programmet och initiativet som helhet finns det flera dimensioner som har uppfattats som mycket positiva och där mål och förväntningarna kan anses infriade. Det finns emellertid andra aspekter där förbättringspotential kan konstateras. Nedan återfinns en redogörelse av båda perspektiven där vi inleder med det som uppfattats som programmets styrkor.

### Styrkor

Den **tydliga politiska markeringen** att e-tjänster är viktiga för att åstadkomma ökad medborgarnytta har fortsatt varit betydelsefull och det är viktigt för programmets förankring. Programmet har också skapat en samling internt och ett gott renommé externt, vilket bidragit till att uppfylla målen och förväntningarna kopplade till Stockholm som framstående IT-huvudstad.

Vidare har de **öronmärkta pengarna** varit en styrka – de har möjliggjort en fokuserad insats, där många aktörer kunnat arbeta på liknande sätt.

Det faktum att programmet **utgår från verksamheterna** och att det är chefer som ansvarar för verksamheten som söker till programmet har varit viktigt. Det innebär att det är verksamheterna som själva identifierar vilka projekt som är angelägna och som bör prioriteras snarare än att detta är beslut som kommer ”uppifrån”. Verksamheterna får därför själva ett tydligt ansvar för projekten.

*”Hade inte de centrala pengarna funnits så hade man inte prioriterat detta.”*

Vidare anses själva **konceptet med ett program** ha fungerat bra. Många uppfattar att det är enkla och tydliga mål som har varit styrande och att strukturen, styrningen och uppföljningen har varit tydlig och klar. De riktlinjer och anvisningar som tagits fram för ansökan, nyttokalkyl, uppföljning och så vidare, bedöms ha medfört en ökad professionalism i projektplanering och -hantering. De har också bidragit till en likformighet som bedöms som positiv och som bidrar till kunskapsöverföring mellan förvaltningarna (och motverkar att olika förvaltningar "uppfinner hjulet om och om igen").

*"Jag är imponerad av programmet, det har fungerat oerhört väl!"*

Många intervjupersoner lyfter fram det faktum att staden valt en modell med en liten, **slimmad organisation** som varit centralt placerad som en fördel. Organisationen har varit flexibel och snabbt kunnat reagera på behov och förändringar. Även det iterativa arbetssättet där olika aktörer har kunnat bolla idéer och förslag fram och tillbaka är mycket uppskattat. Här framhålls t.ex. de regelbundna avstämningarna som något som varit värdefullt för många projektledare.

Här får också **programmets projektledning** många positiva omdömen där intervjupersonerna i stor utsträckning menar att denna har varit både positiv, stöttande och engagerad.

*"Programmets projektledning har fungerat kanonbra!"*

### **Svagheter**

Det finns också områden med lägre grad av nöjdhet kring genomförandet och där finns potential till förbättringar. Vissa av bristerna bedöms i alla fall till viss mån vara avhjälpta i dagsläget medan andra i större utsträckning kvarstår.

Flera intervjupersoner lyfter fram det faktum att **programmet inte fullt ut var organiserat** när det drog igång där den viktigaste delen var den tekniska plattformen vilket utvecklas nedan. Viss utveckling av till exempel mallar och rutiner har också skett under vägen vilket i vissa fall har inneburit att projekten behövt göra om eller korrigera aspekter i takt med att nya riktlinjer tagits fram. Detta gäller främst riktlinjer kring kommunikation som inte var klara inledningsvis och nyttokalkylen som har reviderats under programmets gång. Dock har detta varit en tanke redan från början, för att slippa ställtider för de tidiga e-tjänsterna.

En central del av kritiken gäller också den **tekniska plattformen** där denna inte var på plats förrän 2009. Plattformen innebär, förutom en naturlig hemvist att placera tjänsterna på, även möjligheter till identifiering, autentisering och signering. Eftersom inte plattformen var färdig var givetvis inte heller alla former av riktlinjer och instruktioner kring t.ex. avrop färdiga. Det här innebar att vissa e-tjänster försenades eller avstannade. Någon intervjuperson menade också att det har krävts betydligt mer tekniskt kunnande och kompetens än förväntat, vilket verksamheterna inte varit beredda på. Samtidigt menade några andra intervjupersoner att beställarkompetensen stundtals varit svag och projekten har underskattat behovet av teknisk kompetens. Punkterna ovan gör att en del e-tjänstprojekt enligt vissa intervjupersoner inte har kommit lika långt i dagsläget som förväntat. **Tidplanen har inte hållit** i alla delar. Fortfarande är det inte överdrivet stor mängd tjänster som har lanserats trots att

*"Vi fick ett totalstopp i avvaktan på plattformen."*

programmet varit igång i 2,5 år. Samtidigt förefaller uppfattningen vara att det egentligen inte finns några strukturella problem i programmet utan att det har varit andra faktorer (se ovan t.ex.) som orsakat förseningarna.

Några intervjupersoner lyfter upp det faktum att organisationer inte i tillräckligt hög grad har börjat **arbeta på nya sätt**, i nya organisationsformer och i nya processer. Visst har de lanserat nya tjänster men fortfarande finns mycket arbete kvar att göra kring effektivisering och arbetssätt som är lika oavsett handläggare.

