

Snabb och lättillgänglig service till stockholmarna - förslag till organisation, modell för finansiering, utveckling och införande av nya e-tjänster

Kommunstyrelsen föreslår kommunfullmäktige besluta följande

1. Modell för utveckling och införande av nya e-tjänster under åren 2007-2010, godkänns.
2. Kommunfullmäktige m.m.; stadsledningskontoret, medges ökade kostnader om 416 mnkr avseende satsningar på e-tjänster med fokus på medborgarna. Finansiering sker genom disposition av de i eget kapital särskilt reserverade medlen om 650 mnkr för IT-satsning.

Kommunstyrelsen beslutar för egen del, under förutsättning att kommunfullmäktige beslutar enligt ovan, följande

1. Kommunstyrelsens ekonomiutskott ges i uppdrag att besluta om fördelning av kostnader med redovisning i tertialrapporter.
2. Till stadsdirektören delegeras rätten att fatta beslut om upphandling samt ingå avtal alternativt genomföra avrop till ett värde av högst 10 mnkr per avtal, i syfte att verkställa IT-utveckling inom ramen för den satsning som beskrivs i ärendet.
3. Till bitr. stadsdirektören Carina Lundberg Udelepp delegeras rätten att fatta beslut om upphandling samt ingå avtal alternativt genomföra avrop till ett värde av högst 3 mnkr per avtal, i syfte att verkställa IT-utveckling inom ramen för den satsning som beskrivs i ärendet.
4. Stadsledningskontoret ges i uppdrag att initiera och samordna de utvecklingssatsningar som nämns i ärendet samt etablera föreslagen modell och organisation.

Föredragande borgarrådet Kristina Axén Olin anför följande.

Ärendet

Kommunfullmäktige har fattat beslut om inriktningsmål för Stockholm och två viktiga verktyg för att nå målen är en förbättrad och utvecklad kommunikation och informationsteknik. I bokslutet för 2006 reserverades medel för IT-utveckling. De 650 miljoner kronor som avsattes ska användas för ett samlat utvecklingsarbete med IT som redskap för verksamhetsutveckling och medborgarservice. Utvecklingsarbetet ska leda fram till effektiviseringar med minskade kostnader i verksamheten samtidigt som mervärdet ökar för medborgaren. Stockholmare ska kunna komma i kontakt med staden via kontaktcenter, ett antal nya e-tjänster ska införas och stadens IT-system ska utvecklas. Medarbetarna får verktyg för att tillhandahålla tjänster på ett mer effektivt sätt.

Utvecklingsarbetet genomförs genom tre offensiva satsningar; genomförande av en gemensam serviceförvaltning, kontaktcenter som funktion för kommuncentral information och nya e-tjänster. E-tjänstutvecklingen ingår därmed som ett av tre förändringsprogram. De kommer i sin tur att bestå av flera olika projekt. Arbetet kommer att bedrivas i nära samarbete mellan berörd verksamhet eller förvaltning, stadsledningskontorets IT-avdelning och kommunikationsstab, förnyelseavdelningen m.fl. De interna processerna ska kunna kopplas ihop med externa.

Offentliga myndigheter och företag fokuserar alltmer på utveckling av e-tjänster. Stockholms stad behöver ta ett samlat grepp för att kunna erbjuda den service som många stockholmare förväntar sig idag.

Den utveckling av e-tjänster som hittills har genomförts i Stockholms stad har präglats av informell och i huvudsak lokal styrning av utvecklingen. Resultatet har blivit ett splittrat utbud av tjänster med bristande samordning, styrning och uppföljning av utvecklingen utifrån ett helhets- och brukarperspektiv.

Stadens service ska vara tillgänglig för stockholmare och därför måste flera kanaler för kontakt och återkoppling finnas. Ett väl fungerande kontaktcenter ska erbjudas tillsammans med utbyggda e-tjänster.

Stockholmare ska erhålla snabb och lättillgänglig service. Kontakterna med staden ska bli enklare och snabbare. Ärendet ger förslag till organisation, modell för finansiering, utveckling och införande av nya e-tjänster.

Beredning

Ärendet har initierats av stadsledningskontoret. Ärendet har remitterats till Stockholm Business Region Development, AB Svenska Bostäder, STOKAB, socialtjänstnämnden, utbildningsnämnden, Hägersten-Liljeholmens stadsdelsnämnd, Rinkeby-Kista stadsdelsnämnd och Norrmalms stadsdelsnämnd.

Stockholm Business Region Development är positiv till stadens satsning att avsätta 650 miljoner kronor till verksamhetsutveckling med hjälp av IT. Inriktningen mot en snabb och lättillgänglig service till stockholmarna ligger helt i linje med ett av SBR-koncernens huvuduppdrag – att tillhandahålla en god service till företagare och besökare. Ett viktigt steg i SBR:s arbete med att förbättra servicen är att bygga upp en service- och lotsfunktion för företagare och evenemangsarrangörer i Stockholms stad. Det är viktigt att klargöra rollerna, så att stadens organisation blir tydlig för företagare och medborgare. Stockholm Business Region vill också betona vikten av att utvecklingen av nya e-tjänster och IT-stöd sker i nära samverkan med näringslivet. Beträffande förslaget till organisationen för arbetet är Stockholm Business Region positiv till en samordnande funktion inom stadsledningskontoret. Detaljstyrning av de enskilda verksamheternas arbete riskerar att försena och försvåra utvecklingen.

AB Svenska Bostäder lyfter fram att det är viktigt att tjänsterna kan användas av alla för att effekterna av IT-satsningar skall bli de avsedda. De skall vara enkla att använda och åtkomliga oberoende av situation, från hemmet, arbetsplatsen eller under en resa. För att klara detta krävs att tjänsterna tar utgångspunkt i användarens livssituation samt att de finns tillgängliga i flera olika digitala kanaler, ex. dator, mobil och TV.

STOKAB välkomnar stadens satsning på att utveckla och föra in e-tjänster för att öka servicen m.m. till medborgarna. Stokab avråder från att stadsledningskontorets IT-avdelning generellt skall kontaktas innan en applikation köps in eller utvecklas av stadens förvaltningar och bolag. Detta torde inte gynna effektiviteten inom stadens verksamheter. Stokab föreslår att gemensamma lösningar endast utformas för verksamheter med likartade behov eller när förutsättningarna för att integrera systemen e.d. kräver likformighet.

Socialtjänstnämnden är i allt väsentligt positiv till förslaget till organisation, modell för finansiering, utveckling och införande av förvaltningsövergripande e-tjänster. Förslaget omfattar ett arbete med att ta fram och tydliggöra riktlinjer och regler för utveckling av e-tjänster. Nämnden delar uppfattningen att detta arbete är viktigt för att åstadkomma de gemensamma standarder och byggstenar som krävs för en enhetlig och effektiv hantering av e-tjänsterna.

Utbildningsnämnden ställer sig i allt väsentligt bakom förslaget men vill samtidigt markera några viktiga aspekter. För det första noterar nämnden att det gemensamma utvecklingsarbetet med e-tjänster är utåtriktat och nödvändigt men frågetecken råder om på vilka grunder man ytterst, utifrån respektive nämnds övervägande, kommer att prioritera projekt som ska få starta med central finansiering. För det andra måste en sammanhållen e-förvaltning bygga på en gemensam standard för den tekniska infrastrukturen.

Hägersten-Liljeholmens stadsdelsnämnd ser mycket positivt på den utveckling av IT-stöd som beskrivs i ärendet. Med de stora resurser som avsätts för denna utveckling är samordningen av allra största vikt. Redan utvecklade applikationer som kan utnyttjas bör användas om de är relevanta och de applika-

tioner som utvecklas måste vara tillgängliga för samtliga förvaltningar som kan dra nytta av dessa. Tidigare utvecklingsarbete i staden har inte alltid varit tillgängligt för hela staden. Den modell för nyttovärdering som IT-avdelningen ska ta fram blir mycket viktig för att rätt projekt prioriteras. Som komplement till utvecklingen av e-tjänster är utvecklingen av kontaktcenter mycket viktig.

Rinkeby-Kista stadsdelsnämnd är positiv till att en satsning på e-tjänster nu initieras för både invånarna/brukarna och interna verksamheter. Detta gäller speciellt effektivisering av administration, samordning av IT-utveckling, standardisering, återanvändning av lösningar etc. men även för att öka servicen till invånarna/brukarna och näringslivet. I ärendet sker ingen klar distinktion mellan IT-utveckling och e-tjänstutveckling, vilket i sin tur skapar en viss osäkerhet om vad som är ordinarie IT-verksamhet, IT-utveckling respektive e-tjänstutveckling. Nämnden anser att det är nödvändigt för det fortsatta arbetet inom staden att dessa begrepp klargörs och särskiljs.

Norrmalms stadsdelsnämnd är klart positiv till förslaget om att utveckla nya e-tjänster. Det är bra att man föreslår att ta ett samlat grepp över utvecklingen och att man tydligt markerar att "göra-självtiden" är förbi. Det behövs flera kontaktytor för att stadens service och tjänster ska kunna komma alla medborgare till del. Nämnden vill framhålla vikten av att inte forcera fram tekniska lösningar.

Mina synpunkter

Stockholms stad ska vara tillgänglig för stockholmarna. Servicen ska vara modern och präglas av öppenhet. Ett stort steg i den riktningen är att med ett samlat grepp utveckla stadens e-tjänster för att effektivisera verksamheten och öka servicen till stockholmarna. Målsättningen är att låta medborgarinflytandet genomsyra verksamheterna. Staden ska fokusera på medborgarna för att därigenom ge stockholmarna en högre grad av självbestämmande.

Staden har tagit ett helhetsgrepp om stadens IT-kostnader, vilket är viktigt för att möjliggöra en effektivisering av stadens verksamheter, samt öka samordningen och standardiseringen på området.

Stockholm kan idag erbjuda medborgarna ett antal e-tjänster såsom möjligheten att söka förskoleplats, boka idrottsanläggningar, erhålla boendeparkering, söka bygglov och använda bostadsförmedlingens bokningstjänst. E-tjänsterna innebär att stockholmarna erhåller service när de behöver den, vilket är en viktig utgångspunkt för utvecklingsarbetet. En förutsättning för att e-tjänsterna ska leda till såväl ökad service och tillgänglighet för staden som ökad effektivitet är att tjänsterna är utformade efter de behov som användarna har eller kommer att ha.

Medborgarna ska stå i centrum för stadens verksamhet och informations- och kommunikationstekniken ska stödja medborgarnas rätt till insyn i verksamheten och underlätta tillgången till stadens tjänster. Stockholm stads hem-

sida ska till exempel göra det möjligt att betala förskoleräkningen eller för den äldre och anhöriga att söka information om olika alternativ, kvalitetsredovisning av olika boenden och jämföra alternativ. Digitala loggböcker ska införas där den anhörige via stadens hemsida eller telefon dagligen kan se hur omsorgen om den äldre bedrivs, exempelvis vilken mat som har serverats eller vilka utflykter som genomförts. Det ska inte göras någon skillnad mellan kommunala och fristående alternativ.

Det finns många medborgare, som inte har tillgång till dator eller som på grund av t.ex. språksvårigheter, funktionshinder eller ovana att hantera datorer inte kommer att kunna använda sig av de rent tekniska möjligheter staden kommer att kunna erbjuda. Det behövs således flera kontaktytor för att stadens service och tjänster ska kunna komma alla medborgare till del.

Stockholmarna ska ges ökad insyn och kontroll till exempel genom möjlighet att få kvittens på att en ansökan fyllts i, när handläggningen har startat, beräknad sluttid och kvittens på att ärendet är klart.

Staden ska underlätta för företag genom att skapa enkla och tydliga riktlinjer för ansökan om olika tillstånd. Staden arbetar med att bygga upp en service- och lotsfunktion för företagare och evenemangsarrangörer i Stockholms stad. Till lotsen ska företagare kunna vända sig för att få hjälp med frågor eller problem som uppstår i tillståndsfrågor. Utvecklingen av nya e-tjänster och IT-stöd ska ske i nära samverkan med näringslivet.

Satsningen på IT-utveckling kommer att bidra till att Stockholm stärker sin ställning som en av världens ledande ICT-regioner (information, communication and technology). Det är viktigt att Stockholms stad ligger i framkant för att vara trovärdig i sin marknadsföring av Stockholm som en ledande ICT-region.

En gemensam IT-strategi innefattar också behovet av ett samlat utvecklingsarbete där de tekniska lösningarna och medborgarservicen är lika över hela staden. Det är viktigt ur både medborgar- och medarbetarperspektiv. På så sätt har staden en helhetssyn och kan uppnå ökad samordning mellan olika verksamheter.

Staden har stor potential att bli effektivare i dagliga rutiner. Många processer sköts manuellt där istället IT skulle kunna användas för att förkorta och förbättra handläggningen. En stor del av förbättringspotentialen gentemot stockholmarna finns i att ge dem ökad insyn och kontroll. Den gemensamma serviceförvaltningen ska reducera kostnader, effektivisera och höja kvaliteten inom stadens interna stöd- och servicefunktioner. Stockholmarna kommer att erhålla bättre och snabbare service per skattekrone.

Utvecklingsarbetet är en utmaning som vi tar oss an med stor entusiasm. För att möjliggöra ett samlat grepp om utformningen av stadens service måste utvecklingen ske i nära samverkan mellan näringslivet, stadens verksamheter och ledning. En samordningsfunktion inom staden är nödvändig och strategisk

för att förändringen ska bli framgångsrik. Jag instämmer i stadsledningskontorets förslag till beslut.

Bilagor

1. Särskilda uttalanden
2. Stockholms stads projektmodell "Lilla Ratten"
3. Undersökning av medborgarnas krav och förväntningar på e-tjänster

Borgarrådsberedningen tillstyrker föredragande borgarrådets förslag.

Reservation anfördes av borgarråden *Carin Jämtin* och *Roger Mogert* (båda s) enligt följande.

Vi föreslår kommunstyrelsen föreslå kommunfullmäktige besluta följande.

1. Bifalla föredragande borgarrådets förslag till beslut.
2. Därutöver anför följande.

Det är av största vikt att utveckla IT som redskap för verksamhetsutveckling och medborgarservice. Majoriteten är överens med socialdemokraterna om en omfattande satsning för utveckla IT som verktyg i kommunen.

Vi vill dock att staden i de stora investeringarna som nu förestår beaktar följande perspektiv:

- Att konsekvent bevaka stockholmarnas rätt till integritet när man använder sig av stadens e-tjänster.
- Att ge de stockholmarna som inte kan eller vill använda e-tjänster fullgoda alternativ.
- Att utforma IT-satsningen så att den medverkar till att främja den lokala demokratin
- Att satsningen används som ett strategiskt verktyg för att ge stockholmarna tillgång till information om hållbar konsumtion och hållbar livsstil

Det är av största vikt att KHR ges möjlighet att delta i genomförandet av satsningen.

Reservation anfördes av borgarrådet *Ann-Margarethe Livh* (v) enligt följande.

Jag föreslår kommunstyrelsen besluta följande

1. Ärendet återremitteras för att kompletteras med eventuella synpunkter från Kommunstyrelsens handikappråd.
2. Därutöver vill vi framföra följande

Grunder för återremissyrkande

Ett ärende av den här kalibern bör självklart remitteras till kommunstyrelsens handikappråd för synpunkter med hänvisning till minst tre av stadens handikappolitiska inriktningsmål enligt det handikappolitiska programmet:

Stadens, nämnders och styrelser information ska senast år 2010 vara möjlig att

tillgodogöra sig för människor med funktionsnedsättning och det ska då vara möjligt för alla att kommunicera med stadens förvaltningar och bolag. Information ska vara tydlig och begriplig samt ges i önskade former och på de medier som är tillämpliga.

Nämnder och styrelser ska, enligt gällande instruktioner för stadens handikappråd, ge råden möjlighet att ha aktivt brukarinflytande – insyn, inflytande och möjligheter att påverka.

Nämnder och styrelser ansvarar för att en sådan granskning och uppföljning av den egna verksamheten görs att det klart framgår hur och när stadens inriktningsmål nås.

Om vårt förslag om återremiss inte bifalls vill vi i denna reservation ändå klargöra vår principiella inställning utifrån det underlag som presenterats i ärendet. Om vi hade fått ta del av handikapprörelsens synpunkter hade vi säkert kunnat ha ytterligare synpunkter. Definitivt hade vi fått ett bättre och mer förankrat beslutsunderlag om KHR fått yttra sig.

Enligt uppgift från finansroteln är det de lokala handikappråden hos remissinstanserna som ska ha haft möjlighet att yttra sig. Det framgår inte av ärendet om de har haft några synpunkter och det kan dessutom inte anses vara tillräckligt. KHR är kommunstyrelsens handikappråd och ska kunna yttra sig i kommunövergripande ärenden. Enligt vår kontakt med ledamöter i KHR finns intresse att yttra sig i ärendet.

