



Handläggare
Gunilla Ekstrand
Telefon: 08-508 25 081

Till
Socialnämnden
2020-03-17

Projekt Modernisering av sociala system

Socialnämndens uppdrag inom ramen för Stockholms stads projekt Modernisering av sociala system

Förvaltningens förslag till beslut

1. Socialnämnden godkänner tjänsteutlåtandet.
2. Socialnämnden överlämnar tjänsteutlåtandet till berörda förvaltningar för kännedom.

Lena Lundström Stoltz
Förvaltningschef

Gunilla Ekstrand
Avdelningschef

Sammanfattning

Stadens verksamhetsstöd för socialtjänst och kommunal hälso- och sjukvård behöver moderniseras. I december 2016 tog därför kommunfullmäktige beslut att byta ut nuvarande system mot nya digitala stöd. Staden har upphandlat ett verktyg som stöttar moderna arbetssätt och som möjliggör ständiga förbättringar. Arbetet bedrivs i projektform.

Projektet leds, styrs och finansieras av stadsledningskontoret. Socialförvaltningen har deltagit i projektet sedan det startade och bemannar idag en rad olika roller. Sedan 2019 har socialförvaltningen tagit en mer aktiv roll genom att bemanna fler nyckelfunktioner.

Utöver de olika roller som socialförvaltningen har tillsatt ser förvaltningen ett behov av att nämndens ämnesexperter särskilt prioriterar sitt arbete utifrån projektets behov av verksamhetsspecifik kunskap. Det kan innebära att förvaltningens medarbetare behöver göra kompromisser i förhållande till sitt linjeuppdrag. Förvaltningen föreslår också att en långsiktig plan tas fram om hur socialtjänstens arbetsprocesser kan förbättras i förhållande till de nya digitala stöden. Förvaltningen behöver vara en aktiv part tillsammans med stadsledningskontoret och fortsätta

att jobba utifrån ett processägaransvar även efter att projektet stängts.

Bakgrund

Sociala system stödjer stadens verksamheter för bland annat handläggning och dokumentation inom verksamheterna individ och familjeomsorg, äldreomsorg, omsorg om personer med funktionsnedsättning samt kommunal hälso- och sjukvård. Dagens sociala system har idag ca 25 000 aktiva användare.

Den egenutvecklade delen av stadens sociala system (Paraplysystemet) infördes i slutet av 90-talet. Paraplysystemet har sedan införandet kompletterats med för staden anpassade och tätt knutna standardsystem. Exempel på sådana standardsystem är VODOK för den kommunala hälso- och sjukvården, ParaGå för hemtjänstutförare och SchemOS för schemaläggning och planering.

I kommunfullmäktiges budget för 2016 angavs att kommunstyrelsen skulle påbörja en modernisering av stadens sociala system. Under 2016 genomförde stadsledningskontoret en förstudie och tog fram en strategi för moderniseringen. Strategin visade på ett stort utvecklingsbehov av de sociala systemen inom både myndighetsutövande verksamhet och inom utförarverksamhet. Utvecklingsbehovet innefattade både en teknisk uppgradering och en modernisering ur ett verksamhetsperspektiv. Förstudien visade också på en önskan från verksamheterna om att bättre kunna utnyttja digitaliseringens möjligheter. Förstudien visade vidare att nuvarande sociala system vare sig tekniskt eller verksamhetsmässigt fullt ut stöttar den förändring som önskas. Styrgruppen för projektet beslutade i december 2016 om att ersätta stadens sociala system med en kombination av verktyg. Det innebär att staden själv tar kontroll över hur processerna i systemet ska byggas och utformas istället för att köpa ett standardsystem.

Syftet med projektet är att öka effektiviteten och kvaliteten i stadens socialtjänst (uppsökande/förebyggande, handläggning/beställar- och utförarverksamhet) samt i den kommunala hälso- och sjukvården. Staden ska tillsammans utveckla nya gemensamma moderna arbetssätt och tillhörande digitala stöd som helt ersätter nuvarande sociala system och de delar av Platina som idag stödjer delar av stadens socialtjänstverksamhet. Det nya verksamhetsstödet har fått namnet Esset.