Rent **interna e-tjänster** som inte riktar sig till medborgarna utan som syftar till att effektivisera rent administrativa rutiner (men som givetvis ytterst kan leda till att medborgarna får en bättre service och ökad nytta) ingår inte som en del av programmet. Detta anser vissa vara en brist och de menar att även denna typ av projekt borde kunna finansieras inom ramen för programmet. Dock är det tydligt att interna e-tjänster inte täcks av det beslut som fattades av fullmäktige 2007 och som följaktligen svårligen kan finansieras av programmet

Det dröjde också ett tag innan en **tydlig hemvist för programmet** fastslogs, mellan två perioder på förnyelseavdelningen var programmet under en period på IT-avdelningen. Majoriteten av intervjupersonerna menar att förnyelseavdelningen är den naturliga hemvisten medan en minoritet menar att IT-avdelningen vore en bättre placering.

Modellen med olika **centrala projektdokument samt en nyttokalkyl** är det många som lyfter fram ur olika aspekter. Generellt uppfattas den som bra men flera intervjupersoner menar att projekten i stor utsträckning har haft en tendens att överskatta vinsthemtagningen. Frågan är varför projekten har hamnat i den situationen. Det faktum att det är vanligt att de förväntar sig vinster redan tidigt efter lansering av tjänsten (eller kanske till och med redan innan lansering) men att detta i realiteten oftast sker senare, lyfts fram av flera intervjupersoner. Här har det funnits en tendens att dels underskatta de processer som används i dagsläget, dels underskatta vad som krävs för att etablera e-tjänster och förändrade processer. Vidare menar vissa att det funnits en tendens att göra väl positiva kalkyler i projektansökan för att öka chanserna att projektet skulle beviljas finansiering. När sedan besparingskrav motsvarande de beräknade vinsterna har lagts på verksamheten har den blivit besviken. Vissa menar också att de ibland känt sig "straffade" när resursindragningarna så snabbt effektuerats, vilket skulle kunna påverka initiativförmågan vad gäller andra e-tjänster.

En annan viktig fråga som intervjupersonerna menar har underskattats i arbetet är **framtida drift och förvaltning** av utvecklade tjänster. I vissa fall har verksamheten inte räknat med detta, vare sig i budget eller i form av andra resurser (såsom en tillsatt förvaltarroll).

En svårighet identifieras också vad gäller **förvaltningsövergripande tjänster**, både sådana som rör alla stadsdelar men även andra förvaltningar som bör samarbeta i viss fråga. Om flera förvaltningar kan dra nytta av en ny e-tjänst, vem driver då processen och hur fördelas kostnader och besparingar? Flera intervjupersoner lyfter fram exempelvis äldreomsorgen och förskolan som områden där denna typ av problematik

*"Det är svårt att ta ledartröjan när man är en av 14 stadsdelar."*

kan uppstå. Hur ser staden till att avdela resurser som kanske kommer flera förvaltningar till godo? Hur får den någon att ta på sig ledarskapet under utvecklingsperioden? Hur ser modellen ut för framtida drift och förvaltning för gemensamma tjänster? Här är det många som ser att detta är en utmaning i dag och i framtiden.

Det är också så att förvaltningarna har visat **olika stort intresse** för e-tjänstprogrammet och för att utveckla e-tjänster. Till viss mån har detta utvecklats över tid men det är fortfarande så att vissa har varit mer aktiva än andra. Hur ser man till att alla känner till programmet och de möjligheter det medför?

Många intervjupersoner funderar också kring **tillvägagångssättet för att välja vilka tjänster** som ska utvecklas. Hur skapas en helhet där de tjänster som leder till störst nytta för hela staden är de som prioriteras? Inför beslutet om programmet hösten 2007 gjorde IT-avdelningen en kartläggning av pågående projekt och behov vilken kom att fungera som stomme till projektlista för programmet. Då genomfördes också kompletterande medborgarundersökningar. Denna typ av övergripande inventering har dock inte genomförts sedan dess och flera frågar sig om det inte vore önskvärt för att undvika att det blir allt för många isolerade öar med e-tjänster.

*”Ibland kan de tjänster som förs fram upplevas som spretiga.”*

En sista aspekt som lyfts fram av flera intervjupersoner är de **olika former av stöd** som projekten behövt. Generellt framhålls ett större behov än vad som direkt funnits att tillgå i programmet och att projekten kanske också har ett större behov än de själva formulerat. Det handlar inte bara om teknik även om detta givetvis är en komponent, utan stöd kan också behövas vad gäller projektledning, kalkylering osv. En fråga som lyfts fram i det sammanhanget är om man från programmets sida kanske borde varit (ännu) tuffare vad gäller krav i projektansökan kring förväntade vinster, processkartläggningar, framtida drift och förvaltning för att nämna några områden.