Vi vill markera att om ärendet inte remitteras till KHR innan beslut fattas kan vi inte se annat än att den styrande borgerliga majoriteten helt går emot stadens handikappolitiska program. Det vore ärligare att avskaffa programmet än att inte åtminstone försöka följa programmet.

Vår inställning i sak till ärendet

Vi är i grunden positiva till utvecklingen av e-tjänster men vill framhålla att de kostnadsminskningar som uppnås ska användas till att utveckla kvaliteten i verksamheten och det demokratiska deltagandet och inte för att sänka skatten.

Vi tar däremot avstånd från serviceförvaltningen som utarmar nämnderna på viktiga administrativa funktioner och försvårar för verksamheterna ute på fältet. De effektivitetsvinster som man vill räkna in tror vi kommer att bli förluster på sikt.

Tillgången till informationstekniken är en klassfråga

I sakfrågan om e-tjänster vill vi lyfta fram remissvaret från Svenska bostäder, som på ett mycket bra sätt visar att tillgången till informationstekniken är en demokrati- och klassfråga:

”För att effekterna av IT satsningar skall bli de avsedda krävs att tjänsterna kan användas av alla. De skall vara enkla att använda och åtkomliga oberoende av situation, från hemmet, arbetsplatsen eller under en resa. För att klara detta krävs att tjänsterna tar utgångspunkt i användarens livssituation samt att den finns tillgänglig i flera olika digitala kanaler, ex dator, mobil och TV.

Tillgång till informationssamhället är dessutom en demokrati-fråga. I dag står en tredjedel av befolkningen utanför på grund av okunskap, ointresse och ekonomiska skäl, främst äldre, personer med olika etniska bakgrunder, personer med funktionshinder och inkomstsvaga. En annan större dold grupp är personer med läs och skrivsvårigheter. Ca 10-20 % av befolkningen saknar förmåga att ta till sig textbaserad information. Införandet av datorer med främst textbaserade tjänster har fått just denna grupp att relativt sett att halka efter i utveckling.

Vid genomgång av IT-avdelningens föreslagna tjänster saknas denna övergripande syn på att tillgängliggöra tjänster för alla. Tjänsterna karaktäriseras främst av vidareutveckling av tidigare administrativa tjänster som skapar indirekt nytta och effekt men riskerar att missa målet genom låg användning.

För att öka användningen och effekten av e-tjänsterna föreslår vi att ett sammanhållande projekt startas som fokuserar på följande framgångsfaktorer:

- att tjänsterna är livssituationsbaserade
- är möjliga att presentera i olika digitala kanaler
- är mer multimediala, i stället för rent textbaserade.”

Bygg ut medborgarkontoren och tillförsäkra alla barn och vuxna tillgång till Internet

Remissvaret från Svenska bostäder och även andra remissvar stödjer vår inställning att de kontaktcenter som börjar utvecklas i Stockholm efter försöken som inleddes under vår mandatperiod måste kompletteras med lokala medborgarkontor som kan ge personlig service och kostnadsfritt tillhandahåller datorer för allmänheten.

Vi kan också tänka oss att äldreboenden och skolor upplåter publika datorer, vilket ytterligare kan öka tillgängligheten. Inte minst är en sådan kommunal service viktig för alla som tvingas försörja sig på ekonomiskt bistånd, eftersom många idag varken kan få bidrag till SL-kort eller till dator och internetuppkoppling.

De här viktiga rättvisefrågorna har vi lyft fram i en motion till kommunfullmäktige om rätten till en skälig levnadsnivå. Vi vill ha en bred översyn av stadens riktlinjer för ekonomiskt bistånd så att de moderniseras och anpassas till de förhållanden som präglar en storstad och även tar hänsyn till nya tekniska förutsättningar som IT-teknikens utbredning.

Citat ur vår motion om rätten till en skälig levnadsnivå:

De kommande åren blir det en stor IT-satsning i staden. Det ska vara enkelt att via Internet söka dagis, skola och jämföra kvalitet i verksamheter. Internet är snart var människas tillgång, men vad gäller för människor med ekonomiskt bistånd? Och hur hänger deras barn med i skolan, om de inte har tillgång till Internet och datorer hemma som många andra barn?

Lyssna på de boende

Vi anser att invånarna måste ha ett tungt ord med i laget när det gäller att utveckla e-tjänsterna, eftersom det är de som använder tjänsterna som ska tycka att de är bra. Vi kan inte till största delen lita till kommunikation via e-post och Internet utan måste noga lyssna på vad människor önskar. Det har exempelvis visat sig i en undersökning som verket för förvaltningsutveckling (Vervas) har gjort att småbarnsföräldrar, studenter och småföretagare tycker att det är besvärligt att kommunicera via dator. Istället vill de ha kontakt med personer inom kommunen via personliga besök eller telefon.

Invånarnas synpunkter kan förstås tas in på en mängd olika sätt, men det viktigaste är att staden lyssnar på olika grupper - kvinnor/män, unga/gamla, vana/ovana datoranvändare, personer med olika funktionsnedsättningar, föräldrar/ensamstående, personer med svenska som modersmål/personer med annat språk än svenska som modersmål, arbetslösa/förvärvsarbetande – så att behoven hos samhällets mångfald fångas in.

Lyssna på handikapporganisationerna och Funktionshindersombudsmannen

Handikapporganisationerna måste inbjudas till att vara med och utveckla e-tjänsterna så att webblösningarna uppfyller tillgänglighetskraven som ställs på en 24-timmarsmyndighet. Enligt Funktionshindersmannens årsrapport krävs en ambitionshöjning för att förbättra tillgängligheten till stadens webbplats. Det saknas också rutiner för hur information och beslut planeras och genomförs på ett tillgängligt sätt. Särskilt skulle ytterligare synpunkter ha tillförts ärendet om exempelvis KHR fått yttra sig.

Lyssna på medarbetarna och de fackliga organisationerna

Vi vill lyfta fram vikten av att medarbetarna och de fackliga organisationerna är med i utvecklingsarbetet. De nya e-tjänsterna kommer att kräva helt andra öppethållandeti-der, support och tillgänglighetskrav än ordinarie kontorstider. Arbetsmiljöfrågorna måste därför tillmätas stor vikt eftersom natt- och skiftarbete kan ha förödande inverkan på hälsan.

Kommunstyrelsen delar borgarrådsberedningens uppfattning och föreslår kommunfullmäktige besluta följande

1. Modell för utveckling och införande av nya e-tjänster under åren 2007-2010 godkänns.
2. Kommunfullmäktige m.m.; stadsledningskontoret, medges ökade kostnader om 416 mnkr avseende satsningar på e-tjänster med fokus på medborgarna. Finansiering sker genom disposition av de i eget kapital särskilt reserverade medlen om 650 mnkr för IT-satsning.

Kommunstyrelsen beslutar för egen del, under förutsättning att kommunfullmäktige beslutar enligt ovan, följande

1. Kommunstyrelsens ekonomiutskott ges i uppdrag att besluta om fördelning av kostnader med redovisning i tertialrapporter.
2. Till stadsdirektören delegeras rätten att fatta beslut om upphandling samt ingå avtal alternativt genomföra avrop till ett värde av högst 10 mnkr per avtal, i syfte att verkställa IT-utveckling inom ramen för den satsning som beskrivs i ärendet.
3. Till bitr. stadsdirektören Carina Lundberg Uudelepp delegeras rätten att fatta beslut om upphandling samt ingå avtal alternativt genomföra avrop till ett värde av högst 3 mnkr per avtal, i syfte att verkställa IT-utveckling inom ramen för den satsning som beskrivs i ärendet.

4. Stadsledningskontoret ges i uppdrag att initiera och samordna de utvecklingssatsningar som nämns i ärendet samt etablera föreslagen modell och organisation.

Stockholm den 19 september 2007

På kommunstyrelsens vägnar:
KRISTINA AXÉN OLIN

Anette Otteborn

Reservation anfördes av *Carin Jämtin, Tomas Rudin, Roger Mogert och Teres Lindberg* (alla s) med hänvisning till reservationen av (s) i borgarrådsberedningen.

Reservation anfördes av *Stefan Nilsson* (mp) enligt följande.

Jag föreslår kommunstyrelsen föreslå kommunfullmäktige besluta följande

1. bifalla borgarrådets förslag till beslut
2. därutöver anför följande:

En satsning på e-tjänster i en modern stad som Stockholm är ett bra sätt att utveckla både medborgarservicen och verksamheten på. Dessutom kan det ge synergieffekter i form av utvecklingen av näringsverksamhet inom IT området.

Det är av stor vikt att staden i sin iver att bli den moderna IT staden inte marginaliserar grupper och individer av människor. Av många olika anledningar kommer det att finnas människor som inte använder IT verktygen och som inte kommer att använda dem även om de i större utsträckning blir tillgängliga i den offentliga miljön i staden. Dessa människor måste ges fullgoda alternativ.

IT verktyget kan på många sätt användas i demokratiutvecklingen men även här måste det finnas fullgoda alternativ för människor som inte använder detta verktyg. IT verktyget får inte bygga nya hinder för människor samtidigt som andra lättare får sin röst hörd, det kan lätt bli en demokratisk chimär.

Parallellt med e-tjänsternas utveckling bör det pågå en utveckling av andra fullgoda alternativ som ska vara lika självklara möjligheter för invånarna att använda som e-tjänsterna. Målet är inte att använda IT som verktyg, målet bör främst vara att underlätta för människor att kunna tillgodogöra sig den kommunala servicen och delta i den demokratiska processen. I det utvecklingsarbetet bör man använda sig av referensgrupper där det kommunala handikapprådet är en sådan självklar referensgrupp.

Reservation anfördes av *Ann-Margarethe Livh* (v) med hänvisning till reservationen av (v) i borgarrådsberedningen.

Ersättaryttrande gjordes av *Per Ankersjö* (c) enligt följande.

Centerpartiet ställer sig bakom inriktningen i beslutet och vill understryka två områden som är viktiga i tillämpningen: valfriheten och företagare.

Med dessa tjänster ges utmärkta möjligheter att ge medborgarna full information om olika utövares profil när det gäller miljö och annat. Valfriheten stärks när brukare av förskola, skola, äldreboende mm kan göra fria val med mesta möjliga information. Dessa tjänster gör det mycket enkelt att genomdriva förslagen i Centerpartiets motion ”om att använda marknadskrafterna för en bättre miljö i stadens upphandling och valfrihetssystem”, dnr 125-1163/2007.

Tjänsterna måste också innefatta avsevärda förenklingar för företagare, i likhet med vad finansborgarrådet anför. Centerpartiet anser detta vara en mycket viktig potential hos de nya tjänsterna.

ÄRENDET

Stadsledningskontoret

Stadsledningskontorets tjänsteutlåtande daterat den 21 juni 2007 har i huvudsak följande lydelse.

Bakgrund

Kommunfullmäktige har fattat beslut om ett antal inriktningsmål för stadens utveckling under åren 2006—2010:

- Staden ska vara en attraktiv plats för boende, företag och besök
- Valfriheten ska öka
- Kvalitetssatsningar inom kommunens kärnområden ska prioriteras
- En trygg och snygg stad
- Stadens verksamheter ska vara kostnadseffektiva.

Dessutom slås fast att förbättrad och utvecklad kommunikation och informationsteknik är två viktiga verktyg för att nå inriktningsmålen. Det innebär bland annat att stockholmare ska kunna komma i kontakt med staden via kontaktcenter, att stadens IT-system ska utvecklas och att ett antal nya e-tjänster ska införas.

Medborgarna ska stå i centrum för stadens verksamhet och informations- och kommunikationstekniken ska stödja medborgarnas rätt till insyn i verksamheten och underlätta tillgången till kommunens tjänster. Stadens information och utbud från andra (enskilda verksamheter och entreprenörer) ska vara tillgänglig och kunna jämföras. Oberoende kvalitetsredovisningar ska tas fram. Dessutom ska stadens webbsidor vara anpassade till målgruppernas behov.

Staden ska även underlätta för företag genom att skapa enkla och tydliga rutiner för ansökan om olika tillstånd. Målet är att en företagare endast ska behöva vända sig till en instans i staden för att lösa de tillstånd som krävs för att få bedriva en viss verksamhet i staden.

Målsättningen är att låta medborgarinflytandet genomsyra verksamheterna. Syftet är att stadens verksamheter ska fokuseras på medborgarna för att därigenom ge stockholmare en högre grad av självbestämmande. För att lyckas med detta krävs olika insatser där utveckling av nya och befintliga IT-lösningar utgör en viktig del.

Den utveckling av e-tjänster som hittills genomförts i Stockholms stad har präglats av informell och i huvudsak lokal styrning av utvecklingen. Resultatet har blivit ett heterogent utbud av tjänster. Detta innebär att e-tjänsteutvecklingen idag begränsas av:

- Bristande samordning, styrning och uppföljning av utvecklingen utifrån ett helhets- och brukarperspektiv
- Utvecklingen av e-tjänster till stor del bygger på möjligheter i de befintliga verksamhetssystemen och leverantörens egna prioriteringar
- Brist på överblick av stadens totala utbud av e-tjänster och redan framställda komponenter som underlättar e-tjänsteutvecklingen
- Brist på ett gemensamt användargränssnitt (enhetlig layout) och gemensam terminologi (gemensamma begreppsdefinitioner) ur ett brukarperspektiv.

Offentliga myndigheter och företag fokuserar alltmer på utveckling av e-tjänster.

Stockholms stad behöver därför ta ett samlat grepp för att nå ända fram till att kunna erbjuda den service som många i samhället förväntar sig idag.

Inom flera områden som berör staden pågår också planering och utveckling på nationell nivå där siktet är inställt på att samordna tjänster inom den offentliga sektorn. Därför är det också allt viktigare att ha gemensamma standards inom staden som går att docka ihop med andra organisationers system. Ett stort behov finns t.ex. mellan landsting och kommun inom flera verksamhetsområden.

Möjligheter med e-utveckling i Stockholms stad

Vad är en e-tjänst?

Med uttrycket e-tjänst eller webbtjänst menas ofta en digital service i form av en blankett som fångar information digitalt på Internet och startar ett ärende. E-tjänster är sådana aktiviteter på webbplatsen som kräver särskild säkerhetslösning. Det kan vara en ansökan om bygglov, möjlighet att välja skola eller att söka information om, jämföra och hitta lämplig hemtjänst. Det viktigaste är att tjänsten underlättar för användaren och uppfyller verksamhetens behov. Det som användaren ser av tjänsten kan vara väldigt enkelt från utsidan, men på insidan finns genomtänkta verksamhetssystem anpassade till processer och rutiner och dessutom handläggning och en förberedd organisation vid de tillfällen e-tjänsten inte klarar att lösa medborgarens förfrågan/behov.

En e-tjänst kan ha olika sätt att ge säkerhet till sina användare, till exempel genom e-legitimation eller personliga uppgifter som lösenord eller kod.

E-tjänster kan ha inslag av olika kommunikationssätt och kan förmedlas i olika kanaler såsom webb, automatiska telefontjänster, sms, e-post och chatt, videokonferens eller genom interaktiv TV. På webbplatsen finns ofta den del av e-tjänster som möter medborgaren, företagen eller föreningar.

Koppla ihop interna processer med externa

Stockholms stad har idag en stor potential att bli effektivare i dagliga rutiner genom att utveckla processer med optimalt IT-stöd. I dag sköts många processer manuellt där istället IT skulle kunna användas för att förkorta och förbättra handläggningstider. Staden har också möjlighet att väsentligt förbättra kvalitén för medborgare och övriga intressenter genom att ge större insyn i ärendens status.

Det är ofta det interna flödet som är i fokus när ärendehantering diskuteras. På samma sätt är det information och funktioner på webben mot medborgare som diskuteras under rubriken e-förvaltningen. Den största potentialen får staden dock först när den interna hanteringen av ett ärende kopplas ihop med de externa webbfunktionerna. Utmaningen är att i högre grad än tidigare, sträcka ut processer mot kommunens externa intressenter på den ena sidan och ärendehandläggnings- och arkiveringsfunktionerna på den andra sidan. Tack vare modern informationsteknik kan ärendeinformation fångas direkt på webben och redan där kan ankomstregistrering, diarieföring och arkiveringsfunktioner automatiseras. Ärendet kan sedan effektivt slussas mellan handläggare digitalt och slutarkiveras utan manuella handgrepp som ett pappersbaserat ärende hade krävt. I en digital process kan dessutom information enkelt spridas till intressenter utan stora kostnader.

En stor del av förbättringspotentialen mot medborgare finns i att ge medborgarna ökad insyn och kontroll. Att ge medborgarna möjlighet att få kvittens på att en ansökan har fyllts i, när handläggningen har startat, beräknad sluttid och kvittens på att ärendet är klart. Med digitala processer finns möjlighet att göra informationen sökbar, bevara kunskap från handläggare som slutar och dessutom möjlighet att kunna mäta hur effektivt ett ärende handläggs.