Projektets styrgrupp har antagit en rad effektmål som projektet strävar mot och förväntas möjliggöra på sikt. Dessa mål tar bland annat sikte på att stadens socialtjänst ska uppfattas som tillgänglig,

att systemstödet ska uppfattas som användarvänligt, att medarbetarna ska lägga mindre tid på administration och att stadens social- och omsorgsverksamhet ska uppfattas som en attraktiv arbetsgivare.

Under projekttiden har omfattningen ökat på så sätt att nya verksamheter har tillkommit. Överförmyndarförvaltningen anslöt till projektet i december 2017 och arbetsmarknadsförvaltningen anslöt sig i februari 2019.

I april 2019 tecknade staden avtal med företaget Tieto Sweden AB som i denna upphandling samarbetar med företaget Pegasystems som ska leverera den BPM-lösning (Business Process Management) som staden har upphandlat. Med hjälp av BPM-lösningen byggs och anpassas processer för de berörda verksamheterna. Systemet är flexibelt vilket är en fördel då det sker förändringar i omvärlden, exempelvis i form av lagändringar.

I december 2019 tecknade staden ytterligare ett avtal, den här gången med företaget Joliv AB för de delar som inte effektivt kan utvecklas i Pega Infinity, såsom ruttoptimering

Förvaltningen har aktivt deltagit i stadsledningskontorets projekt sedan hösten 2017. Deltagandet kommer att fortsätta fram tills dess att projektet avslutas den sista mars 2022. Därefter ska en förvaltningsorganisation vara uppbyggd för att ta över. Ambitionen är att de strukturer som byggs upp av projektet tillsammans med berörda förvaltningar under projekttiden ska motsvara organisationen för fortsatt förvaltning.

Ärendets beredning

Ärendet har beretts inom avdelningen för stadsövergripande sociala frågor. Förvaltningsgruppen har behandlat ärendet den 11 mars 2020. Rådet för funktionshinderfrågor har haft möjlighet att behandla ärendet den 12 mars 2020.

Ärendet

Det här tjänsteutlåtandet syftar till att ge en kortfattad lägesrapport om arbetet med projekt Modernisering av sociala system utifrån socialnämndens uppdrag. Förvaltningen vill också lyfta fram det som är särskilt viktigt att tänka på under och efter projektgenomförandet.

Socialnämndens uppdrag 2017-2020

Under 2017 och 2018 fick socialnämnden inga specifika budgetuppdrag som innebar att man skulle arbeta med projekt

Modernisering av sociala system. Däremot lånade socialförvaltningen ut flera utredare till projektet från avdelningen för stadsövergripande sociala frågor utifrån utredarnas roller som ämnesexperter. Förvaltningen deltog främst i projektet utifrån sin samordnande och övergripande roll att bidra till utvecklingen av stadens socialtjänst.

Under 2019 fick socialnämnden flera uppdrag som berör digitalisering av socialtjänsten och projekt Modernisering av sociala system.

- *”Socialnämnden ska leda arbetet med att införa ny teknik och nya arbetssätt inom socialtjänsten. Verksamhetsuppföljning måste i högre utsträckning fokusera på kvaliteten i det mänskliga mötet. Det fortsatta arbetet med utveckling av nya digitala verksamhetssystem är av största betydelse för socialtjänstens framtida kvalitet och effektivitet. En nära dialog med brukar- och intresseorganisationer är en viktig kvalitetsfråga.”*
- *”Socialnämnden ska arbeta för att socialtjänstens verksamhet ska bli mer innovativ genom att exempelvis utveckla användandet av digitalisering och välfärdsteknik.”*
- *”Socialnämnden ska tillsammans med stadsdelsnämnderna inom ramen för arbetet med modernisering av de sociala systemen undersöka hur digitala arbetssätt kan förenkla och förbättra handläggningen av ekonomiskt bistånd.”*
- *”Socialnämnden ska utreda hur staden på bästa sätt kan stödja verksamhetsområdet i samband med övergång till förändrade arbetssätt med hjälp av nya digitala stöd. Vidare behöver uppdraget omfatta hur vald modell på bästa sätt införs samt utreda hur nuvarande metodstöd behöver anpassas till vald modell eller modeller. Uppdraget ska så långt det är möjligt och lämpligt ta avstamp i nationella standarder och språk.”*