### 4.3 Kommentar kring förväntningar och måluppfyllelse

Frågan blir då huruvida programmet har lyckats uppnå de mål och förväntningar som funnits, mot bakgrund av de styrkor och svagheter som kunnat konstateras. I viss utsträckning är det tidigt att göra en sådan bedömning. Det är fortfarande en tämligen begränsad mängd e-tjänster som är i gång och vissa av dessa har lanserats relativt nyligen. Med beaktande av denna begränsning är det dock ändå möjligt att göra några kommentarer kring både förväntningar och måluppfyllelse. I våra bedömningar av graden av måluppfyllelse har vi koncentrerat oss på de övergripande målsättningarna relaterade till medborgarnytta och effektivitet. Vi har inte i detalj studerat målen kring exempelvis pedagogiska webbformulär eller digitala arkiv.

Det övergripande tudelade målet kring både ökad medborgarnytta och effektivisering har tydligt genomsyrat programmet och dess genomförande. De individer vi har varit i kontakt med i intervjuer och workshops har uteslutande lyft fram dessa två mål och det förefaller som om de flesta aktiviteter som genomförts inom ramen för programmet bidrar till att uppfylla detta syfte. Det innebär att de aktiviteter genomförts som också bidrar till att uppfylla målen som de formulerades i det ursprungliga fullmäktigebeslutet.

Om vi betraktar programmet något vidare än endast de ursprungliga målformuleringarna är det tydligt att modellen staden valde har fungerat väl. Visserligen har det varit en utmaning att utveckla rutiner, mallar och liknande under löpande program, men detta har ändå varit ett medvetet val och nu när strukturen tydligt är på plats är de flesta mycket nöjda med resultatet. Enkelheten, tydligheten och modellen för styrning och uppföljning är uppskattad. Motsvarande problematik har gällt för den tekniska plattformen men också denna är nu på plats.

Många menar också att de pengar som använts hittills har gått såväl till central teknik som till olika e-tjänster, vilket medför att kommande projekt kan dra nytta av gjorda investeringar och erfarenheter. Marginalkostnaden för kommande e-tjänster blir därför betydligt lägre och dessa tjänster kommer kunna utvecklas "rätt" från start. Att 200 miljoner kronor återstår av programmets budget är enligt de vi intervjuat inget misslyckande, utan snarare ett tecken på god hushållning med avsatta medel.

Givetvis finns också områden där det finns anledning att överväga ytterligare utveckling. Ett sådant är modellen för nyttokalkyl och vinsthemtagning som i allmänhet bedöms som värdefull men med förbättringspotential. Många projekt kan behöva stöd i detta arbete. Ett annat område gäller drift och förvaltning där programmet hittills inte i tillräckligt hög grad förmått förvaltningarna att beakta detta. En särskild problematik här gäller förvaltningsöverskridande tjänster. I avsnitt 5.3. nedan redogör vi vidare för utvecklingsområden.



## 5. Framtida samordning och organisering av e-tjänster

Att det behövs någon form av fortsatt arbete för att stimulera utvecklingen av e-tjänster inom Stockholms stad det står klart efter de intervjuer och de workshops vi hållit inom ramen för arbetet med föreliggande rapport. Men det finns olika modeller för hur detta arbete skulle kunna samordnas och organiseras. I detta kapitel redogör vi för några olika alternativ till organisering av fortsatt arbete samt vissa frågeställningar som det är nödvändigt att ta ställning till i detta arbete.

### 5.1 Vad väntar på vägen mot Vision 2030?

En viktig utgångspunkt för diskussionen kring framtida samordning av e-tjänster är hur vägen mot uppfyllandet av Vision 2030 – Ett Stockholm i världsklass – kan se ut inom området för e-tjänster. De vi intervjuat beskriver visionen ungefär enligt följande:

År 2030 är e-tjänster en tydlig del av Stockholms stads profil. **Medborgarnytta** och enkelhet för medborgarna står i centrum. Användarnas önskemål utgör en viktig drivkraft i utvecklingen av tjänster vilket innebär att inte bara tjänster som ”kan räknas hem” finns tillgängliga utan även andra nytto- och nöjestjänster. År 2030 har man nått fram till en modell där medborgarna kan vara delaktiga i högre utsträckning än tidigare, har möjlighet att påverka och där det råder transparens så att enskilda enkelt kan följa sina ärenden. **Transparensen** leder också till en mer enhetlig bedömning i olika frågor oavsett var i Stockholm man bor och verkar. Information och vissa tjänster finns tillgängliga 24/7. **Funktionalitet**, det vill säga, tjänster som medborgare kan nå oavsett tid, plats och terminal och som utgår från användarnytta, är ytterligare ett ledord som karakteriserar situationen år 2030.

*”Funktionalitet – medborgarna kan nå och använda e-tjänsterna!”*

**Samverkan med privata aktörer** är ett annat tema. År 2030 är det inte bara offentliga tillhandahållare av tjänster utan vissa tillhandahålls av privata aktörer. Näringslivet är också i högre grad i fokus när det gäller e-tjänsterna, förenkling för näringslivet är en viktig drivkraft.

**Webben** är spindel i kommunikationen med medborgarna och webben är fullt utvecklad som kanal. Samtidigt har Stockholm en samordning av e-tjänsterna och **”en väg in”** har blivit verklighet vilket innebär att oavsett vilken kanal medborgarna använder för att kontakta staden så möts de av samma rutiner. Dessutom är tjänsterna i högre grad tillgängliga på nya typer av terminaler, till exempel via TV och mobil.