Alla de stora svenska bankerna har redan genomfört denna utveckling där de nu låter kunderna själva vara aktiva via Internet. Kunderna upplever ökad insyn och kvalitet i servicen. Samtidigt har bankerna sparat resurser på minskad registrering, handläggning och administration. Även den offentliga sektorn följer denna utveckling. Ett talande exempel är skatteverket som vid förra årets deklaration hade över 3,1 miljoner medborgare som genom olika e-tjänster utförde sin självdeklaration. Det har inneburit en markant effektivisering och kostnadsbesparing för Skatteverket. Handläggningstiderna har kortats och t ex utbetalning av skatteåterbäring kan nu ske flera månader tidigare. Stockholms stad har nu samma möjlighet att både höja servicenivån och effektivisera det interna arbetet.

Stadsledningskontorets förslag

Förutsättningar i Stockholms stad

Tre utvecklingssatsningar; införandet av gemensam serviceförvaltning (Dnr 013-1710/2007), utveckling av kontaktcenter (Dnr 036-4971/2006) och satsningen på e-tjänster sammantaget innebär förändrade verksamhetsprocesser i staden. Syftet är att få en bättre medborgarservice och effektivare administration. Dessa tre satsningar och programområden har flera beröringspunkter och utvecklingsarbetet kommer att samordnas med berörda avdelningar inom SLK och med aktuell verksamhet – se under rubriken organisation.

Staden har tagit ett antal steg i riktning mot en effektiv infrastruktur och utvecklingsmiljö för e-tjänster. Som resultat av projekt "Sammanhållen e-förvaltning" har en gemensam miljö för stadens externa webbplats (stockholm.se) samt för ett nytt stadsgemensamt intranät utvecklats. Denna utgörs av ett antal tjänster som stöder utvecklingen och bygger upp webbplatsen, såsom

- Webbpubliceringsverktyg (CM-verktyg)
- Gemensam sökfunktion
- Integrationsfunktion inom webbplatsen och mot verksamhetssystemen
- Identifiering, behörighetshantering
- Besöksstatistik mm.

Arbetet pågår nu med att komplettera den externa webbplatsen med mjukvara för att skapa en tjänsteportal vars syfte bl.a. är att ge en gemensam inloggningsfunktion som ger möjlighet till åtkomst även av personligt relaterad information oberoende varifrån brukaren kopplar upp sig mot Internet. Samtidigt tydliggörs det utbud av stadens e-tjänster som är tillgängligt. Detta är en del av genomförandet av stadens Informations-tekniska plattform, ITP enligt beslut i kommunfullmäktige (Dnr 031-966/2004). Utveckling av e-tjänster kommer också att ställa krav på att stadens verksamhetssystem är tillgängliga även utanför kontorstid, så att e-tjänsterna kan utbyta information med dessa.

Stadsledningskontorets kommunikationsstab genomför också under 2007 projektet "Se Stockholm - stockholm.se" som syftar till att utveckla stockholm.se till en modern

användarvänlig och effektiv webbplats där det är lätt att hitta rätt, jämföra service och utföra tjänster. Kommunikationsstaben förbereder webbplatsen för stadens satsning på nya e-tjänster baserat på Tjänsteportalen med en inloggning för medborgaren till samtliga e-tjänster i en enhetlig utformning. En särskild webbstrategi tas också fram som ska slå fast riktlinjer, roller och ansvar m.m. för webbredaktörerna i staden.

Stadsledningskontorets IT-avdelning tar fram en IT-policy och en ny e-strategi, som anger stadens förhållningssätt och inriktningen för användning och utveckling av informations- och kommunikationsteknik i staden. Dokumenten ska beskriva hur IT kan användas för att utveckla verksamheten, förbättra och förenkla servicen för stadens medborgare och för näringslivet med hjälp av utvecklat IT-stöd och nya e-tjänster.

Flera kanaler för kontakt och återkoppling

Enligt stadens kommunikationspolicy är det personliga mötet och webbplatsen de viktigaste kanalerna för medborgaren att komma i kontakt med staden. Många vill idag utföra tjänster via webben eller mobilt – när på dygnet de vill. Bankernas erfarenhet är att de allra flesta utför sina bankärenden via nätet efter kl. 21.30. Andra målgrupper som kan behöva en personlig kontakt ska få det. Med kontaktcenter finns möjligheten att få snabb handläggning. I andra fall kommer mer omfattande handläggning att krävas.

Kontaktcenter kan på flera sätt stötta och driva på hur väl e-tjänsterna kommer att fungera. De kan marknadsföra dem genom att hänvisa och lotsa medborgaren fram till e-tjänsten. Det är också kontaktcenter som kan återkoppla synpunkter och upplevelser som medborgaren har av e-tjänsten tillbaka till rätt instans i staden. Att lyssna på medborgarna och ge dem den service de efterfrågar, innebär en ständig lärande process.

Den gemensamma serviceförvaltningen ska reducera kostnader, effektivisera och höja kvaliteten inom stadens interna stöd- och servicefunktioner. E-tjänstutvecklingen och den teknik som staden kommer att investera i kan effektivt stödja detta arbete – inte minst genom att nya e-tjänster för stadens anställda införs.

Införande av e-tjänster

Organisation

Stadsledningskontoret föreslås få en samordnande funktion för delar i de tre satsningarna gemensam serviceförvaltning, kontaktcenter och nya e-tjänster som hänger samman. E-tjänstutvecklingen ingår därmed som ett av tre förändringsprogram (e-tjänstprogrammet) som i sin tur kommer att bestå av flera olika projekt. Arbetet kommer att bedrivas i ett nära samarbete mellan berörda verksamheter eller förvaltningar, stadsledningskontorets IT-avdelning och kommunikationsstab, Förnyelseavdelningen m.fl. Ingen stor enhet kommer att byggas upp centralt, istället lånas relevanta kompetenser in från olika enheter under olika faser. E-tjänstprogrammet kommer att samordna en mängd delprojekt som realiserar e-tjänster i nära samarbete med övriga programområden som därmed ska säkerställa att gemensamma utvecklingsfrågor kan samordnas. Organisationens ledning föreslår prioriteringar, följer upp att e-tjänstprogrammet går mot rätt mål, fördelar resurser och hanterar risker.

Nedanstående bild beskriver principiellt strukturen för projekt, program och portfölj för de föreslagna förändringsprogrammen.



Arbetet ska genomföras i projektform enligt stadens projektmodell. E-tjänstprogrammet svarar för förankring och information, ger stöd till projekten och tar fram underlag för prioritering och uppföljning. I den samordnande rollen ligger att

- Svara för förslag till nämnd- och förvaltningsöverskridande prioriteringar, investeringar och fördelning av kostnader.
- Svara för att mål för den gemensamma utvecklingen fastställs och följs upp
- Utforma den gemensamma processen för utveckling av e-tjänster
- Säkerställa att verksamhetsutvecklingskompetens finns tillgänglig för det praktiska utvecklingsarbetet och att centrala och lokala resurser används på bästa sätt
- Svara för att utvecklade e-tjänster införs i verksamheten och används på förväntat sätt samt att etablerade e-tjänster förvaltas enligt den förvaltningsmodell för IT-stöd som IT-avdelningen rekommenderar.

Med portfölj avses en samordnande funktion för de tre förändringsprogrammen. Denna ska följa upp nytta, risker och resurser för det totala genomförandet.

Syfte

E-tjänstprogrammet för samordning och uppföljning av utvecklingen av e-tjänster har 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.

Mål

De olika projekt som tar fram e-tjänster kommer att ha sina respektive projektplaner, kommunikationsplaner m.m. Gemensamma övergripande mål för e-tjänstprogrammet föreslås vara:

- Pedagogiska webbformulär som underlättar arbetet för både handläggare och medborgare m fl 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.

Kartläggning av pågående utveckling

Stadsledningskontorets IT-avdelning har genomfört en kartläggning av vilka IT-system som är i bruk, vilka beslut som är fattade samt vilka processer som är kartlagda. Behov av nya funktioner i verksamhetssystemen samt planerade e-tjänster har inventerats tillsammans med stadens förvaltningar och bolag.

Kartläggningen har genomförts tillsammans med systemansvariga för de stora gemensamma systemen samt med IT- och systemansvariga inom stadens förvaltningar och bolag. Utredningen har utgått ifrån kommunfullmäktiges inriktningsmål i budget 2007.

Denna kartläggning utgör stommen till en projektlista som kommer att hanteras på följande sätt av e-tjänstprogrammet:

- A. Projektlistan kommer att struktureras och detaljeras under året. Projekten kommer att prioriteras enligt hur väl de passar mot stadens prioriterade mål samt vilken nytta de beräknas ge för medborgare, anställda m fl.
- B. Organisationens ledning, IT-rådet eller det organ som utses inom ramen för utvecklingsmodellen, föreslår prioriteringar, följer upp att e-tjänstprogrammet går mot rätt mål, fördelar resurser och hanterar risker

Inventering av medborgarundersökningar

En förutsättning för att e-tjänsterna ska leda till såväl ökad service och tillgänglighet för staden som ökad effektivitet är att tjänsterna är utformade efter de behov som de presumtiva användarna har. För att få en bild av vilka krav och förväntningar medborgarna har när det gäller e-tjänster har stadsledningskontoret låtit göra en inventering av undersökningar och erfarenheter från ett 10-tal olika myndigheter, kommuner och organisationer som arbetat med att utveckla nya e-tjänster.

Inventeringen visar att medborgarna blir allt mer angelägna att få nya och bättre ingångar till verksamheterna i takt med att de får förbättrade kunskaper om olika digitala tjänster och om IT-användning i stort, både för att hämta in information och för att utföra olika typer av ärenden. En stor majoritet av medborgarna – men inte alla – har tillgång till Internet och även de äldre är förhållandevis flitiga Internetanvändare. Tjänster som Internetbanken är väl utbredd och många medborgare har vant sig vid att kunna utföra många tjänster elektroniskt. Men samtidigt går det inte att se medborgarna som en homogen grupp, vilket påpekas av medborgarna i flera av de studerade undersökningarna. Tillgängligheten är en viktig fråga för medborgarna i de studerade undersökningarna, och tillgängligheten rör frågor om såväl språk som teknik och innehåll anpassat för olika målgrupper.

Finansiering

I budget för 2007 och i bokslut för 2006 har totalt 650 mnkr beräknats som investeringskostnad för utvecklingsarbete med IT som redskap för verksamhetsutveckling och medborgarservice. Finansiering sker genom disposition av eget kapital.

En nyttoanalys och kostnadsberäkning ska vara genomförd och utgöra en del av beslutsunderlaget innan de tas upp för separata beslut.

De beräknade kostnaderna för första etappen av e-tjänsterelaterad utveckling framgår av följande tabell.

Sammanställning av finansieringsbehov avseende e-tjänsterelaterade IT-satsningar per verksamhetsområde	Beräknad kostnad (mnkr)
Administrativa/Gemensamma inkl IT-infrastruktur	88,0
Pedagogiska	25,0
Sociala	19,0
Tekniska	43,0
Övriga	41,0
Summa	216,0

Kostnaderna har beräknats av respektive förvaltning och bolag samt systemansvariga inom de olika verksamhetsområdena. Beräkningar har genomförts utifrån kartläggningen. Det innebär att i en första etapp beräknas kostnaderna uppgå till 216 miljoner kronor. I den första etappen har e-tjänsterelaterad utveckling prioriterats. Därutöver omfattar inventeringen projekt och aktiviteter för vidareutveckling av befintliga verksamhetssystem samt komplettering av dessa med nya funktioner.

För finansiering och slutförande av nu pågående projekt inom i pedagogiska och sociala området beräknas kostnaderna uppgå till ca 200 miljoner kronor enligt nedanstående tabell.

Sammanställning av finansieringsbehov avseende pågående projekt inom pedagogiska och sociala området	Beräknad kostnad (mnkr)
IT i den pedagogiska verksamheten	33,0
IT i skolan, EDU-nätet	69,5
IT i omsorgen	27,8 *)
Utbildning inom äldreomsorgen	30,0 **)
IT-stöd för hemtjänst	40,0 ***)
Summa	200,3

*) Avsättning av medel för att slutföra kompetensfundsprojektet ”IT i omsorgen”

**) Gäller avsätta kompetensfundsmedel för Äldreförvaltningen avseende genomförande av utbildning inom äldreomsorgen

***) Avsättning av medel för finansiering av licenskostnader för införande av nytt IT-stöd för hemtjänst ”ParaGå”.

Utbildningsförvaltningen och kulturförvaltningen planerar utveckling av IT-stödet för den pedagogiska verksamheten både vad gäller applikationer och utrustning. IT i skolan avser kostnader för serverdrift, kommunikationskostnader för delar av stadsnätet samt programlicenser avseende 2007.

Arbetsätt och avgörande faktorer

En stor utmaning är att hantera e-tjänstprojekten som strategiska förändringsåtgärder där tekniken spelar en viktig roll, men endast en del av vad som krävs för att nå full effekt. Följande områden är avgörande för att projekten ska lyckas.

Kartläggning av verksamhetsprocesser

Nästan alla arbetsuppgifter i Stockholm stad sker i en process - ett flöde av händelser som har en start och ett slut i form av t ex ett beslut eller att en tjänst utförs. En process går ibland genom olika IT-system och genom skilda enheter. En medborgare som t ex söker barnomsorgsplats på webben har inget intresse av att veta vilken underliggande organisatorisk enhet som handlägger ärendet eller vilket system som hanterar informationen. Det viktiga är att processen fungerar väl med så få olika kontaktytor som möjligt.

När e-tjänster ska införas måste därför en kartläggning av processen alltid ske först. Där kan avgöras om en ny investeringar i tekniska lösningar är aktuell eller om staden har möjlighet att med utveckling av befintlig teknik genomföra förändringen. Om liknande ärenden hanteras på olika sätt runt om i staden innebär det att tekniken måste specialanpassas för hur olika enheter behandlar samma typ av ärende på skilda sätt.

Därför är det viktigt att verksamhetsutveckling och utveckling av IT-stöd och e-tjänster går hand i hand. Genom att skapa gemensamma lösningar, både vad gäller rutiner och arbetssätt samt vid anskaffning av IT-stöd, kan verksamheten effektiviseras och kostnaderna sänkas.

Här finns exempel i dag inom äldreomsorg, socialtjänst mfl verksamheter där detta redan gäller.

Ett fungerande stöd för de nya arbetssätt som nya e-tjänster för med sig måste därför säkerställas. Det kan till exempel handla om att berörd nämnd behöver fatta beslut om nya riktlinjer/rutiner, eller att en särskild utbildning måste genomföras innan e-tjänsten kan implementeras fullt ut. Om detta inte sker kommer e-tjänsterna få svårt att skapa den nytta och effektivitet som det finns potential för och riskerar att upplevas som en belastning hos berörda medarbetare.

Organisation

När processer förändras flyttas inte sällan befintliga ansvarsstrukturer, roller förändras och detta påverkar organisationen. Nytt IT-stöd är ofta något som startar eller tvingar fram förändringen (för att processerna ändras) men det är organisationens sätt att hantera förändringen som är avgörande för utfallet. En fungerande enhet kan lyckas bättre med ett bristfälligt IT-stöd än vad en svag organisation klarar med ett bra IT-stöd. Därför är det viktigt att kartläggningen tydliggör var beröringspunkter finns över organisationsgränser och att uppföljningar genomförs så att eventuella organisationsförändringar kan genomföras.

Dessutom påverkas stadens organisation för drift och förvaltning av IT-systemen. De nya e-tjänsterna kommer att kräva helt andra öppethållandetider, support och tillgänglighetskrav än de "kontorstidsanpassade" verksamhetssystem som staden har idag. En anpassning och utökad verksamhet av drift, förvaltning och support är därför en förutsättning för att e-tjänsterna ska fungera och kunna ge de önskade effektiviseringarna. Eventuella kostnadsökningar till följd av detta kommer att motsvaras mer än väl av de besparingar som görs i verksamheterna när e-tjänster införs.

Ledarskap

När processerna och organisationen förändras krävs att ledarskapet är väl insatt, äger och driver förändringen tillsammans med övriga aktörer. Detta är grunden för att e-tjänsteprojekten ska lyckas. Programmet kommer att på olika sätt involvera och stödja berörda chefer på olika nivåer.

Nytto-aspekter/Syn på investeringar

Inför utvecklingen av varje större e-tjänst ska projektet kvantifiera och dokumentera vilka besparingar som ska realiseras, dvs. göra en nyttokalkyl. Att bedöma nyttor med IT-investeringar är svårt då de är beroende av flera saker, t.ex. att lösningen och designen är väl genomtänkt, ett ledarskap som vågar förändra sin verksamhet samt att tekniken fungerar som avsett. Men görs ingen estimering av nyttor så kan aldrig organisationen lära sig och riskerar att fastna i en ond spiral av dålig uppföljning och misslyckade satsningar. I varje enskilt projekt ska en eller flera personer utpekas som ansvariga för att besparingar som uppskattas också realiseras.