I kommunfullmäktigesbudget för 2020 har socialnämnden fått i uppdrag att vara drivande i stadens arbete med införandet av sociala system tillsammans med äldre- och familjenämnden.

Förvaltningens roller i projektet

Socialförvaltningen finns representerade i projektet på flera olika nivåer och i flera olika roller:

- Förvaltningschef ingår i styrgruppen sedan projektstart 2016 och tills dess att projektet avslutas.
- Avdelningschef från avdelningen för stadsövergripande sociala frågor ingår i Operativa rådet sedan hösten 2017 och tills dess att projektet avslutas.
- Avdelningschef för avdelningen för stadsövergripande sociala frågor är processägare för införandena barn och unga, vuxen (missbruk/beroende, våld i nära relation och hedersrelaterat våld och förtryck och hemlöshetsfrågor), ekonomiskt bistånd, funktionsnedsättning och socialpsykiatri sedan augusti 2019 och tills dess att projektet avslutas.
- Enhetschef för Kompetenscenter vuxen ingår i referensgrupp myndighet sedan våren 2018 och tills dess att projektet avslutas.
- Utredare från avdelningen för stadsövergripande sociala frågor har lånats ut för att arbeta rent praktiskt inom projektet sedan hösten 2017 till 2019.
- Förvaltningen bidrar med medarbetare i projektets olika referensgrupper för myndighetsutövning, utförare, stadens standarder och privata utförare sedan hösten 2017.
- Sakkunniga/ämnesexperter från hela förvaltningen deltar sedan hösten 2017 och tills dess att projektet avslutas.
- Rollerna huvudprocessledare och biträdande huvudprocessledare för införandena barn och unga, vuxen (missbruk/beroende, våld i nära relation och hedersrelaterat våld och förtryck, hemlöshetsfrågor), ekonomiskt bistånd, funktionsnedsättning och socialpsykiatri samt kommunal hälso- och sjukvård har bemannats av avdelningen för stadsövergripande sociala frågor. Rollen biträdande huvudprocessledare för hälso- och sjukvård är bemannad av Hässelby-Vällingby SDF, sedan maj 2019 och tills dess att projektet avslutas.
- Samordnare för förvaltningens införanden sedan januari 2020 och tills dess att projektet avslutas.
- Ambassadörer och superanvändare på varje enhet/verksamhet som berörs av något av införandena. Dessa roller bemannas av förvaltningen enligt projektets av styrgruppen fastställda och beslutade införandeordning (överförmyndarverksamhet, barn och unga, vuxen, ekonomiskt bistånd och arbetsmarknadsverksamhet, funktionsnedsättning och socialpsykiatri, äldreomsorg, kommunal hälso- och sjukvård).

Förvaltningen kommer att behöva bemanna vissa roller även när projektet har stängts och övergått i den framtida organisation som ska förvalta Esset. Exempelvis kommer förvaltningschefen vara en del i styrgruppen. Förvaltningen behöver även bemanna rollen

processägare efter att projektet stängts. Förvaltningen kommer troligen också att behöva bemanna rollerna huvudprocessledare. Det är en fördel om dessa är knutna till socialförvaltningen då de behöver ha ett stadsövergripande perspektiv och god verksamhetskunskap eftersom deras roll går ut på att ta tillvara och prioritera verksamheternas behov i den framtida utvecklingen av det digitala stödet.

Förvaltningen kommer även att behöva ha superanvändare även efter projekttidens slut.