Staden har också fler **stadsgemensamma lösningar** för det som är gemensamt. Standardisering sker och det finns ett tydligt stadsövergripande perspektiv i många frågor.

Slutligen har e-förvaltningsutvecklingen lett till omfattande **förändringar av organisatoriska strukturer och processer**. Den interna effektiviteten har stått i fokus och framsteg har skett.

## 5.2 Framtida modeller för samordning av utveckling av e-tjänster

Utifrån de framtidsbilder som beskrivs ovan kan vi nu gå tillbaka till hur e-tjänstutvecklingen inom staden bör se ut de närmaste åren för att ligga i linje med den väg som beskrivs för att nå visionen.

Resultaten från intervjuer och workshops ger vid handen att det finns ett mycket brett stöd för någon form av fortsatt samordning för att driva utvecklingen av e-tjänster inom Stockholms stad. Det finns dock olika modeller för hur staden kan organisera denna samordning. I figuren nedan skisserar vi en utvecklingstrappa där mognadsnivån i verksamheterna avgör vilken form av samordning som krävs. Generellt gäller att i takt med ökad mognadsnivå minskar behovet av central samordning och ett ökat ansvar tas ute i verksamheterna. "Mognadsnivå" är dock ett relativt begrepp. Med största sannolikhet är det så att även i organisationer med en hög mognadsnivå när det gäller e-förvaltning som präglas av förändrade arbetsformer och processer finns ett behov av någon form av central samordning. Detta gäller i hög grad en organisation som Stockholms stad med en stor och komplex organisation samt ett omfattande uppdrag. Här finns behov av samordning för att tillse att olika delar av staden arbetar på liknande sätt och att t.ex. synergieffekter uppnås ur ett koncernperspektiv.

Det är dock viktigt att påpeka att samordningen främst gäller själva utvecklingsfasen, när det gäller drift och förvaltning ligger ansvaret redan i dag i hög utsträckning ute i verksamheterna.

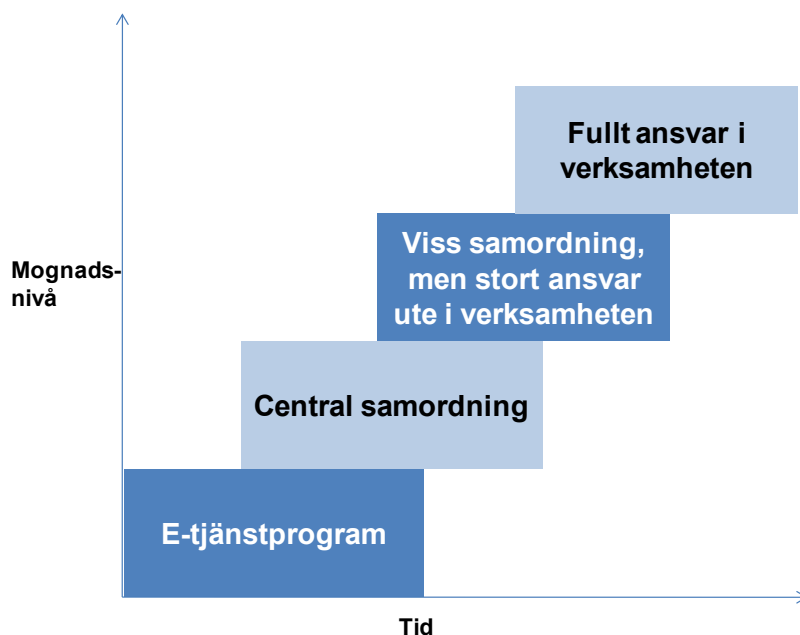


Bild 2 Olika mognadsnivåer kräver olika modeller för samordning

Det finns således ett brett stöd för samordning vilket innebär att lösningar som ligger någonstans kring de två första trappstegen i figuren ovan. Vi ser två huvudsakliga alternativa modeller där den ena innebär ett fortsatt centralt program och den andra innebär central samordning men inte i programform.

### **Ett fortsatt centralt e-tjänstprogram**

Många av intervjupersonerna menar att det vore önskvärt att bygga vidare på dagens e-tjänstprogram. Modellen har fungerat bra och mycket kompetens och kunskaper har byggts upp inom ramen för programmet. Lägger staden ner programmet riskeras att delar av detta kunskapsgränslager går förlorat, dels då ingen har överblick/helhetsperspektiv, dels då verksamheterna själva får ta större del av ansvaret.

Här finns också ett behov av en central pott pengar för att finansiera utvecklingsprojekten, utan detta incitament kommer utvecklingen att avstanna. De flesta ser här att staden kan använda de ca 200 miljoner som finns kvar av de ursprungligen avsatta medlen och ser inget omedelbart behov av ytterligare resurstillskott. Den nära kopplingen till den politiska styrningen framhävs också som viktig.