Stadsledningskontorets IT-avdelning kommer att ta fram en modell för nyttovärdering som stöd för projekten för att genomföra värdering av nyttan inför projektstart, under projektets genomförande samt för utvärdering efter införande.

Återanvändning och syn på Stockholm stad som en helhet

Inför den satsning på utveckling av stadens IT-stöd och införande av nya e-tjänster som planeras är det viktigt att det finns en helhetssyn och att möjligheter till återanvändning skapas för förvaltningar och bolag.

Att bygga och äga flera olika tekniska lösningar som gör liknande saker är slöseri med investeringar och leder till onödig teknisk komplexitet. Innan en applikation köps in eller utvecklas av staden ska först aktuell verksamhet kontakta stadsledningskontorets IT-avdelning för att diskutera hur denna applikation kan integreras mot övriga system och underliggande plattformar. T ex hur aktuell applikation kan samspela med nuvarande och framtida lösningar för e-arkivering, dokumenthantering, databaser, operativsystem och webbportal. Innan en applikation köps in eller utvecklas av staden ska först en kortare analys göras för att säkerställa att:

1. Om liknande applikationer finns i någon annan enhet ska denna lösning väljas om inte en nyttokalkyl kan visa väsentligt ökad nytta med att köpa in ytterligare en lösning
2. Om liknande behov finns i någon annan enhet ska detta i möjligaste mån koordineras så att den nya applikationen kan fylla båda enheters behov om inte en nyttokalkyl kan visa väsentligt ökad nytta med att bara se till den egna enhetens behov.

Efter införande ska applikationen i möjligaste mån finnas tillgänglig för övriga förvaltningar att använda.

Stadsledningskontoret har utarbetat förslag till gemensam modell för verksamhetsutveckling med IT inom Stockholms stad. Modellen syftar till ett arbetssätt som skapar möjligheter till stadsövergripande prioritering av stadens utvecklingsinsatser med sikte på en kostnadseffektiv utveckling och förvaltning. En samordnad utvecklingsprocess ska fånga upp krav och behov från verksamheterna och ta fram ett samlat, övervägt och prioriterat underlag som kan beslutas och genomföras. I korthet innebär detta att staden ska kunna utnyttja resurserna på ett effektivare sätt med en bättre samverkan mellan olika verksamheter för att verkligen dra nytta av IT.

Kommunikation - pedagogik och nytänkande i mötet med medborgare

I de fall e-tjänster ersätter personligt möte eller samtal och samtidigt ersätter blanketter krävs genomtänkta lösningar. Onödigt byråkratiskt språk och långa texter måste undvikas. Det är viktigt att staden lyckas kommunicera svar som inte kräver ytterligare kontakter för exempelvis enbart förklaringar om vad som egentligen sägs och menas i e-tjänsten. Varje e-tjänst måste kvalitetssäkras innan den lanseras så att den är pedagogisk, enkel och utnyttjar webbens möjligheter med validering av information och guidande formulärsflöden. Olika testgrupper ska användas som kan representera ett genomsnitt av stadens målgrupper.

När e-tjänster ska utvecklas berörs många olika grupper på många olika sätt.

- Anställda - får nya roller och uppgifter
- Chefer – ska hantera en organisation i förändring

- Medborgare och andra intressenter – ges nya sätt att komma åt kommunala tjänster.

Alla dessa förändringar kräver genomtänkta och planerade kommunikationsaktiviteter.

Varje projekt måste ta fram och arbeta efter en kommunikationsplan för att hantera behovet av kommunikation. Ett väl fungerande samspel mellan programledning, projektledare, berörda chefer och SLK:s kommunikationsstab kommer att säkerställas.

Avslutning

Det finns utifrån flera aspekter ett uttalat behov i staden att öka samordningen och hålla ihop initiativet av e-tjänsteutvecklingen. Inte minst viktig för samordning av specialistresurser, såväl interna som upphandlade resurser. En sådan samordning, vilken skapar förutsättningar för en sammanhållen e-förvaltning, ställer krav på

- En gemensam process för e-tjänsterelaterad utveckling som bidrar till en effektiv styrning genom att styrprocesser och beslutsorganisation etableras
- Utveckling, som är nämnd- och förvaltningsöverskridande, för att samordna utvecklingen för staden ur ett medborgarperspektiv.

Stadsledningskontoret vill understryka att det är medborgarnas och verksamhetens behov som ska styra utvecklingen av IT-stödet och e-tjänsterna. Verksamhetsutveckling och utveckling av IT-stödet ska gå hand i hand. Analyser av handläggningsprocesserna måste genomföras för att fånga upp möjliga förändringar i arbetssätt och skapa ökad samverkan, liksom användartester hos medborgarna.

Kontoret vill betona att de IT-satsningar som görs inte får hindra det gemensamma utvecklingsarbetet för IT inom vård och omsorg i relation till andra kommuner, lands- ting samt enskilda utförare. Även denna utveckling måste gå hand i hand med utveckling av IT-stödet och införande av e-tjänster.

Stadsledningskontoret anser att en nära kontakt med näringslivet är viktig för att kunna genomföra föreslagna förändringar och utveckling av nya e-tjänster. Inte minst för att hitta rätt bland kreativa lösningar, få mesta nytta för varje investering och för att hitta goda exempel att använda i stadens organisation. Upphandlingar av diverse olika tjänster kommer därför att genomföras.

Slutligen får ett utdrag från en forskningsrapport från Vinnova om e-tjänster sammanfatta de utmaningar staden står inför när det gäller utvecklingen av nya e-tjänster:

”Den offentliga verksamhetens tjänster kan utföras och tillhandahållas mer effektivt och till lägre kostnad genom utveckling och användning av nya elektroniska interaktiva tjänster. Mångdisciplinär forskning och teknisk utveckling kommer att skapa nya tjänster som ger snabbare hantering av ärenden, effektiva arbetsprocesser, verkkningsfullare organisation och en nätverksförvaltning som förenklar myndighetskontakterna för enskilda medborgare och företagare. Avgörande för om e-tjänster ska bli framgångsrika är också den offentliga förvaltningens förmåga att på olika sätt identifiera behoven och efterfrågan samt bedöma nyttan av tjänsterna. Användarnas upplevelse av tillgänglighet och användbarhet samt upplevd nytta är prioriterat.”

Framtidens e-förvaltning, Vinnova Rapport VR 2006:4

BEREDNING

Ärendet har remitterats till Stockholm Business Region Development, AB Svenska Bostäder, STOKAB, socialtjänstnämnden, utbildningsnämnden, Hägersten-Liljeholmens stadsdelsnämnd, Rinkeby-Kista stadsdelsnämnd och Norrmalms stadsdelsnämnd.

Stockholm Business Region Development

Stockholm Business Region Developments tjänsteutlåtande daterat den 9 augusti 2007 har i huvudsak följande lydelse.

Stockholm Business Region är positiv till stadens satsning på att avsätta 650 miljoner kronor till verksamhetsutveckling med hjälp av IT. Den kommer att bidra till att Stockholm stärker sin ställning som en av världens ledande ICT-regioner. Det är viktigt att Stockholms stad som leverantör och användare ligger i framkant för att vara trovärdig i sin marknadsföring av Stockholm som en ledande ICT-region.

Stockholm Business Region kan också konstatera att inriktningen mot en snabb och lättillgänglig service till stockholmarna ligger helt i linje med ett av SBR-koncernens huvuduppdrag – att tillhandahålla en god service till företagare och besökare. Ett viktigt steg i SBR:s arbete med att förbättra servicen är att bygga upp en service- och lotsfunktion för företagare och evenemangsarrangörer i Stockholms stad. Till lotsen ska företagare kunna vända sig för att få hjälp om frågor eller problem uppstår i tillståndsfrågor i Stockholms stad. Det kan handla om frågor om vilket eller vilka tillstånd som behövs för olika verksamheter, vart företagare ska vända sig för att söka olika tillstånd eller hur en blankett ska fyllas i.

Uppbyggnaden av service- och lotsfunktionen påbörjades under våren, efter beslut i SBR:s styrelse, och kommer att fortsätta under hösten 2007. I detta arbete kan såväl utveckling av stödjande verksamhetssystem som e-tjänster komma att bli aktuella. Även andra delar av koncernens verksamhet skulle kunna vara aktuella för e-tjänstutveckling, såsom exempelvis turistservicen. Stockholm Business Region vill därför gärna medverka i stadens fortsatta arbete med att utveckla nya e-tjänster och IT-stöd.

I detta sammanhang vill också Stockholm Business Region beröra de kontaktcenters, som ska stötta och driva på medborgarnas användning av e-tjänster genom att bli lotsa medborgarna fram till e-tjänsterna och till rätt instans inom staden. Det liknar den uppgift som SBR har i förhållande till företag, som inte vet vart de ska vända sig i staden. Det är därför viktigt att klargöra rollerna, så att stadens organisation blir tydlig för företagare och medborgare.

Stockholm Business Region vill också betona vikten av att utvecklingen av nya e-tjänster och IT-stöd sker i nära samverkan med näringslivet. Det är viktigt för att stadens verksamheter ska kunna få innovativa och kostnadseffektiva lösningar, men också för att kunna utveckla förutsättningarna för näringslivet. En välutbyggd infrastruktur och ett utvecklat tjänsteutbud inom IT-området blir en allt viktigare förutsättning för att kunna behålla och attrahera företag till regionen. Det är därför viktigt att infra-

strukturen och tjänsteutbudet ständigt utvecklas för att kunna stärka regionen som etableringsort.

Ett viktigt forum som kan användas för att diskutera denna typ av frågor med ICT-branschen är Stockholm IT Region. Stockholm IT Region är ett avtalsbaserat partnerskap mellan privata och offentliga aktörer, som arbetar för att stärka Stockholm som ledande ICT-region. I samarbetet ligger fokus på följande områden: marknadsföring, infrastruktur, kompetensförsörjning och tjänsteutveckling med stöd av IT. Målet är att stärka ICT-branschens internationella konkurrenskraft, att öka användningen av IT i privat och offentlig sektor och att öka den internationella kännedomen om Stockholmsregionens styrkor inom ICT-området. Bakom Stockholm IT Region står i dag Ericsson, TeliaSonera, IBM, WM-data, Microsoft, Stockholms stad, Stockholm Business Region, IT & Telekomföretagen, Kista Science City, Stokab och Stockholms läns landsting.

Beträffande förslaget till organisationen för arbetet är Stockholm Business Region positiv till en samordnande funktion på stadsledningskontoret. Det skapar förutsättningar för att utvecklingsarbetet ska kunna styras utifrån en helhetssyn på stadens verksamheter, och för att prioriteringar ska kunna göras. Det är dock viktigt att funktionen håller sig på en övergripande nivå. Detaljstyrning av de enskilda verksamheternas arbete riskerar att försena och försvåra utvecklingen.

AB Svenska Bostäder

AB Svenska Bostäders tjänsteutlåtande daterat den 27 augusti 2007 har i huvudsak följande lydelse.

För att effekterna av IT satsningar skall bli de avsedda krävs att tjänsterna kan användas av alla. De skall vara enkla att använda och åtkomliga oberoende av situation, från hemmet, arbetsplatsen eller under en resa. För att klara detta krävs att tjänsterna tar utgångspunkt i användarens livssituation samt att den finns tillgänglig i flera olika digitala kanaler, ex dator, mobil och TV.

Tillgång till informationssamhället är dessutom en demokratifråga. I dag står en tredjedel av befolkningen utanför på grund av okunskap, ointresse och ekonomiska skäl, främst äldre, personer med olika etniska bakgrunder, personer med funktionshinder och inkomstsvaga. En annan större dold grupp är personer med läs och skrivsvårigheter. Ca 10-20 % av befolkningen saknar förmåga att ta till sig textbaserad information. Införandet av datorer med främst textbaserade tjänster har fått just denna grupp att relativt sett att halka efter i utveckling.

Vid genomgång av IT-avdelningens föreslagna tjänster saknas denna övergripande syn på att tillgängliggöra tjänster för alla. Tjänsterna karaktäriseras främst av vidareutveckling av tidigare administrativa tjänster som skapar indirekt nytta och effekt men riskerar att missa målet genom låg användning.

För att öka användningen och effekten av e-tjänsterna föreslår vi att ett sammanhållande projekt startas som fokuserar på följande framgångsfaktorer:

- att tjänsterna är livssituationsbaserade
- är möjliga att presentera i olika digitala kanaler
- är mer multimediala, i stället för rent textbaserade

STOKAB

STOKAB:s tjänsteutlåtande daterat den 15 augusti 2007 har i huvudsak följande lydelse.

Stokab välkomnar stadens satsning på att utveckla och föra in e-tjänster för att öka servicen m m till medborgarna.

Stokab anser vidare, i likhet med förslaget, att en samordningsfunktion inom staden är nödvändig och strategisk för att förändringen skall bli framgångsrik. Synergieffekter kan därmed tas tillvara och helhetsperspektivet skapar förutsättningar till ett effektivt genomförande.

Det kan i detta sammanhang nämnas de möjligheter som Stokabs infrastrukturutbyggnad skapar både avseende mer avancerade tjänster till medborgarna och bättre förutsättningar att utveckla stadens verksamheter med stöd av IT:

- Utbyggnad av ett fibernät i samarbete med stadens bostadsbolag till gagn för ca 90 000 boende och företag i bolagens fastigheter. Utbyggnaden kommer att öka tillgängligheten till bandbreddskrävande tjänster och service bl a från offentlig sektor. Även om penetrationen är hög vad gäller användningen av Internet är bandbredden fortfarande ett hinder inom ett flertal användningsområden.
- Huvudparten av stadens verksamhetsställen kommer att, i samarbete med stadens förvaltningar, anslutas till St Erik Kom – stadens interna kommunikationsnät – så att hela den sammantagna kommunikationen, mellan förvaltningarna och medborgarna, uppfyller ställda krav för att kunna distribuera stadens tjänster.

Stokab avråder från att stadsledningskontorets IT-avdelning generellt skall kontaktas innan en applikation köps in eller utvecklas av stadens förvaltningar och bolag. Detta torde inte gynna effektiviteten inom stadens verksamheter. Stokab föreslår att gemensamma lösningar endast utformas för verksamheter med likartade behov eller när förutsättningarna för att integrera systemen e d kräver likformighet.

Stokab anser att förslaget har goda förutsättningar att driva på utvecklingen av digitala tjänster. Det är viktigt att understryka att det finns mycket kunskap och ett omfattande produktutbud inom de privata företagen i Stockholm- och Mälarenregionen vilka önskar komma ut med sina tjänster. För att staden skall kunna utgöra det ”draglok” och den drivkraft som kan vara offentlig sektors roll i utvecklingen krävs en samverkan med branschen i de satsningar som nu skall genomföras. Detta kan bl a ske inom det etablerade samarbetet inom Stockholm IT-region.

Utbyggnaden av Stokabs fibernät till hushållssektorn ger fler och fler boenden och företag i Stockholm tillgång till bredband. Sannolikt kommer fler fastighetsägare att följa efter och ansluta sina fastigheter till Stokabs fibernät. Utbyggnaden av ett bredbandsnät som täcker stora delar av Stockholm skapar förutsättningar för en ökad efterfrågan av digitala tjänster framför allt inom hushållsmarknaden.

Socialtjänstnämnden

Socialtjänstnämnden beslutade vid sitt sammanträde den 30 augusti 2007 att hänvisa till tjänsteutlåtandet som svar på remissen.

Socialtjänstförvaltningens tjänsteutlåtande daterat den 12 juli 2007 har i huvudsak följande lydelse.

Förvaltningen är i allt väsentlig positiv till förslaget till organisation, modell för finansiering, utveckling och införande av förvaltningsövergripande e-tjänster. Förvaltningen delar också helt uppfattningen att medborgaren ska stå i centrum för stadens verksamhet och att informations- och kommunikationstekniken ska stödja medborgarnas rätt till insyn i verksamheten och underlätta tillgången till stadens tjänster. Förvaltningen ser också positivt på inrättandet av ett kontaktcenter dit medborgarna kan vända sig för att hitta rätt i stadens organisation.

Stadens medborgare har i begränsad omfattning direktkontakt med förvaltningens verksamheter med undantag för jourverksamheterna där det personliga mötet är en förutsättning och behovet av e-tjänster är begränsat. För jourverksamheterna handlar det i huvudsak om att nå ut med information om var de finns, hur man når dem osv. För flera av förvaltningens övriga tjänster krävs ett biståndsbeslut från aktuell stadsdelsförvaltning, exempelvis vård- och behandling, ledsagarservice, LSS-kollo. Också för dessa verksamheter är det mer frågan om att informera om vad som finns och hur man går till väga. Ett exempel på detta är den så kallade vård- och boendeguiden (VOB-guiden) som är förvaltningens nätguide till Vård utom hemmet Och Boenden för vuxna stockholmare med missbrukproblem samt boenden för utsatta kvinnor. Guiden vänder sig i första hand till handläggare vid Stockholms stadsdelsförvaltningar men finns också tillgänglig för stadens medborgare. Guiden innehåller enheter som är socialtjänstförvaltningens egna, är upphandlade eller som drivs av frivilligorganisationer som har ekonomiskt stöd från staden.