Rollen att leda utvecklingen och införandet

Förvaltningen ska tillsammans med äldre nämnden och stadsledningskontoret utveckla gemensamma och verksamhetsspecifika arbetssätt med tillhörande digitala stöd. Syftet är att öka effektiviteten och kvaliteten i socialnämndens och stadsdelsnämndernas verksamheter. Förvaltningen ska tillsammans med äldre nämnden och stadsledningskontoret driva utvecklingen och implementeringen av nya moderna gemensamma arbetssätt och tillhörande nya digitala stöd.

Förvaltningen ska särskilt prioritera arbetet inom projekt Modernisering av sociala system och genom detta bidra till en stärkt välfärd och social hållbarhet samt underlätta för professionen och öka brukarnas delaktighet.

Förvaltningen ska också bevaka hur Projekt modernisering av sociala system arbetar för att ersätta befintlig e-tjänst för ansökan om stöd och service (ASoS) för verksamhetsområdena funktionsnedsättning, socialpsykiatri och äldreomsorg med en e-tjänst för samtliga verksamhetsområden. Enheterna ska bidra med sin verksamhetsspecifika expertkunskap när det krävs. Syftet med e-tjänsten är att bidra till en tillgänglig socialtjänst och att öka medborgarnas delaktighet.

Arbetssätt

Under åren 2017-2019 har förvaltningen deltagit aktivt i förberedelsearbetet med att kartlägga befintliga arbetssätt och ta fram nya gemensamma och verksamhetsspecifika arbetsprocesser. Deltagandet har gjorts genom de utlånade resurser som har arbetat heltid i projektet under ledning av stadsledningskontoret tillsammans med flertalet utredare/strateger från socialförvaltningen och äldre förvaltningen. Dessutom har förvaltningen bemannat ett flertal olika roller.

Sedan hösten 2019 har förvaltningen tagit en mer aktiv roll genom att avdelningschefen för stadsövergripande sociala frågor har utsetts

till processägare för socialtjänstens införanden. Förvaltningen har även bemannat rollerna huvudprocessledare och biträdande huvudprocessledare för de införanden som förvaltningen berörs av. Huvud- och biträdande huvudprocessledare ansvarar för att tillsammans med projektorganisationen arbeta fram processer som är gemensamma och specifika för socialtjänstens olika verksamhetsområden. Ett exempel på en specifik process är personkretsbedömning enligt LSS, som endast görs inom verksamhetsområdena funktionsnedsättning, socialpsykiatri och äldreomsorg.

Under 2020 ska förvaltningen, i enlighet med kommunfullmäktiges budgetuppdrag, vara drivande i utvecklingen och i införandet av nya gemensamma och verksamhetsspecifika arbetssätt och tillhörande digitala stöd tillsammans med äldreförvaltningen, projekt Modernisering av sociala system och berörda stadsdelsförvaltningar.

För en framgångsrik utveckling och ett lyckat införande behövs en nära samverkan med förvaltningens utredare, strateger och ämnesexperter inom berörda verksamhetsområden. Viktiga roller i staden att samverka med och ha regelbunden kontakt med är avdelningschefer, enhetschefer och de befintliga nätverk som socialförvaltningen leder och deltar i.

Under både 2020 och 2021 kommer arbetet med moderniseringen att innebära ett stort arbete för förvaltningen samt de övriga förvaltningar som berörs av utvecklingen och införandet. Berörda förvaltningars deltagande i moderniseringen kommer kräva att socialförvaltningen anpassar sina övriga samarbeten därefter.

Rollen att förändringsleda den egna verksamhetens införande

Förvaltningen har även rollen att förändringsleda införandena i förvaltningens egna socialtjänstverksamheter och LSS-hälsan, både inför och i samband med att nya gemensamma arbetssätt och nya digitala stöd tas i drift.

Förvaltningen beslutade 2019-06-07 att förvaltningens socialtjänstverksamheter ska gå över från dokumentsystemet Platina till Esset i takt med projektets införandeordning. Förvaltningen har informerat om sitt beslut i projektets styrgrupp. Det innebär att omfattningen av de verksamheter som ingår i projektets införande inom projektiden har ökat. Från att projektet tidigare omfattade all socialtjänst som arbetar i nuvarande sociala system omfattas nu även socialtjänstverksamhet som arbetar i Platina.