Ett viktigt motiv till att fortsatt ha ett centralt program är det faktum att många verksamheter ännu inte är redo att axla det fulla ansvaret för att utveckla tjänster. Den centrala finansieringen och det stöd och motivation som en central organisation kan bistå med utgör en viktig drivkraft i stadens utvecklingsarbete. En annan aspekt som ofta lyfts fram är det faktum att ett centralt program lättare kan identifiera och stimulera förvaltningsövergripande behov och projekt. Om allt ansvar flyttas ut i verksamheterna finns risker för suboptimeringar. Kopplat till detta finns en risk att utan central styrning väljer olika förvaltningar att utveckla egna lösningar och standardisering sker inte, vilket resulterar i att stadens samlade e-tjänster mer liknar ett lapptäcke än en sammanhållen helhet.

### **Avsluta programmet men etablera central samordning**

Den andra modellen bygger på att staden avslutar det centrala programmet men att olika former av central samordning etableras. I denna modell finns inga centrala medel för utveckling utan dessa tas ur ordinarie budget. Det finns dock fortfarande ett behov av gemensam struktur och en tydlig styrning för att undvika risken för suboptimering. Här kan stadens egen utvecklingsmodell vara ett ramverk, dock med viss anpassning för att snabba på utvecklingen just för e-tjänster. Utvecklingsmodellen är modellen för verksamhetsutveckling med stöd av IT som beslutades i slutet av 2007. Modellen ska etablera ett arbetssätt för inventering av behov och initiativ bidra till prioriteringar. Kanske kan det finnas medel viktiga just för e-tjänster? För att skapa enhetlighet och standardisering inrättas en central "controller"-funktion alternativt ett projektkontor med viss fast bemanning och vid behov bemanning från verksamheterna eller av konsulter. Från central nivå finns därmed också vissa gemensamma tjänster som kan stötta verksamheterna, till exempel kring tekniskt stöd, projektledning, kalkyleringsstöd

*"Det behövs en gemensam struktur med tydlig styrning. Annars finns risk för suboptimering."*

osv. För att bidra till enhetligheten finns på varje förvaltning en samordnande länk, en "e-tjänstkoordinator".

Ett viktigt motiv för denna modell är att e-tjänster inte är något annat än ordinarie verksamhetsutveckling. Varje verksamhet vet själv bäst vilka e-tjänster som bör utvecklas och vilka behov som finns. Det är angeläget att så fort som möjligt föra in utveckling av e-tjänster i linjen och inte "köra ett eget spår". Det finns inga behov av centrala utvecklingsmedel eftersom de effektiviseringar som resulterar från införandet av e-tjänster utgör tillräckliga incitament.

### 5.3 Utvecklingsområden oavsett framtida modell

Det finns ett flertal frågor som det kommer att bli angeläget att ta ställning till oavsett vilken modell som väljs för den framtida samordningen och organiseringen av utvecklingen av e-tjänster inom Stockholms stad.

En övergripande fråga rör **helheten** när det gäller utvecklingen av e-tjänster inom Stockholms stad. Inför det ursprungliga fullmäktigebeslutet genomförde stadsledningskontorets IT-avdelning en inventering av planerade e-tjänster och behov av nya funktioner i verksamhetssystemen. Vidare gjordes en inventering av medborgarundersökningar för att fånga upp medborgarnas förväntningar och krav på e-tjänster. Dessa aktiviteter var betydelsefulla i arbetet att formulera förslaget till program och dess inriktning. Denna typ av översikt över behov och prioriteringar har inte löpande gjorts inom ramen för programmet. Och vissa menar att det finns en risk att detta kommer leda till bristande helhetssyn där resultatet blir en "schweizerost" istället för en väl sammanhållen helhet som bygger på gemensamma prioriteringar. Det finns således ett behov av övergripande kartläggning av behov och nytta som kan ligga till grund för prioriteringar. Här bör staden också fånga "nya tjänster" som kanske inte i första ledet innebär effektiviseringar i verksamheterna utan som främst motiveras av ökad medborgarnytta. Vidare är medborgarperspektivet centralt och här finns behov av ökad medborgardialog för att fånga användarnas perspektiv och åsikter. En annan viktig dimension av detta handlar om helheten utifrån medborgarmötet – oavsett kanal. Staden har idag ett antal initiativ som berör medborgarmötet, där **e-tjänstprogrammet och kontaktcenter** torde vara de mest centrala. Här finns det dock behov av ett samlat grepp, så att inte olika kanaler hanterar information och enskilda på olika sätt.

*"Någon måste ha koll på helheten."*

*"Det skaver mellan de olika initiativen."*

En annan viktig fråga är utvecklingen av **förvaltningsövergripande tjänster**. I dagsläget finns en problematik när det gäller denna typ av tjänster. Det finns bristande incitament för en förvaltning att ta på sig utvecklings- och förvaltningskostnader när nyttan uppstår – eller kanske till och med i huvudsak uppkommer – också i andra verksamheter. Detta gäller kanske i synnerhet i relation till stadsdelarna men kan också uppstå i de tekniska förvaltningarna där man kanske har liknande behov. Här kan vi se modeller med särskilt öronmärkta pengar just för denna typ av projekt. Samtidig är det angeläget att utveckla modeller för framtida drift och förvaltning (se nedan), där frågor som ansvar och kostnader preciseras. Finns det tjänster där utveckling och drift snarare borde belasta en gemensam, central budget eftersom införandet av tjänsten inte medför någon effektivisering. När det gäller de förvaltningsövergripande tjänster är sannolikt ett tydligt

ledarskap särskilt betydelsefullt för att till exempel kunna peka ut ansvariga. Vidare kan olika former av både information och entusiasmerande aktiviteter, till exempel, att lyfta fram goda exempel, vara givande för att stimulera intresset för att utveckla denna typ av tjänster. Ytterligare en modell kan vara att genom tydligare styrning, bland annat krav på administrativa besparingar, åstadkomma denna utveckling.