Förvaltningen har sedan stadens E-strategi beslutades år 2000 arbetat med att genomföra de åtgärder som följde av denna och detta arbete är i huvudsak genomfört. Förvaltningens olika verksamhetssystem har gjorts om som webblösningar i enlighet med stadens informationstekniska plattform och i tillämpliga delar försetts med webbformulär presenterade och möjliga att fylla i på Internet. Sådana e-tjänster finns idag till exempel för frivilligorganisationer som söker ekonomiskt stöd och för medborgare som vill anmäla sig till den obligatoriska utbildningen för blivande adoptivföräldrar. Under hösten 2007 beräknas arbetet med att utveckla en e-tjänst för att söka serveringstillstånd, ändra befintliga serveringstillstånd, anmäla serveringsansvariga m.m. vara klart. Detta innebär att stadens krögare kan nå förvaltningens tillståndsenhet och utföra sina ärenden via webben.

Förvaltningen har ytterligare ett par verksamheter där någon form av e-tjänst för medborgarna skulle kunna vara möjlig. Det gäller exempelvis Familjerådgivningen och Behandlingsenheten för alkohol- och narkotikamissbrukare där en tidsboknings-tjänst skulle kunna erbjudas. För dessa verksamheter måste dock möjligheten att behålla anonymitetsskyddet först säkerställas.

Förvaltningen har ett eget datornätverk för de brukare/boende/gäster som finns i förvaltningens verksamheter - en motsvarighet till IT i skolan. I dagsläget omfattar detta nät 500 användare och knappt 200 anslutna datorer. Syftet är att tillhandahålla förvaltningens brukare det utbud av IT-tjänster som normalt finns ute i samhället. Finansieringen av projektet har skett inom förvaltningens IT-budget.

Den modell som presenteras i förslaget har i huvudsak sin utgångspunkt i stadsövergripande e-tjänster som i mycket liten omfattning berör förvaltningens verksamheter. Dock omfattar förslaget även ett arbete med att ta fram och tydliggöra riktlinjer och regler för utveckling av e-tjänster. Förvaltningen delar uppfattningen att detta arbete är viktigt för att åstadkomma de gemensamma standarder och byggstenar som krävs för en enhetlig och effektiv hantering av e-tjänsterna.

Utbildningsnämnden

Utbildningsnämnden beslutade vid sitt sammanträde den 23 augusti 2007 att överlämna förvaltningens tjänsteutlåtande som svar på remiss om "Snabb och lättillgänglig service till Stockholmarna – förslag till organisation, modell för finansiering, utveckling och införande av nya e-tjänster".

Utbildningsförvaltningens tjänsteutlåtande daterat den 10 augusti 2007 har i huvudsak följande lydelse.

Utgångspunkterna för e-tjänsterna bygger på att en stor tyngdpunkt har lagts på medborgar- och nyttoperspektiv samt hur de tjänster som tas fram är hållbara över tiden och kan samordnas med andra system. Utbildningsförvaltningen ställer sig därför i allt väsentligt bakom förslaget men vill samtidigt markera några viktiga aspekter.

För det första noterar förvaltningen att det gemensamma utvecklingsarbetet med e-tjänster är utåtriktat och nödvändigt men frågetecken råder om på vilka grunder man ytterst, utifrån respektive förvaltnings övervägande, kommer att prioritera projekt som ska få starta med central finansiering.

För det andra måste en sammanhållen e-förvaltning bygga på en gemensam standard för den tekniska infrastrukturen. Utbildningsförvaltningen genomför i nuläget ett omfattande IT infrastrukturarbete då skolansluten IT verksamhet överförs från stadsdelarna till utbildningsförvaltningen. Förvaltningens målsättning är att över tid skapa en standardiserad och enhetlig IT infrastruktur för såväl administration som skolenheter. Arbetet är en förutsättning för att skapa kostandseffektiva och över tid tekniskt integrerbara samt hållbara e-tjänster. För att kunna nå detta menar utbildningsförvaltningen att det bör vara möjligt att ta i anspråk medel från stadens gemensamma IT utvecklingsmedel..

Utbildningsförvaltningen vill också understryka att det behövs en lösning på problemet med dubbla (ett för elever och ett för administrativ personal) kommunikationsnät för den pedagogiska verksamheten. En gemensam serviceförvaltning av IT-avdelningen är en nödvändig förutsättning för effektiva IT-stöd såväl användarfunktionellt som tekniskt. Sammanhållen e-förvaltning kan inte vara frivilligt att ha, det ska gälla samtliga förvaltningar och bolag i staden. Viktigt är en gemensam standard för

hela staden gällande den tekniska infrastrukturen samt standard för gemensamma system/applikationer.

Avslutningsvis menar förvaltningen att stadsledningskontorets IT-avdelning bör ha ett strategiskt och samordnade uppdrag att säkerställa en enhetlig IT infrastruktur inom staden. I detta uppdrag bör ingå att ta fram instruktioner och stöd för förvaltningar att utforma t.ex. nyttokalkyler.

Hägersten-Liljeholmens stadsdelsnämnd

Hägersten-Liljeholmens stadsdelsnämnd beslutade vid sitt sammanträde den 23 augusti 2007 att nämnden godkänner och översänder stadsdelsförvaltningens tjänsteutlåtande till kommunstyrelsen som svar på remissen.

Särskilt uttalande gjordes av tjänstgörande ersättaren Carita Stenbacka-Tenezakis (v) med instämmande av vice ordföranden Jan Wallman m.fl. (s) och ledamoten Ylva Wahlström m.fl. (mp), *bilaga 1*.

Hägersten-Liljeholmens stadsdelsförvaltnings tjänsteutlåtande daterat den 14 augusti 2007 har i huvudsak följande lydelse.

Stadsdelsförvaltningen ser mycket positivt på den utveckling av IT-stöd som beskrivs i ärendet. Med de resurser som föreslås avsättas borde det finnas möjligheter att staden ska kunna ta ett stort steg i utvecklingen av relevanta och bra e-tjänster för stadens medborgare.

Förvaltningen vill här enbart lyfta några frågor som förvaltningen anser är extra viktiga att beakta i arbetet med att utveckla e-tjänster. Med de stora resurser som avsätts för denna utveckling är samordningen av allra största vikt. Redan utvecklade applikationer som kan utnyttjas bör användas om de är relevanta och de applikationer som utvecklas måste vara tillgängliga för samtliga förvaltningar som kan dra nytta av dessa. Tidigare utvecklingsarbete i staden har inte alltid varit tillgängligt för hela staden.

Den modell för nyttovärdering som IT-avdelningen ska ta fram blir mycket viktig för att rätt projekt prioriteras. Den nytta som e-tjänsten kan göra för att tillgodose medborgarnas behov och som kan effektivisera stadens verksamhet bör få den högsta tyngden i denna nyttovärdering.

Som komplement till utvecklingen av e-tjänster är utvecklingen av kontaktcenter mycket viktig. För den enskilde medborgaren är det svårt att veta vart i stadens organisation som man ska vända sig med en specifik fråga. En tydlig ineffektivitet är den tidsåtgång för stadens tjänstemän som går åt till att föra frågor vidare mellan olika förvaltningar. Det kommer också under överskådlig framtid finnas en stor grupp medborgare som vill ha en person att prata med istället för att använda e-tjänsterna. Som det också tas upp i ärendet kan säkerligen kontaktcenter vara till stor nytta för att informera om möjligheterna till att använda e-tjänster.

Rinkeby-Kista stadsdelsnämnd

Rinkeby-Kista stadsdelsnämnd beslutade vid sitt sammanträde den 23 augusti 2007 att ställa sig bakom förvaltningens förslag och att tjänsteutlåtandet utgör svar på remissen.

Rinkeby-Kista stadsdelsförvaltnings tjänsteutlåtande daterat den 15 augusti 2007 har i huvudsak följande lydelse.

Det remitterade förslaget innebär sammanfattningsvis att stadsledningskontoret önskar inrätta en funktion inom kontoret med uppdrag att samordna delar av tre satsningar: gemensam serviceorganisation, kontaktcenter och e-tjänstprogrammet. Dessa tre projekt ska genomföras i syfte att förbättra medborgarservicen och effektivisera administrationen. I ärendet föreslås en organisation och en modell för finansiering, utveckling och införande av nya e-tjänster.

Övergripande synpunkter

Förvaltningen är positiv till att en satsning på e-tjänster nu initieras för både invånarna/brukarna och interna verksamheter. Förvaltningen är vidare positiv till ärendets syfte och mål, eftersom såväl stadsdelsnämnderna som staden i övrigt har stora effektiviseringsvinster att hämta genom verksamhetsutveckling med hjälp av IT. Detta gäller speciellt effektivisering av administration, samordning av IT-utveckling, standardisering, återanvändning av lösningar etc. men även för att öka servicen till invånarna/brukarna och näringslivet.

Begreppen bör klargöras och särskiljas

I ärendet sker ingen klar distinktion mellan IT-utveckling och e-tjänstutveckling, vilket i sin tur skapar en viss osäkerhet om vad som är ordinarie IT-verksamhet, IT-utveckling respektive e-tjänstutveckling. Förvaltningen anser att det är nödvändigt för det fortsatta arbetet inom staden att vi klargör och särskiljer dessa begrepp. Av remissunderlaget förefaller det exempelvis som om ordinarie IT-verksamhet (exempelvis licenskostnader för IT i skolan) faller under begreppet IT-utveckling. Det är vidare oklart vilka projekt eller delprojekt som ska samordnas och vilka som inte ska samordnas inom ram för det nu föreslagna samordningsprojektet för e-tjänster. Visserligen ges i remissunderlaget en definition på vad en e-tjänst är, men ska koordinering, finansieringen och uppföljning av de samordnade insatserna kunna fungera på ett tillfredsställande sätt behöver samtliga dessa begrepp och insatser klargöras i detalj.

Organisation

För personal inom hemtjänsten har systemägarna av paraplyet utvecklat ett hanterings-system för schemalagd/arbetad tid med kopplingar till paraplysystemet. Samtidigt har centrala rekommendationer gått ut om att för bl.a. nämnda personalgrupp använda Lisa-Tid, eftersom det har koppling direkt till det löneadministrativa systemet Lisa. Efter försäkringar från stadsledningskontoret om att inga beröringspunkter finns mellan systemen beslutar förvaltningen att gå vidare med båda. När sedan berörd personal börjar utvärdera dem uppstår stor förvirring, eftersom de överlappar varandra. Detta

exempel visar på behovet av samordning av arbetet med all IT-utveckling – inte bara e-tjänster. Förvaltningen vill därför betona det nödvändiga i att samtliga verksamheter och utsedda systemägare anpassar sig till den föreslagna organisationen och modellen för e-tjänster.

Förvaltningen är positiv till den samordning som planeras, men efterfrågar en klarare organisationsmodell där ägare, mandat och befogenheter är tydligare definierade. Vidare bör ett gemensamt uppföljningsverktyg tas fram för att alla projekt/program/portföljer ska kunna följas upp, koordineras och redovisas på ett likartat sätt. Kravet på ett gemensamt uppföljningsverktyg stärks av att det är mycket avancerat från såväl ett IT-perspektiv som ett verksamhetsperspektiv att bedriva flera olika e-tjänsteprojekt samtidigt.

Konkretisering av modell

Den modell som föreslås i ärendet bör konkretiseras mer, eftersom modellen endast beskrivs vagt och inbjuder till alternativa tolkningar. Modellen bör klargöra i vilken ordning åtgärder bör vidtas samt påvisa vilka olika intressenter som ingår i modellen.

Enligt förvaltningens uppfattning hade det varit en fördel om stadens IT-policy och e-strategi hade uppdaterats samt att ett förslag till tjänsteutveckling med hjälp av IT antagits innan en modell för e-tjänster beslutas.

Norrmalms stadsdelsnämnd

Norrmalms stadsdelsnämnd beslutade vid sitt sammanträde den 23 augusti 2007 att besvara remissen med stadsdelsförvaltningens tjänsteutlåtande.

Särskilt uttalande gjordes av ledamoten Hans Enroth (v), *bilaga 1*.

Norrmalms stadsdelsförvaltnings tjänsteutlåtande daterat den 8 augusti 2007 har i huvudsak följande lydelse.

Förvaltningen är klart positiv till förslaget om att utveckla nya e-tjänster. Förslaget verkar väl genomarbetat och förvaltningen ställer sig bakom den modell för genomförandet som presenterats. Som framgår av remissen har utvecklingen av e-tjänster i Stockholms stad präglats av bl.a. bristande samordning, styrning och uppföljning. Det har heller inte funnits någon egentlig överblick över utbudet av e-tjänster. Det är därför bra att man nu föreslår att ta ett samlat grepp över utvecklingen och att man tydligt markerar att ”göra-självtiden” är förbi.

Av förslaget framgår klart att det är brukaren som ska stå i centrum och det är utmärkt att man nu förbereder för att den enskilde med *en* inloggning ska kunna nå samtliga e-tjänster. Det är dock viktigt att inte glömma värdet av den mänskliga kontakten. Det finns trots allt många medborgare som inte har tillgång till dator eller som på grund av t.ex. språksvårigheter, funktionshinder eller ovana att hantera datorer inte kommer att kunna använda sig av de rent tekniska möjligheter staden kommer att kunna erbjuda. Det behövs således flera kontaktytor för att stadens service och tjänster ska kunna komma alla medborgare till del.

Ett väl fungerande kontaktcenter i kombination med utbyggda e-tjänster kommer att kunna ge medborgarna en bra överblick över, inte bara stadens utbud, utan också över de tjänster privata utövare och entreprenörer kan erbjuda. Möjligheten att elektroniskt hantera enklare och mera rutinmässiga ärenden kommer också att medföra att stadens förvaltningar kan koncentrera sina resurser på mera komplicerade och tidskrävande ärenden och därmed bidra till en kvalitetshöjning i dessa avseenden.

Förvaltningen vill dock framhålla vikten av att inte forcera fram tekniska lösningar. Väl genomtänkta lösningar vad gäller exempelvis val av teknik, driftsleverantör m.m. måste få ta tid om de förväntade effekterna av utbyggda e-tjänster och IT-stöd ska kunna uppnås.

Det är bra att man i förslaget poängterar att verksamhetsutveckling och utveckling av IT-stöd och e-tjänster går hand i hand och att den tekniska utvecklingen kommer att leda till, och i vissa fall, tvinga fram ändrade rutiner och arbetssätt. Detta ställer, som framhålls i förslaget stora krav på både chefer och övrig personal. Det är därför viktigt att ansvariga chefer får stöd för att kunna driva det förändringsarbete som kommer att bli nödvändigt för att uppnå den effektivisering som bedöms vara möjlig till följd av de stora satsningar som nu föreslås. De anställdas behov av utbildning för att kunna hantera de nya system och den nya teknik som sannolikt kommer att växa fram får inte underskattas.

SÄRSKILDA UTTALANDEN

Hägersten-Liljeholmens stadsdelsnämnd

Särskilt uttalande gjordes av tjänstgörande ersättaren Carita Stenbacka-Tenezakis (v) med instämmande av vice ordföranden Jan Wallman m.fl. (s) och ledamoten Ylva Wahlström m.fl. (mp) enligt följande

Vänsterpartiet uppskattar att även äldre omnämns i den beskrivna modellen för stadens arbete med att utveckla och införa nya e-tjänster, samt att tillgänglighet ska anpassas för olika målgrupper. Ca 41 procent av seniorerna känner sig inte alls delaktiga vid konfrontation med komponenter i det nya informationssamhället. Det är viktigt att denna grupp inte glöms bort samt att deras medborgarliga intressen tas till vara på bästa möjliga sätt även fortsättningsvis i ett framtida IT-samhälle.

Norrmalms stadsdelsnämnd

Särskilt uttalande gjordes av ledamoten Hans Enroth (v) enligt följande

Föreslagna e-tjänster för brukare/allmänheten kräver att alla personer har en dator och kan hantera en sådan. Eftersom IT-tekniken är en förhållandevis ny teknik saknar många både teknik och kunskap. För att människor ska kunna utnyttja e-tjänster krävs att kommunen tillhandahåller datorer i decentraliserade lokaler eller att medborgarkontoren återinförs med personal som kan hjälpa till med kontakter via datorer.

Intressant är Vervas – verket för förvaltningsutveckling – målgruppsundersökning som visar att småbarnsföräldrar, studenter och småföretagare som har tillgång till och kunskap att använda datorer tycker att det är besvärligt att kommunicera via dator. Istället vill de ha kontakt med personer inom kommunen antingen personliga besök eller per telefon.

Slutsatsen blir att kommunen bör lyssna noga vad människor önskar och inte helt lita till en kommunikation via e-post.