Modeller för **framtida drift och förvaltning** har varit en fråga som flera intervjupersoner lyft fram som problematiskt i nuvarande program. När förvaltningarna söker om finansiering från programmet finns frågan kring framtida drift med men trots detta förefaller det inte som om projekten i normalfallet i tillräckligt stor utsträckning har en god bild av hur drift och förvaltning ska ske och finansieras. Här bör insatser ske för att tydliggöra och medvetandegöra denna aspekt. Som nämnts ovan finns en särskild problematik kring drift och förvaltning när det gäller förvaltningsövergripande tjänster när ansvar och kostnader skall fördelas på flera förvaltningar och där nytta och effektivisering inte alltid uppstår enligt samma mönster. En tanke som lyfts fram är att när det gäller stadsövergripande tjänster så skulle dessa kunna driftas centralt, t.ex. hos ansvarig "hemmaförvaltning", hos Serviceförvaltningen eller hos SLK IT. Denna fråga kräver dock vidare analys för att kunna besvaras – här pågår också enligt vår kännedom ett arbete hos SLK IT.

*"Måste landa i hur man ska förvalta tjänsterna."*

Det goda kunskapskapital som uppstått bör, oavsett modell, göras till aktiva delar i fortsatt arbete. Dock måste modellen för **vinsthemtagning** utvecklas, vilket skulle kunna ske genom en utveckling/precisering av nyttokalkylen. Kopplat till detta finns inledningsvis behov av noggranna **behovsanalyser och processkartläggningar**. Inom detta område kan man också fundera kring om e-tjänsterna lett till **förändrade arbetsätt** – här råder det delade meningar bland de vi intervjuat. Vi ser därför ett behov av att säkerställa att förändringen verkligen sker, för att undvika att "kostigar cementeras i digitalt format". Här är därför ett fortsatt processarbete att rekommendera.

En annan viktig fråga som hänger samman med helheten är **användarupplevelsen**. Viktigt är att användaren upplever att alla tjänster följer samma logik, att utseendet är detsamma och att de är användarvänliga. Här finns det fortfarande ett arbete att göra för att säkerställa detta gällande samtliga existerande och kommande e-tjänster. Kopplat till detta är det också av vikt att staden säkerställer att gjorda investeringar i teknisk plattform och annan teknik nu kommer till nytta. Ska det exempelvis få förekomma att e-tjänster utvecklas och förvaltas utanför plattformen? Här kan en formulering av **tekniska skall-krav** som skall gälla samtliga e-tjänster vara till gagn för fortsatt utveckling.

*"Det funkar inte om vissa tjänster ligger utanför."*

Det finns också insatser att göra för att **informera om e-tjänster**, såväl internt (för att stimulera till nya) och externt (för att stimulera användandet). Viktigt är att såväl större insatser kring information om samtliga e-tjänster görs, som mer riktade insatser till vissa användargrupper. Närliggande frågor är också **utbildning och förändringsledning** till såväl chefer som medarbetare som på olika sätt är aktiva inom området eller på annat sätt berörs av e-tjänstutvecklingen.

Ytterligare en fråga som fortsatt behöver diskuteras är **balansen mellan verksamhetskunnande och tekniskt kunnande**. Det råder en samstämmighet i att utgångspunkten måste vara verksamheterna och verksamhetskunnandet är naturligtvis kritiskt. Samtidigt finns behov av tekniskt kunnande för att säkra en god beställarkompetens. Detta är något som bör vara av vikt vid nyrekrytering samt vid kompetensutveckling av nyckelpersoner.

En sista fråga som är viktigt att fortsatt utveckla gäller **uppföljning och utvärdering** av tjänsterna. I dagsläget finns en modell för detta under själva utvecklingsprojektet men ingen gemensam modell för uppföljning när tjänsterna väl lanserats och övergår i löpande drift och förvaltning. Här kan man tänka sig en uppföljning om ca ett år med utgångspunkt i e-tjänstprogrammets två övergripande målsättningar kring medborgarnytta och effektivitet. En uppföljning vore då intressant av dels hur/om verksamheterna har förändrat arbetssätt och processer och hur de i övrigt påverkats av införandet av e-tjänster, dels hur tjänsterna faktiskt har använts och upplevs av användarna.

## 6. Vägen framåt

Helt klart har Stockholms stads e-tjänst program inneburit en rad positiva effekter, även om också förbättringsområden kan konstateras. Vad gäller fortsatt modell för samverkan ser vi både för- och nackdelar med båda de varianter som beskrivits. För Stadens räkning handlar det i slutändan om att avgöra hur pass mogen verksamheten är att ta ansvar för e-tjänstutvecklingen. Eftersom inte alla effekter till fullo kan konstateras i dagsläget, så kan det dock finnas skäl att rekommendera ett fortsatt program i dagsläget men att med utvecklingstrappan i bakhuvudet redan nu planera för nästa steg där viss central samordning bör finnas. Viktigt är att e-förvaltning i framtiden drivs som en integrerad del av verksamhetsutvecklingen och inte som ett separat spår.