Lilla Ratten

STOCKHOLMS STADS PROJEKTMODELL

Innehållsförteckning

1. Inledning _____
 - 1.1 Allmänt om projektstyrningsmodellen _____
 - 1.2 Dokument i Lilla Ratten _____
 - 1.3 Lilla Ratten – ett smörgåsbord _____
2. Projektorganisationen _____
 - 2.1 Roller och ansvarsområden _____
 - 2.1.1 Beställare _____
 - 2.1.2 Styrgrupp och styrgruppsordföranden _____
 - 2.1.3 Projektledaren _____
 - 2.1.4 Delprojektledaren _____
 - 2.1.5 Projektmedlemmar (Projektgrupp) _____
 - 2.1.6 Referensgrupp _____
 - 2.1.7 Projektadministratören _____
3. Projektets faser och beslutspunkter _____
 - 3.1 Initieringsfasen (B0 – B1) _____
 - 3.1.1 Mallar för initieringsfasen _____
 - 3.2 Planeringsfasen (B1 – B2) _____
 - 3.2.1 Aktiviteter _____
 - 3.2.2 Mallar för planeringsfasen _____
 - 3.3 Genomförandefasen (B2 – B3) _____
 - 3.3.1 Aktiviteter _____
 - 3.3.2 Mallar för genomförandefasen _____
 - 3.4 Avslutsfasen (B3 – B4) _____
 - 3.4.1 Mallar för avslutsfasen _____
4. Sammanfattning mallarna i Lilla Ratten _____
5. Ordlista Lilla Ratten _____

Inledning

Stockholms stads projektmodell beskriver hur vi bör bedriva projekt för att dessa ska leda till avsedd verksamhetsnytta på ett effektivt sätt. Modellen beskriver vad ett projekt är – hur man beställer, planerar, följer upp och styr projekten så att de kommer verksamheten tillgodo på bästa sätt.

Projektmodellen ger oss möjlighet att bedriva projekt på ett effektivt sätt genom en enhetlig metodik och standardiserade rutiner. Modellen har sitt ursprung i Ratten/Lilla Ratten, en projektmodell som köptes in från WM-Data 1998, men som därefter kontinuerligt har vidareutvecklats för att vara anpassad för Stockholms stad.

Allmänt om projektstyrningsmodellen

Det blir allt vanligare att vi utför arbetsuppgifter i projektform. Beslut att starta projekt fattas normalt av personer i ledande befattningar som önskar en förändring i verksamheten och som vill uppnå en viss *effekt/nytta*. Projektet bedrivs inte för sin egen skull utan för att man på goda grunder tror att projektet ska leda till en önskad *verksamhets-effekt/nytta*. De projekt som startas ska därför vara prioriterade av ledningen.

Kännetecknande för ett projekt är att det

- ska leda till en förändring i verksamheten och uppnå en *verksamhetseffekt*
- är en uppgift av *engångskaraktär*
- har *mätbara* och väl definierade mål
- ska leverera ett slutresultat som ska *implementeras* i den löpande verksamheten
- har ett slutdatum och ett startdatum
- har en egen organisation och egen budget.

För att underlätta för projektorganisationen att genomföra projektet från start till slut med förväntat resultat på förväntad tid och budget använder Stockholms stad projektstyrningsmodellen Lilla Ratten. Modellen används i syfte att:

- hjälpa projektledarna att planera, följa upp och styra projekten mot uppsatta mål så att de ger effekt i verksamheten
- hjälpa beställarna att beställa och följa upp projekten och dess resultat så att dessa ger avsedd effekt i verksamheten
- klargöra roller och ansvarsområden för de olika deltagarna i projektorganisationen
- tillhandahålla dokumentmallar för planering och kontinuerlig uppföljning.

Dokument i Lilla Ratten

Detta dokument beskriver projektmodellen Lilla Ratten, dess faser och beslutspunkter samt arbetsrutiner och hur man kan använda dess dokument (mallar) för att styra projektet mot dess mål.

Lilla Ratten innehåller ett antal dokument som är indelade i följande kategorier:

- Mallar
- Checklistor

”Mallar” används som stöd för arbetet i projektform. De mallar som finns i Lilla Ratten beskrivs mer ingående nedan. Generellt sett består dokumentmallarna i Lilla Rat-

ten av rubriker, kursiv hjälptext och exempeltext. Allt som ska förändras/strykas står inom {xxx}. Tanken är att du som ska använda en mall

- funderar på om rubrikerna ska vara med
- funderar på om de ska justeras för att passa projektet bättre
- läser hjälp- och exempeltexten och stryker eller modifierar den sedan
- vid behov kompletterar med andra rubriker.

”Checklistor” är ett stöd för deltagarna i ett projekt. De är baserade på de olika roller som finns i projektet och anger mer i detalj vad varje roll har för ansvar under projektets gång.

Lilla Ratten – ett smörgåsbord

Projektledaren åtar sig att leverera ett projektergebnat av viss kvalitet och med vissa egenskaper, på en bestämd tid och med tilldelade resurser. Man åtar sig dock *inte* att använda sig av alla mallar i Lilla Ratten. Lilla Ratten är ett smörgåsbord och ett stöd i arbetet att leverera det man åtagit sig och framförallt att säkerställa att det man levererar är bra och kommer verksamheten tillgodo.

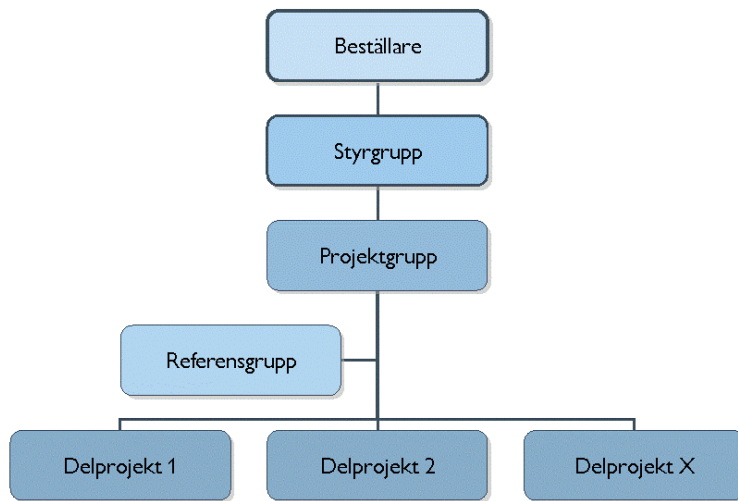
I ett mycket litet projekt som det är lätt att styra så behöver man naturligtvis inte använda alla mallar då detta skulle kunna innebära att man lägger dubbelt så mycket tid på administration som på att verkligen producera resultat. Detta är varken önskvärt eller nödvändigt. Man använder Lilla Ratten i den grad som krävs för att verkligen kunna leverera enligt den plan man lämnat till beställaren.

Det finns dock en miniminivå av Lilla Ratten som bör användas i alla projekt, oavsett storlek. Denna miniminivå är:

- Upprätta alltid ett projektdirektiv med *mätbara effektmål*.
- Upprätta alltid en projektplan med en tydlig beskrivning av projektets omfattning och avgränsningar, tydliga och mätbara projektmål, som med stor sannolikhet kan leda till den önskade *effekten*.
- En aktivitetsplan som anger varje aktivitet som krävs för att nå projektmålen, ansvarig utförare av aktiviteten, effektiv tid för att utföra aktiviteten, när i tiden aktiviteten ska utföras.
- Tidsplan för hela projektet
- Budget
- Alla förändringar från projektplanen ska beslutas skriftligen av styrgruppen i dokumentet för ändringsbegäran och protokollföras.
- Skriftligt projektgodkännande i beslutspunkt 3.

Projektorganisationen

Projekt kan vara av olika storlek men projektorganisationen ska minst bestå av en beställare och/eller styrgrupp, en projektledare och projektmedlemmar.



Figur 1: Exempel på projektorganisation

Ansvarsområden inom projektet definieras för både grupper och individuella roller. Även beslutsnivåer bör definieras för de olika grupperna – vilken grupp som tar vilket beslut. Här beskrivs exempel på vilka roller som kan ingå i projektorganisationen. Vilka roller som faktiskt används anpassas sedan efter projektets behov.

Exempel på grupper:

- Styrgrupp – består av styrgruppens ordförande och dess medlemmar
- Projektgrupp – består av projektledaren och projektmedlemmarna
- Referensgrupp
- Delprojekt – består av delprojektledare och delprojektmedlemmar

Exempel på individuella roller:

- Beställare
- Styrgruppens ordförande
- Projektledare
- Projektmedlem
- Referensgruppsmedlem
- Delprojektledare

Roller och ansvarsområden

Nedan beskrivs ansvarsområdena för respektive roll och grupp. Självklart kan det finnas behov av att anpassa dessa utifrån det specifika projektets behov, men detta måste i så fall klargöras.

Till stöd för vissa av rollerna finns även checklistor.

Beställare

Varje projekt ska ha en beställare som har verksamhetsansvar för projektresultatet och som finansierar projektet. Beställaren kan, vid behov, delegera sitt ansvar till en styrgrupp, men beställaren ska då även fortsättningsvis vara representerad i styrgruppen.

Det är beställaren som ansvarar för att:

- prioritera projektet i förstudieutvärderingen (om förstudie genomförts)
- beställa projektet genom projektdirektivet och besluta om de mätbara effektmålen
- tilldela medel och resurser till projektet
- säkerställa att projektets resultat tas om hand i den löpande verksamheten och där ge avsedd effekt
- mäta och följa upp effektmålen viss tid efter projektets avslut.

OBS! Om det inte finns en styrgrupp ska beställaren även ansvara för styrgruppens ansvarsområden som beskrivs nedan.

Styrgrupp och styrgruppsordföranden

Styrgruppen har det övergripande ansvaret för att de medel som projektet tilldelas används på det mest effektiva sättet. Projektledaren ingår som föredragande i styrgruppen men har ingen beslutsrätt.

Styrgruppen ansvarar för att:

- godkänna projektmålen, avgränsningarna, budget, resursplan och arbetsplan (projektplanen)
- besluta om projektet ska drivas vidare eller läggas ned vid varje beslutspunkt i projektprocessen
- fatta beslut om övergripande prioriteringar samt förändringar i den beslutade projektplanen och ändringar avseende projektets målsättning, tidsplan eller budget
- godkänna projektets resultat
- ta emot projektets slutrapport och formellt stänga projektet

Styrgruppsordföranden ansvarar för att:

- kalla till styrgruppsmöten
- fastställa dagordning inför styrgruppsmötet

Projektledaren

Projektledaren är den person som operativt ansvarar för att driva projektet mot angivet mål och som rapporterar till beställaren/styrgruppen. Projektledaren leder projektgruppen som består av projektledaren och projektmedlemmarna. En av de viktigaste uppgifterna för projektledaren är att säkerställa att alla projektmedlemmar förstått projektets mål, innehåll och tidplan samt vilka aktiviteter de ansvarar för.

Projektledaren ansvarar för att:

- ta fram en projektplan som beskriver hur projektet ska nå sina mål
- introducera projektmedlemmarna och stödja dem under arbetet med projektet
- löpande följa upp projektets framåtskridande i enlighet med planen
- löpande uppdatera aktivitetsplanen, bryta ner aktiviteter i mer detaljerade sådana, ta bort och lägga till aktiviteter
- styra, leda och kontrollera projektarbetet
- regelbundet rapportera till styrgrupp via lägesrapporter, ändringsbegäran och styrgruppsmöten
- vid behov vidta korrigerande åtgärder
- skapa förståelse och acceptans för projektet internt och externt
- ansvara för att projektmålen nås i tid och till fastställd budget

Delprojektledaren

Delprojektledaren har det övergripande ansvaret för att delprojektets resultat blir i enlighet med de beställda och definierade målen. Delprojektledaren ansvarar för att delprojektet genomförs inom fastställda kostnads- och tidsramar.

Delprojektledaren har samma ansvar som projektledaren, dock enbart för sitt avgränsade delprojekt. En skillnad är också att delprojektledaren rapporterar till huvudprojektledaren och inte till styrgruppen.

Projektmedlemmar (Projektgrupp)

Projektgruppen består av projektledaren och projektmedlemmarna. Projektgruppen utför det operativa arbetet i projektet. Projektmedlemmen ansvarar för att genomföra sitt åtagande gentemot projektet vilket bland annat innebär att:

- medverka i planeringen av projektet vilket innefattar utformningen av projektmålen, aktivitetsplaneringen, riskanalysen etc.
- tidsuppskatta de aktiviteter som man själv ska ansvara för eller genomföra
- delta i projektet i den omfattning man kommit överens om och genomföra planerade aktiviteter
- rapportera status och nedlagd tid i projektet fördelat på de aktiviteter man ansvarar för

Inför avslut av projektet ska projektgruppen:

- ta fram förslag på förvaltningsplan av projektresultat
- ta fram riktlinjer och rutiner för användandet av projektresultatet
- ta fram rutiner för uppföljning av användningen och regelbunden utvärdering

- kommunicera och förankra projektets resultat i förvaltningen

Referensgrupp

Referensgruppen har till uppgift att vara rådgivande i projektet. Den kan även ha som uppgift att förankra projektet i organisationen. Referensgruppen har ingen beslutande funktion. Syftet med referensgruppen är att projektets resultat ska få en bredare förankring i verksamheten. Det är viktigt att information från projektet går ut till referensgruppen i den omfattning som är nödvändig för att syftet med referensgruppen ska uppnås. Referensgruppen kan bestå av experter, verksamhetskunniga eller intressenter som på något sätt är beroende av projektet.

Referensgruppen ska bland annat:

- ha en rådgivande funktion
- bistå med kompetens och erfarenhet inom respektive specialistområde
- förankra projektet i den egna organisationen/verksamheten.

Projektadministratören

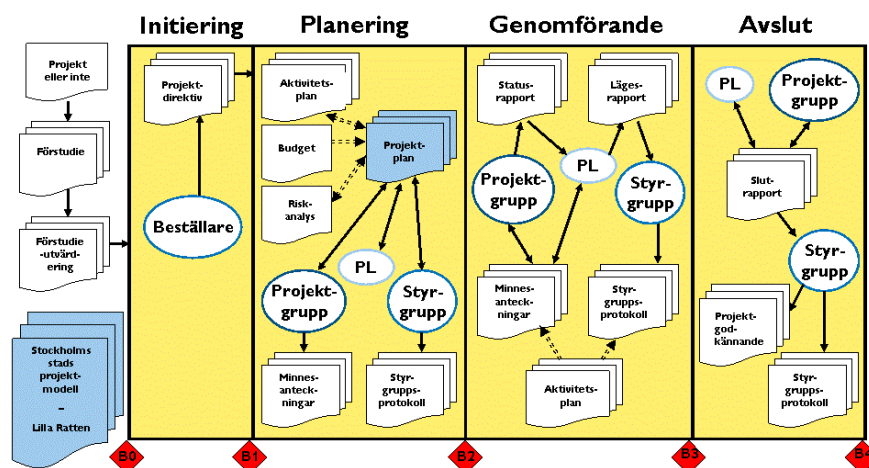
I vissa projekt väljer man att ha en projektadministratör. I de fall en sådan finns så ansvarar denne för att projektet förses med effektiva administrativa rutiner. Detta gäller både planering, uppföljning och dokumentation av projektet. Projektadministratören ansvarar för att rätt information delges projektmedlemmar och externa intressenter i rätt tid.

Exempel på arbetsuppgifter kan vara att:

- upprätta projektarkiv
- utforma administrativa rutiner
- sammanställa projektdokumentation
- stödja projektledaren i administrativa frågor

Projektets faser och beslutspunkter

För att förenkla styrning och ledning i projekt delar man in projektet i faser och beslutspunkter. Tanken är att man efter varje fas måste gå igenom en beslutspunkt för att kunna påbörja nästa fas i projektet. Detta är nödvändigt för att beställaren och/eller styrgruppen på ett effektivt sätt ska kunna förändra inriktning eller avsluta projekt som inte uppnår avsedd verksamhetsnytta. En översikt av detta visas i Figur 2 nedan.