För att fortsätta detta arbete skulle följande insatser kunna genomföras för att säkerställa att såväl förväntningar, mål och vision 2030 kan infrias på sikt:

- Programmet bör **förlängas** till 2012. Sannolikt krävs ett nytt beslut i fullmäktige för detta. I samband med förlängning bör man överväga att utveckla målen för programmet.
- Programmet preciseras, ev. genom nytt fullmäktigebeslut, till att framöver omfatta även **interna e-tjänster**. **Vinsthemtagningen** förtydligas, både i dokument och i kommunikation med verksamheterna.
- **Tekniska skall-krav** för e-tjänster bör formuleras, som då kan tjäna som en tydlig kravspecifikation för upphandling och utveckling framgent.
- En annan viktig insats är att ta fram en **enkel vägledning** för införande och förvaltning av e-tjänster. Då ett antal projekt nu genomförts finns många lärdomar att vidareförmedla. Dessutom kan en inkluderad beskrivning av **förvaltningsetablering** enligt Fguide vara till gagn när tjänsten väl ska drifvas och förvaltas. Här kan också ett system med "**e-tjänstcoacher**" övervägas där coacherna ger stöd åt projekten i vissa kritiska skeden (dock utan att ta över frågan).
- För att kunna hantera **förvaltningsövergripande tjänster** bör en tydlig modell för detta tas fram, både gällande ansvar och fördelning av kostnad. Här kan det förslag som SLK IT tagit fram tjäna som utgångspunkt.
- Det är angeläget att programmet har en tydlig användarorientering. Aktiviteter för att fånga upp medborgarnas behov, förväntningar och önskemål bör övervägas, exempelvis genom regelbunden **behovsanalys** för att identifiera övergripande behov, nyttor och gemensamma prioriteringar. Detta kan på så sätt medföra en "helhet" i Stadens arbete med att utveckla e-tjänster.

- Ett stöd för **processutveckling** för olika verksamheter bör etableras, inte minst vad gäller för utveckling av e-tjänster i stadsdelssektorn där det är av yttersta vikt att staden har en gemensam hantering både kring de flöden som automatiseras som för de som inte automatiseras.
- Staden bör ta fram en **kanalstrategi** där helheten i Stadens kontaktvägar gentemot medborgare och företag beskrivs. I detta arbete bör även ingå att en gång för alla länka samman de olika initiativen som pågår generellt (främst e-tjänstprogrammet och Kontaktcenter) ur ett medborgarperspektiv.
- En **samlad kommunikationsinsats** bör ske vid vald tidpunkt för att höja såväl intern som extern medvetenhet för e-tjänsterna. Vidare bör insatser kring kommunikation ske enligt samma format vid varje nytt införande.
- En **uppföljning** bör ske av programmet om drygt ett år med utgångspunkt i dels hur/om verksamheterna har förändrat arbetssätt och processer och hur de i övrigt påverkats av införandet av e-tjänster, dels hur tjänsterna faktiskt har använts och upplevs av användarna.
- För att höja kompetens och förståelse för e-tjänster samt för att förändra arbetssätt bör slutligen ett **ledarskapsprogram** för chefer i e-förvaltning genomföras. Här kan Staden finna inspiration i det program som Verva bedrivit för myndighetschefer ("Chef i e-förvaltning") där ren utbildning varvades med interaktiva övningar och inspirerande föreläsning.

Vi bedömer sammantaget att Staden har mycket goda förutsättningar att fortsätta en positiv e-utveckling utifrån genomfört program.



## 7. Appendix

### Intervjupersoner

Namn	Organisation/titel
Staffan Ingvarsson	SLK - stabschef
Anette Holm	SLK IT - IT-chef
Thomas Persson	Utbildningsförvaltningen - förvaltningschef
Maria Mannerholm	Hägersten-Liljeholmens sdf - förvaltningschef
Magdalena Bosson	Trafikkontoret - förvaltningschef
Kerstin Sandström	SLK Förnyelseavdelningen - enhetschef för utvecklings- och controllerenheten
Carina Lundberg Uudelepp	SLK Förnyelseavdelningen - bitr. stadsdirektör och avdelningschef Förnyelseavdelningen
Stefan Carlson	SLK IT – enhetschef för enheten för teknisk utveckling och förvaltning
Joachim Alling	SLK IT - systemförvaltare
Arne Fredholm	SLK IT – systemförvaltare
Lars-Erik Stålkranz	Trafikkontoret – IT-chef
Jenny Andersson	Äldreförvaltningen - projektledare
Jonas Arnqvist	Miljöförvaltningen - projektledare
Helena Flygelholm	Utbildningsförvaltningen/Logica - projektledare

## Intervjuguide

### Inledning

1. Presentation av oss och Governo AB
2. Presentation av intervjupersonen (namn, roll i Staden)
3. Vårt uppdrag
4. Konfidentialitet för intervjupersonen

### Resultat och erfarenheter av e-tjänstprogrammet – generellt

*Denna del i intervjun syftar till att följa upp programmet som helhet*

5. Hur såg dina ursprungliga förväntningar ut avseende programmet?
6. I vilken mån har dessa effekter infriats?
7. Hur ser måluppfyllelsen ut utifrån de ursprungliga måldokumenterna samt halvtidsrapporten?
8. Hur upplever du att själva konceptet med ett program och ansökningar har fungerat?
9. Hur har valet av metod för styrning och rapportering fallit ut enligt din mening?
10. Hur har administration och projektledning av programmet fungerat? Vilken förbättringspotential finns?
11. Hur kan kunskapskapitalet inom programmet hanteras framöver?

### Resultat och erfarenheter – inom ditt område

*Denna del i intervjun syftar till att följa upp arbetet med e-tjänster på olika förvaltningar, och ställs enbart till de personer som aktivt varit engagerade i dessa projekt*

12. Vilket var motivet till att just dessa e-tjänster valdes ut på din förvaltning? Hur gick valet till?
13. Hur är din bild av övrigt förarbete innan projektet startades? Genomfördes behovsanalys? Genomfördes omvärldsanalys?
14. Hur upplever du att den interna synkningen mot olika stadsövergripande projekt har fungerat?
15. Hur har förankring skett internt:
  - Gentemot chefer
  - Gentemot berörda medarbetare?
16. Hur har förvaltningens beställarkompetens sett ut?
17. Hur har samarbetet med konsulter fungerat, både i det löpande arbetet och i avtalsituationer (val av lämplig konsult)?
18. Har det förekommit några ytterligare positiva konsekvenser/nyttor som inte kunnat förutses i ansökan?

### Hur bör Stadens arbete med e-tjänster samordnas framöver?

*Denna del i intervjun syftar till att få in tankar och idéer kring framtida samordning och organisering av e-tjänster inom Staden, såväl centralt som lokalt*

19. Hur ser din målbild för Staden ut inom e-förvaltningsområdet 2030?
20. I vilken form behöver samordning ske för att kunna uppnå detta? (alternativ kan vara nytt program, drivas helt i linjen, viss central styrning etc.)
  - Om helt i linjen: hur säkerställs att verksamheten själva tar sitt ansvar, både för investeringar och projekt?
21. Hur skall ett framtida genomförande se ut i form av:
  - Finansiering
  - Organisering
  - Olika former av stöd (exv. kompetens, teknik osv.)
  - Uppföljning (exv. genom koppling till ILS-webben, med indikatorer för varje e-tjänst/område/förvaltning)
22. Hur stimulerar man e-tjänstutveckling över förvaltningsgränserna?
23. Vilka är framgångsfaktorer och fallgroparna för ett lyckat framtida genomförande? (enligt den av intervjupersonen valda modellen)

#### **Avslutning**

24. Är det något som du vill tillägga?
25. Har vi möjlighet att kontakta dig för kompletterande information?
26. Tack för din tid!

## Deltagare i workshop 1 2010-02-18

Namn	Organisation/titel
Björn Jordell	Stockholms stadsarkiv - Stadsarkivarie
Thomas Lundberg	SLK Finansavdelningen - budgetchef
Anne-Sofie Ohlsson	Serviceförvaltningen – Chef Kontaktcenter
Lars-Erik Stålkranz	Trafikkontoret – IT-chef
Stefan Svensson	SLK IT
Johannes Söderlund	SLK Kommunikationsavdelningen

## Deltagare i workshop 2 2010-02-19

Namn	Organisation/e-tjänst
Maria Bilow	Serviceförvaltningen, Boendeparkering
Carina Engström	KFKS-kansli, Vigseltjänst
Arja Hellborg	Kungsholmens hemtjänst, Omsorgsdagboken
Petra Håkansson	Utbildningsförvaltningen, Ansökan vuxenutbildning
Emma Nordvik-Premfors	Miljöförvaltningen, Livsmedelstjänst

## Dokumentation

Förteckning över samtliga projekt som beviljats medel

Tjänsteutlåtande 2007:114 RI (Dnr 031-2487/2007) – Snabb och lättillgänglig service till stockholmarna – förslag till organisation, modell för finansiering, utveckling och införande av nya e-tjänster.

Tjänsteutlåtande (Dnr 031-3884/2007) Utvecklingsmodellen - modell för verksamhetsutveckling med stöd av IT, samt därtill hörande bilaga

Stockholms stad – Review av e-tjänstprogram, 2008-12-10

Tjänsteutlåtande 2009:86 RI (Dnr 037-2899/2008) Snabb och lättillgänglig service för stockholmarna – införande av e-tjänster i Stockholms stad. Lägesrapport.

E-tjänster i förvaltning (ppt-dokument med beskrivning av hur e-tjänster skall förvaltas, beroende på vilken verksamhet som berörs. Arbetsmaterial. )

Enkät till samtliga projektledare 2010-01-20

Anvisningar för ansökningar och finansiering 2009-07-01

Mall för statusrapport

Mall för slutrapport

Mall för nyttokalkyl 2010-01-01

Instruktioner för nyttokalkyl

Material från [www.stockholm.se](http://www.stockholm.se) samt test av olika e-tjänster