Figur 2: Projektmodellen Lilla Ratten: faser, beslutspunkter och dokument

Projektprocessen i Lilla Ratten består av fyra faser. Dessa beskrivs mer ingående senare i detta dokument och består av följande:

- Initiering
- Planering
- Genomförande
- Avslut

Dessutom finns fem beslutspunkter. Det är beställaren till projektet eller den tillsatta styrgruppen som fattar beslut i beslutspunkterna. Vid varje beslutspunkt kan något av följande beslut tas:

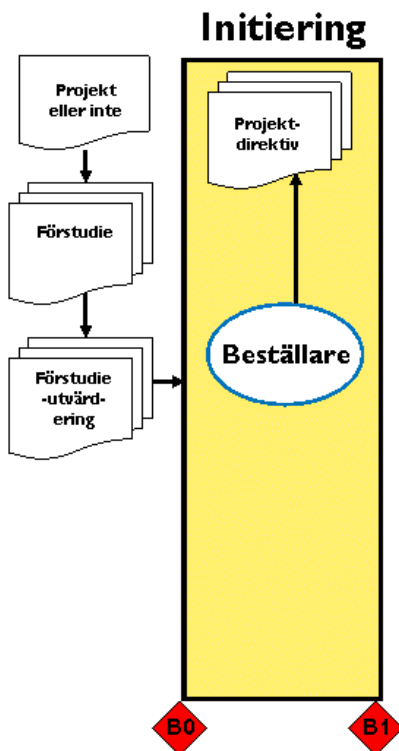
- Beslut om start av nästa fas i projektet
- Beslut om nedläggning av projektet
- Beslut om förlängning av pågående fas i projektet

Följande beslutspunkter används i Lilla Ratten:

Besluts- punkt	Beslutsunderlag	Beslutsalterna- tiv	Ansvarig
B 0	Förstudie		Förstudieledaren
	Förstudieutvärdering		Beställaren
		Ta fram projektdi- rektiv	Beställaren
		Avslå projektidén	Beställaren
B 1	Projektdirektiv		Beställaren
		Fastställa projekt- direktiv	Beställaren
		Avslå projektdirek- tiv	Beställaren
B 2	Projektplan		Projektledaren
		Godkänna projekt- planen	Styrgrupp
		Återremittera pro- jektplanen	Styrgrupp
		Avsluta projektet	Styrgrupp
B 3	Lägesrapporter		Projektledaren
	Förvaltningsplan		Projektledaren
		Godkänna projek- tet	Styrgrupp
		Förlänga genomfö- randefasen	Styrgrupp
		Avsluta projektet i förtid	Styrgrupp
B 4	Slutrapport		Projektledaren
		Godkänna slutrap- porten	Styrgrupp
		Återremittera slut- rapporten	Styrgrupp
		Formellt avsluta	Styrgrupp

Initieringsfasen (B0 – B1)

Projekt uppkommer ofta därför att någon ser ett behov/problem/möjlighet någonstans i organisationen. Man önskar att problemet ska lösas, behovet tillfredsställas eller möjligheten utnyttjas så att verksamheten förbättras. Oftast har man även en *idé* om hur detta ska kunna gå till, en projektidé. Alla idéer är viktiga, men alla bör *inte* bli projekt. Idégivaren kan exempelvis ha tolkat behovet fel eller inte tydligt analyserat orsaken till att det uppkommit. Därför är det viktigt att analysera projektidén innan man startar upp projektet för att se om den har möjlighet att leda till den önskade effekten i verksamheten.



Syftet med initieringsfasen är att utreda nuläget för dessa problem/behov/möjligheter, ta fram alternativa lösningar och utvärdera dem och slutligen rekommendera ett möjligt genomförandeprojekt. Projektet är alltså endast medlet för att nå den önskade effekten.

Konkret innebär detta att den verksamhetsansvariga beställer en förstudie av den tilltänkte projektledaren eller annan resurs. Förstudien ska leda fram till ett beslutsunderlag som sedan ligger till grund för att avgöra om projektet ska startas, hur det bör utformas samt vilken prioritet det ska ha.

Till hjälp i detta arbete används förstudiemallen i Lilla Ratten. Genom att tydliggöra ett antal frågor hjälper den beställaren att fatta beslut om huruvida idén bör gå vidare till ett projekt eller ej. Beställaren gör sedan en förstudieutvärdering för att utvärdera projekts nytta och prioritet i verksamheten. Förstudieutvärderingen ligger också till grund för initiering av ytterligare aktiviteter såsom

ytterligare förstudie om så krävs, framtagande av projektdirektiv och tillsättning av projektledare.

När det beslutats att gå vidare med projektet innebär det att *beslutspunkt 0 (B0)* passerar i projektprocessen.

Beställaren av projektet ansvarar för projektdirektivet men tar oftast fram det i samråd med projektledaren. Projektdirektivet är detsamma som en beställning av ett projekt och innehåller en kortfattad beskrivning av vad projektet ska leverera i termer av mätbara mål, avgränsningar och förutsättningar. Dessutom anger direktivet projektets övergripande organisation, det vill säga beställare, styrgruppsmedlemmar samt projektledare.

Mallar för initieringsfasen

Förstudierapporten

Denna mall används för att bedriva en förstudie på en projektidé och ligger sedan till grund för beslut om ett eventuellt projekt och skrivandet av projektdirektivet. Här ska man ange nyttan av projektet, kostnaden för att uppnå nyttan, en grov arbetsplan, ris-ker att inte lyckas genomföra projektet eller nå nyttoeffekterna etc.

Projekt eller inte?

Detta är en enkel checklista som beställare och projektledare kan använda för att göra en kontroll om det tänkta arbetet bör bedrivas i projektform eller inte.

Förstudieutvärderingen

Denna mall används av beställaren för att utvärdera om projektidén är prioriterad i organisationen och har ett strategiskt värde.

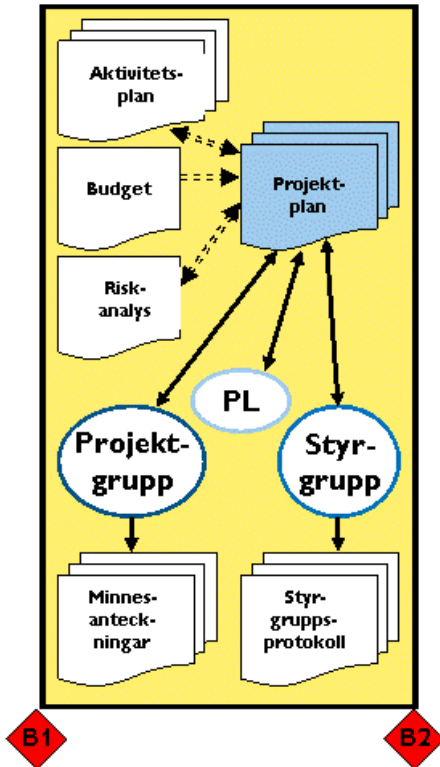
Projektdirektivet

Med detta dokument beställer beställaren projektet, namnger vilka som ingår i styrgruppen och ger en översiktlig ram för projektet. Direktivet ska skrivas under av beställaren. Det är av största vikt att effektmålen är mätbara så att projektgruppen vet vilken ambitionsnivå man ska lägga sig på vid utformandet av projektmålen för att säkerställa att dessa kan leda till den önskade effekten. Projektdirektivet signeras i B1 och markerar slutet på initieringsfasen.

Planeringsfasen (B1 – B2)

Vid *beslutspunkt 1 (B1)* signerar beställaren projektdirektivet där det är tydligt angivet vilka mätbara effektmål som projektet förväntas uppnå.

Planering



Beställningen av projektet ges till projektledaren som ska planera projektet så att det på bästa sätt leder till den önskade effekten. Att starta projekt på ett bra sätt är en förutsättning för ett framgångsrikt arbete. Resultatet av planeringen sammanställs i projektplanen. Projektplanen ska fastställas av styrgruppen vid *beslutspunkt 2 (B2)* innan projektet får fortskrida.

Under projektplaneringen tas mål och delmål fram och förankras i hela projektgruppen. Projektmålen ska ha en tydlig koppling till effektmålen. Det som projektet inte avser att göra, men som ändå kan komma att krävas för att effektmålen ska nås ska tydligt redovisas under avgränsningar i projektplanen. Utifrån målen kan projektgruppen gemensamt arbeta fram organisation, resursbehov, aktiviteter, risker etc. Samtliga aktiviteter för projektet ska finnas med.

Det är också oerhört viktigt att redan här planera för hur projektresultatet ska tas emot och förvaltas i den löpande verksamheten när projektet är avslutat. Faktum är att en stor andel av alla projekt misslyckas just därför att projektresultatet aldrig implementeras i verksamheten.

Den viktigaste delen av planeringsfasen är de planeringsmöten som projektgruppen har för att kunna planera ett riktigt bra projekt. Att skriva projektplanen är resultatet av detta arbete. Att planera och starta projekt på ett bra sätt är en förutsättning för ett framgångsrikt arbete.

Aktiviteter

Förberedelser

För att säkerställa att man har förstått uppdraget rätt går projektledaren igenom projektdirektivet med beställaren. Det är framför allt viktigt att effektmålen är tydliga och

mätbara och att det finns goda förutsättningar att nå dessa. Projektledaren gör en grov preliminär planering och organisation och bemannar projektgruppen. Därefter bokar projektledaren upp ett antal planeringsmöten med tänkta projektgruppen.

Planeringsmöte 1 – Målen

Första planeringsmötet med projektgruppen syftar till att tydligt formulera uppdraget, det vill säga ta fram projektbeskrivning och definiera projektmålen. Följande frågor bör besvaras:

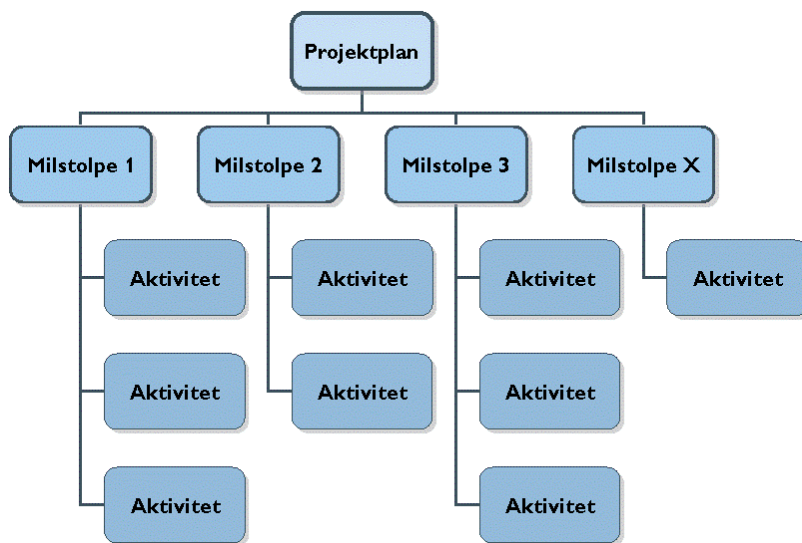
- Vad ska projektet göra för att effektmålen ska kunna nås?
- Vad ska projektet inte göra? Definiera avgränsningar och vem som borde göra det.
- Vilka är mottagarna av resultatet? Ska dessa förberedas på något sätt?
- Hur ska projektresultatet förvaltas i det löpande arbetet efter projektavslut?

Låt mötet ta ordentligt med tid i anspråk. Allt arbete som projektet ska utföra ska finnas beskrivet. Det ska vara möjligt att följa upp alla mål och de ska vara mätbara. Var hellre övertydlig än att utgå från att vissa saker är underförstådda.

Planeringsmöte 2 – Aktivitetsplanering, risker, arbetsplan etc

På det andra planeringsmötet tar projektgruppen gemensamt fram milstolpar, tidplan, projektorganisation, ansvarsfördelning samt arbetsformer. Alla vid denna tidpunkt kända aktiviteter som måste genomföras för att nå slutmålen ska tas med i aktivitetsplanen. Aktivitetsplaneringen görs oftast bäst om man utgår från de övergripande milstolparna och sedan bryter ner dessa i aktiviteter. Varje projektmedlem ansvarar för sin egen tid och gör en tidsuppskattning av de aktiviteter han/hon ska utföra med hänsyn tagen till andra konkurrerande uppgifter.

På detta möte går ni också igenom hur rapportering till projektledaren ska ske, hur ofta, samt planerar in projektmöten regelbundet under projektets gång. Vid varje projektmöte detaljeras och modifieras sedan aktivitetsplanen löpande och blir det viktiga redskapet för uppföljning och styrning av projektet.



Figur 3: Milstolpar och aktiviteter

Sammanställning av projektplanen

Utifrån materialet från projektplaneringsmötet så sammanställs projektplanen. Resurserna säkras med resurskontrakt.

Styrgruppsmöte

När projektplanen är klar så presenteras planen för styrgruppen. Styrgruppen beslutar om projektet kan utföras enligt den utarbetade planen och om så är fallet fastställs den på sittande möte.

Kick-off – Initiering av projektet

Innan projektstart träffas projektledaren, styrgruppen, beställaren samt hela projektgruppen och går igenom mål, ansvar och roller i projektet samt tar upp de viktigaste delarna i Lilla Ratten.

Mallar för planeringsfasen

Projektplanen

Planeringsarbetet sammanställs i en projektplan. För att kunna ta fram en bra projektplan måste ett förberedande planeringsarbete ske i projektgruppen. Projektledaren förbereder och startar projektet genom att

- bemanna projektet
- tillsammans med projektmedlemmarna definiera/ta fram:

- projektmål som har realistisk chans att leda till effektmålen
- avgränsningar – vad gör inte projektet
- vilka mottagarna/användarna är av projektresultatet
- aktiviteter och milstolpar för att nå målen
- risker för att inte nå målen
- förutsättningar för att nå målen
- resursplan för projektet
- hur överlämning till förvaltning/löpande verksamheten ska gå till
- hur projektet löpande ska följas upp och styras mot uppsatta mål
- kompletta projektorganisationen
- budget
- tidsplan

Resurskontrakt

För att säkra upp de resurser du behöver använda i ett projekt finns mallen för resurskontrakt. Ange personens namn, hur mycket tid personen bedöms behöva lägga i projektet etc. Kontraktet signeras av personen själv, dennes linjeförman samt projektledaren.

Aktivitetsplan

Aktivitetsplanen är ett av de viktigaste dokumenten i projektet och är i sin första version en bilaga till projektplanen. I aktivitetsplanen anger du samtliga kända aktiviteter som måste genomföras för att projektet ska nå målet och kunna avslutas. Det är viktigt att lägga mycket tid på att göra aktivitetsplanen. I denna anger du vilken aktivitet som ska utföras, vem som ska utföra den, hur mycket tid det tar att utföra aktiviteten (i timmar, dagar el. dyl.), samt start- och slutdatum för aktiviteten. Det är viktigt att aktivitetsplanen tas fram tillsammans med dem som ska utföra aktiviteterna.

Aktivitetsplanen förändras ofta under projektets gång eftersom det i planeringsstadiet kan vara svårt att ange samtliga aktiviteter som krävs. Aktivitetsplanen uppdateras sedan löpande vid projektgruppens regelbundna möten.

Budget

Detta är ett Excel-dokument och utgör bilaga till projektplanen. I detta dokument kan projektledaren göra en kalkyl över projektets externa och interna kostnader. Interna resurser är också en kostnad varför det är bra att summera alla timmar som ska läggas i projektet enligt aktivitetsplanen och multiplicera dessa med en schablontimkostnad för personalen, för att få fram de interna kostnaderna.

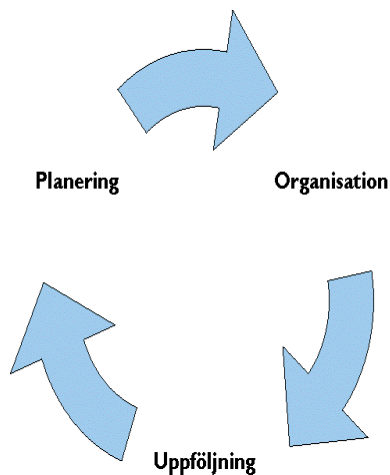
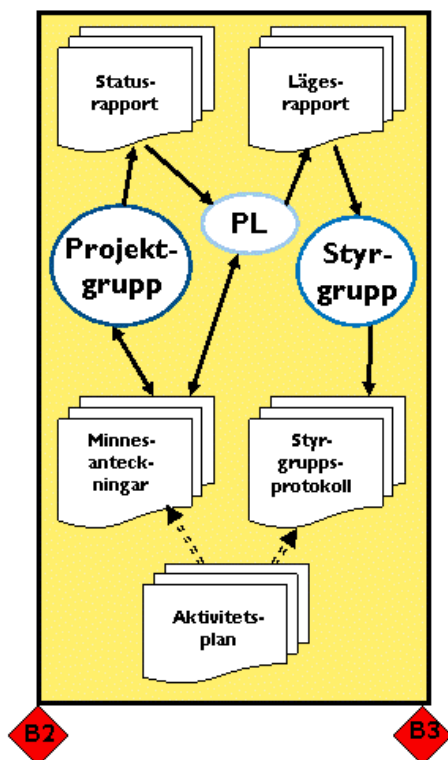
Risikanalys

Risikanalys är ett fristående dokument som kan användas för att studera projektets risker. Dokumentet består av en enkel matris med värdena Sannolikhet och Konsekvens och små numrerade rutor som enkelt kan flyttas runt i matrisen. Fördelen med ett fristående dokument är att risikanalysen kan vara en bilaga till projektplanen men även till lägesrapporten. En riskanalys bör ju ske löpande i projekten.

Genomförandefasen (B2 – B3)

Syftet med genomförandefasen är att genomföra och följa upp planerade aktiviteter och milstolpar enligt den projektplan som togs fram under projektplaneringen. Under denna fas är aktivitetsplanen ett levande dokument som löpande uppdateras och följs upp via status- och lägesrapporter och vid projektmöten. Ofta finns det inte tillräckligt med information vid planeringsfasen för att kunna göra en komplett aktivitetsplan. Planeringen är därför en iterativ process som måste göras om och anpassas till hur projektet håller planerna och till ny information eller nya direktiv som kan dyka upp under vägen.

Genomförande



Uppföljning av projekt ska göras löpande av projektledaren. Resultatet av uppföljningen analyseras och rapporteras till projektgruppen samt till styrgruppen vid styrgruppsmöten.

Det är viktigt att uppföljningen genomförs regelbundet och är anpassad till det område som ska följas upp.

Alla ändringar i projektplanen ska beslutas av styrgrupp och dokumenteras i styrgruppsprotokollen. Genomförandefasen är klar i och med att resultatet (systemet, dokumentet, tjänsten etc) överlämnas till förvaltningsorganisationen, beställare, användare eller till ett påföljande projekt för genomförande. Vid överlämnandet ska projektet godkännas, enligt kriterierna för projektgodkännande, av styrgruppen och projektet är därmed framme vid *besluts punkt 3 (B3)*.

Aktiviteter

Projektmöten

Under genomförandefasen bör projektledaren regelbundet hålla projektmöten. Inför dessa möten ska projektmedlemmarna skriva statusrapport enligt överenskommelse med projektledaren. Under mötet följs projekt- och aktivitetsplanen upp och förslag till förändringar i beslut, tidplaner och aktiviteter skrivs ned i minnesanteckningar.

Styrgruppsmöten

Under projektets ska styrgruppsmöten hållas regelbundet. Vid varje beslutspunkt måste ett styrgruppsmöte genomföras för att projektet ska gå vidare till nästa fas. Beroende på projektets omfattning kan det behövas ytterligare styrgruppsmöten. Inför styrgruppsmötet skriver projektledaren lägesrapport med status och ändringslista för uppföljning och underlag till beslut. Efter styrgruppsmötet ska ett styrgruppsprotokoll upprättas där samtliga beslut dokumenteras.

Överlämning till förvaltning

En viktig aktivitet i projektet är överlämningen av resultatet till beställaren för fortsatt förvaltning. Innan styrgruppen kan ta beslut om att avsluta projektet ska en förvaltningsetablering vara klar och en förvaltningsplan vara framtagen.

Mallar för genomförandefasen

Statusrapport

Projektmedlemmarna kan använda statusrapporten för att rapportera hur de egna aktiviteterna fortskrider. I aktivitetsrapporten anger medlemmen hur många timmar han/hon har lagt på att utföra aktiviteterna enligt plan. Det är också viktigt att ange om man är klar med aktiviteten enligt plan eller om slutdatum måste flyttas fram. Statusrapportering kan också ske vid regelbundna projektgruppsmöten om detta bedöms vara bättre.

Minnesanteckningar

Under projektet ska det regelbundet hållas projektmöten där projektgruppen får möjlighet att stämma av arbetet i projektet. Inför projektmötet ska projektledaren ta fram en dagordning. Det ska även föras anteckningar under mötet som sammanställs i minnesanteckningarna.

Lägesrapport

Lägesrapporten skrivs av projektledaren inför styrgruppsmöten och tar upp vad som hittills har åstadkommit och vad projektet ska göra den närmaste tiden. Lägesrapporten är projektledarens instrument för att föreslå förändringar i projektet. Lägesrapporten ligger till grund för beslut som fattas på kommande styrgruppsmöte.

Ändringsbegäran

Mallen för ändringsbegäran används när en förändring har inträffat/behöver göras som får konsekvenser för mål, tidsplan eller budget. Denna ska fastställas av styrgrupp innan projektet får fortsätta. Tänk på att förändringen måste hanteras i aktivitetsplanen.

Styrgruppsprotokoll

Styrgruppsprotokollets uppgift är att dokumentera styrgruppens beslut.

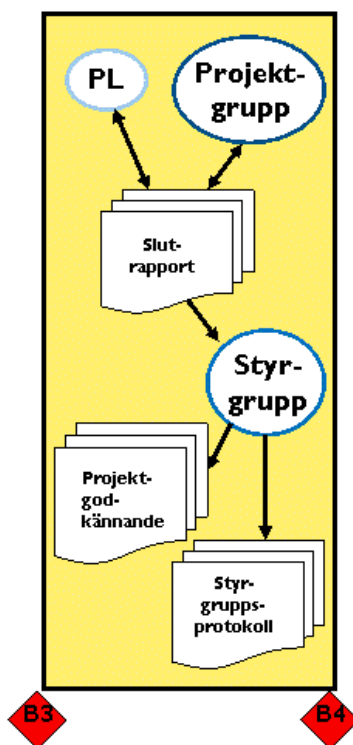
Projektgodkännande

När projektet är helt genomfört, alla projektmål uppfyllda och överlämnandet har skett till förvaltningsorganisationen, mottagarna och beställaren så är projektet framme vid godkännandet. I mallen för projektgodkännandet anges de kriterier för projektgodkännande som beskrevs redan i projektplanen. Om dessa kriterier är uppfyllda så kan projektet godkännas av styrgrupp. Därmed har B3 passerats och projektet kan gå in i avslutsfasen.

Avslutsfasen (B3 – B4)

Syftet med avslutsfasen är att säkerställa kunskapsåterföring och att formellt avsluta projektet. Ett projektavslutsmöte (kick-out) med hela projektgruppen, beställaren och styrgruppen genomförs och en slutrapport skrivs och distribueras.

Avslut



Under avslutsfasen ska all dokumentation sorteras rensas, och överlämnas till förvaltningsorganisationen. Det är då viktigt att kontrollera att det som ska vara diariefört verkligen är det.

Utvärdering görs med projektmedlemmarna för att ta tillvara på nyttiga erfarenheter under projektet. När slutrapporten fastställts av styrgruppen är projektet framme vid *besluts punkt 4 (B4)* och därmed avslutat.

Mallar för avslutsfasen

Slutrapport

Slutrapporten skrivs för att sammanfatta projektet och sprida erfarenheter om resultat och arbetssätt.

Sammanfattning mallarna i Lilla Ratten

I nedanstående tabell framgår översiktligt de ingående mallarnas innehåll, periodicitet och målgrupper.

Dokument	Innehåll	Periodicitet	Avsändare (underskrift)	Målgrupp
Förstudierapporten	• Nyttan med projektiden • Grov beskrivning av projektet • Förslag till genomförande	1 gång (initiering)	• Projektledare/idégivare • Verksamhetsansvarig/ledningsfunktion/blivande beställare	• Ledningsgrupp/verksamhetsansvariga • Projektledare
Förstudieutvärderingen	• Prioritet • Strategiska värde • Förslag till ytterligare åtgärder	1 gång (Initiering)	• Beställare	• Projektledare
Direktiv	• Effektmål • Önskat resultat • Tid • Kostnad • Bemannning	1 gång (Initiering)	• Beställare	• Projektledare

Dokument	Innehåll	Periodicitet	Avsändare (underskrift)	Målgrupp
Projektplan	• Mål • Budget • Tid- och leveransplan • Projektorganisation • Rapportering • Kvalitetssäkring • Risker och beroenden	1 gång (Start)	• Projektledare • Beställare	• Styrgrupp • Projektledare • Projektmedlemmar
Aktivitetsplan	• Aktiviteter • Ansvarig • Tidsåtgång per aktivitet • Startdatum per aktivitet • Slutdatum per aktivitet	Löpande	• Projektledare • Projektmedlemmar • Beställare	• Projektledare • Projektmedlemmar
Budget	• Budget	1 gång (Start)	• Projektledare	• Styrgrupp
Riskanalys	• Riskanalys i matrisform	1 till flera gånger (månadsvis)	• Projektledare	• Styrgrupp

Dokument	Innehåll	Periodicitet	Avsändare (underskrift)	Målgrupp
Resurskontrakt	• Kontrakt mellan projektledare, viss personell resurs samt den linjechef för att säkra upp resursen i projektet	1 gång (start)	• Projektledare • Aktuell personell resurs • Resursens linjechef	• Beställare/styrgrupp • Projektledare • Personella resurser • Linjechefer
Statusrapport	• Nedlagd tid • Bedömd kvarvarande tid • Problem • Förslag	1 gång per vecka	• Projektmedlem	• Projektledare
Lägesrapport	• Projektstatus • Beslutsunderlag	1 till flera gånger (månadsvis)	• Projektledare	• Styrgrupp • Projektmedlemmar
Ändringshantering	• Ändringar från projektplanen • Konsekvens av ändringen avseende mål, tid, budget	Vid behov	• Projektledare • Beställare/styrgrupp	• Projektgruppen • Beställare/styrgrupp
Styrgruppsprotokoll	• Beslut	1 till flera gånger (månadsvis)	• Styrgrupps ordförande	• Styrgrupp • Projektledare

Dokument	Innehåll	Periodicitet	Avsändare (underskrift)	Målgrupp
Mötesanteckningar	• Beslut • Uppdaterad aktivitetsplan	Numreras löpande efter varje projektmöte.	• Projektledare	• Projektledare • Projektmedlemmar
Projektgodkännande	• Kriterier för godkännande • Måluppfyllelse • Beslut om godkännande	1 gång (avslut)	• Projektledare • Beställare/styrgrupp	• Projektgruppen • Beställare/styrgrupp
Slutrapport	• Projektbeskrivning • Resultat • Arbetssätt • Erfarenheter	1 gång (avslut)	• Projektledare	• Styrgrupp • Projektmedlemmar • Beställare

Ordlista Lilla Ratten

Denna ordlista syftar till att skapa en gemensam terminologi för alla som deltar i ett projektarbete som styrs av projektmodellen Lilla Ratten. Här ges endast en kortfattad beskrivning av ord och begrepp i projektmodellen.

Ord	Förklaring
Aktiviteter	Projektet bryts ned till ett antal aktiviteter som ska genomföras för att uppnå projektets mål. För varje aktivitet anges vem som ansvarar för den, hur lång tid den tar och när den ska vara färdig.
Avgränsningar	Avgränsningarna beskriver sådant som inte självklart ingår i projektmålen, men som ändå kan komma att krävas för att effektmålen ska uppnås. Avgränsningarna tydliggör projektets ramar. Beställaren ansvarar för avgränsningarna utanför projektet.
Beslutspunkt	I Lilla Ratten finns fyra beslutspunkter inlagda mellan respektive fas. Vid varje beslutspunkt ska ett beslut tas om projektet ska gå vidare till nästa fas.
Beställare	Beställaren är den som initierar projektet. Beställaren kan ingå i projektets styrgrupp och är den som godkänner projektets resultat.
Effektmål	Svarar på frågan varför projektet startas. Effektmålet ska vara ett långsiktigt, mätbart, tidsatt mål som talar om vad det är tänkt att projektet ska generera för effekter i verksamheten på lång sikt. Effektmålen nås sällan inom projektets ramar. Projektmålen ska leda till att effektmålen uppnås. Beställaren/styrgruppen ansvarar för att ange effektmålen.
Förstudie	Förstudien kan vara en del av huvudprojektet eller planeras som ett eget projekt som utförs innan huvudprojektet initieras. Förstudien syftar till att klargöra vilka effekter i verksamheten man önskar sig, hur projektet bäst bör utformas för att nå dessa effekter, vilka kostnaderna är för projektet, vilket resursbehov som krävs, hur ett genomförande kan gå till etc. Förstudien bildar underlag för att fatta beslut om projektet bör startas/genomföras eller ej.
Intressenter	Alla personer, grupper, organisationer etc. som på något sätt berörs av projektet. Intressenterna förväntar sig ett utbyte från projektet på något sätt.

Ord	Förklaring
Leveransgodkännande	I samband med leverans av de produkter eller tjänster som projektet producerat krävs ett leveransgodkännande från beställaren. Leveransgodkännandet säkerställer att beställaren fått det som specificerats som leveranser i projektet.
Leveransplan	Om projektet innehåller flera fysiska leveranser presenteras hur dessa kommer att överlämnas i en leveransplan. I leveransplanen anges vad som ska levereras, vid vilken tidpunkt och på vilket sätt leveransen sker.
Linjeorganisation	Det ordinarie arbetet på en arbetsplats bedrivs vanligtvis i en linjeorganisation. I linjeorganisationen har alla fastställda roller och arbetsuppgifter i förhållande till den ordinarie verksamheten.
Lägesrapport	Under projektets genomförande lämnar projektledaren lägesrapporter till styrgruppen där projektets nuvarande status beskrivs. Lägesrapporten kan vara ett underlag för styrgruppen vid beslut i projektet.
Milstolpe	Milstolpar beskriver ett önskat uppnått resultat i projektet. Milstolpar används för avstämning och styrning i projektet och stäms av mot projektets tidplan.
Minnesanteckningar	Vid varje möte med projektgruppen ska minnesanteckningar skrivas.
Projekt	Ett projekt ska vara avgränsat i tiden, ha ett bestämt mål, vara unikt, engagera flera människor med klart definierade roller och ansvar samt ha en egen organisation.
Projektdirektiv	Beställaren beställer projektet genom projektdirektivet. Detta anger ramarna för projektet. Direktivet ska godkännas av styrgruppen eller beställaren och fungerar som underlag för projektledaren då han/hon gör projektplanen.
Projektgrupp	De personer som arbetar aktivt i projektet och betraktas som projektmedlemmar bildar tillsammans med projektledaren en projektgrupp. Projektgruppen ansvarar för att projektets planerade aktiviteter genomförs.
Projektledare	Har det övergripande ansvaret för att projektet når målen och ansvarar för att arbetet utförs enligt projektplanen.
Projektmodell	Beskriver hur ett projekt styrs för att nå de önskade målen på effektivaste möjliga sätt.

Ord	Förklaring
Projektmål	Svarar på frågan <i>vad</i> projektet ska genomföra. Projektmålen ska vara mätbara och tala om vad projektets förväntade resultat ska vara. Man kan här även ta med huvudaktiviteter i projektet såsom utbildning, marknadsföring etc. Projektmålen bör innehålla kriterier för tid, kostnad och kvalitet.
Projektorganisation	Varje projekt skapar en egen organisation som sätts samman efter projektets behov av kompetenser och resurser. Projektorganisationen fungerar som en egen enhet som vid behov kan samverka med den ordinarie linjeorganisationen.
Projektplan	Ett dokument som beskriver vad projektet ska göra och hur detta ska genomföras. Projektplanen ska skrivas av projektledaren och godkännas av beställaren/styrgruppen och sedan kommuniceras till projektgruppen. Projektplanen styr projektarbetet.
Projektprocess	Beskriver de faser, dokument, beslutspunkter, aktiviteter och roller som ingår i projektmodellen. Projektprocessen ska fungera som ett stöd för projektledaren i planeringen av arbetet.
Ratten	Stockholms stads projektmodell för större projekt. Lilla Ratten är en anpassning av Ratten till mindre projekt.
Referensgrupp	De personer som projektet kan behöva knyta till sig för rådgivning och förankring men som inte är aktiva som projektmedlemmar.
Riskanalys	En riskanalys bör genomföras i samband med upprättandet av projektplanen. I riskanalysen anges vad som kan vara potentiella risker för att projektet inte ska nå de uppsatta målen. De risker som antas innebära stora hot mot projektet bör man ta fram en åtgärdsplan för. Riskanalysen bör revideras och hållas aktuell under projektets gång.
Roll	I Lilla Ratten finns ett antal definierade roller som beskrivs i dokumentet "Lilla Ratten - Rollbeskrivningar". Varje roll har ansvar och befogenheter som ska uppfyllas i projektarbetet.
Slutrapport	Vid projektavslut utvärderas projektet i en slutrapport som överlämnas från projektledaren till styrgruppen. Slutrapportens syfte är att formellt avsluta projektet samt ta till vara gjorda erfarenheter från projektet.

Ord	Förklaring
Startmöte/ Kickoff	I samband med projektets start genomförs ett startmöte med projektgruppen. Startmötet syftar till att förankra projektplanen i projektgruppen samt skapa god stämning i gruppen inför det fortsatta arbetet.
Statusrapport	Projektmedlemmarna kan regelbundet lämna en statusrapport till projektledaren. I statusrapporten anger varje projektmedlem status för de aktiviteter han/hon ansvarar för.
Styrande dokument	De dokument i projektet som styr det övergripande projektarbetet. Ändringar i dessa kräver styrgruppens godkännande. Styrande dokument kan t ex vara projektdirektiv och projektplan.
Styrgrupp	Styrgruppen säkerställer att projektledningen har full kontroll och att projektet når de uppsatta målen. Styrgruppen tar fram ett projektdirektiv för projektet och beslutar om projektets fortskridande i de olika faserna.
Styrgruppsprotokoll	Vid varje möte med styrgruppen ska ett styrgruppsprotokoll skrivas. I detta redogörs för vilka beslut styrgruppen tagit på mötet.
Ändringshantering	I projektet bör beslut tas om hur eventuella ändringar ska hanteras. Ändringshanteringen beskrivs i projektplanen.