Det rör sig om ett stort antal verksamheter som har olika behov och som använder Platina på olika sätt.

Socialförvaltningen och projekt Modernisering av sociala system behöver gemensamt utreda vilka av socialförvaltningens verksamheter som berörs och när i tid dessa behöver övergå till Esset. Förvaltningen och projektet behöver komma fram till en prioriteringsordning i takt med den införandeordningen.

Arbetssätt

Förvaltningen har eller kommer att utse rollerna samordnare (en och samma roll för alla införandena genom hela projektiden), en ambassadör och en superanvändare i varje verksamhet som berörs av ett införande. De införanden som socialförvaltningen berörs av är barn och unga, vuxen, ekonomiskt bistånd, funktionsnedsättning och kommunal hälso- och sjukvård.

Utmaningar och risker

Projektets risklogg

Projekt Modernisering av sociala system har en risklogg som uppdateras kontinuerligt. Nedan listas några av de risker som projektet menar är höga risker på olika sätt. Det är viktigt att beakta att projektet arbetar med en rad åtgärder för att minimera varje risk.

- Risk att utpekade resurser på förvaltningen har svårt att inom sitt linjeuppdrag få bidra aktivt i projektet på grund av att de saknar tydligt budgetuppdrag för att jobba med dessa frågor (risk sedan 2018-11-07). Detta kan leda till förseningar i utvecklingen och att vi utvecklar ett system utifrån hur staden arbetar idag istället för hur staden vill arbeta i framtiden.
- Risk att införandeteamen inte kan få den framdrift som behövs på grund av att nyckelrollerna inte får adekvat stöd och förutsättningar för att förstå sin roll och sitt uppdrag. Risken identifierades 2019-04-01 och bedömdes kunna leda till förseningar och misstro till projektet och dess resultat. För att motverka denna risk arbetar projektet bland annat med att ta fram en handbok där de olika rollerna beskrivs.
- Risk till fortsatt dålig tilltro till statistik och analysresultat då det första årets analyser i Esset kommer att göras på antingen gammal data eller utifrån ett begränsat underlag (risk identifierad 2019-08-28). Under en övergångsperiod kan det komma att innebära dubbelarbete och hantering av data i separata system.

- Risk att det är svårare att förstå behov och att involvera de privata utförarna än vad man utgick från i projektplanen (risk identifierad 2018-11-16).
- Det finns en risk att data som ska migreras har för dålig kvalitet och att det därför inte går att lita på den (risk identifierad 2018-10-24).

Övriga potentiella risker

Övergång till digital akt

Kommunfullmäktige beslutade i december 2019 om en övergång till digital akt. I samband med det så lämnade förvaltningen ett remissvar (*Övergång till digital huvudakt inom socialtjänsten, överförmyndarverksamhet och kommunal hälso-och sjukvård, diarienummer 1.7.1-390/2019*). I remissvaret till Kommunstyrelsen lyfte förvaltningen behovet av att tydliggöra hur övergången till digital akt ska gå till rent praktiskt. Förvaltningen menade att det finns behov av att tydliggöra hur stora personalresurser som krävs för att rensa, sortera och skanna alla personakter och därtill ett behov av tydliga instruktioner. Förvaltningen bör beakta detta i den egna verksamheten. Att det finns teknisk och personell kapacitet att genomföra förändringen är avgörande i en övergångsfas från pappersakt till digital akt. Det är också avgörande att de instruktioner som stadsledningskontoret tar fram för samtliga berörda förvaltningar är tydliga och heltäckande så att rätt information skannas och sparas för framtiden.

Informationssäkerhet

Samtliga verksamheter som omfattas av Esset hanterar känsliga uppgifter och utredningar. Arbetet med informationssäkerhet är därför mycket viktigt och det är kritiskt att det framtida digitala stödet kan leva upp till verksamhetens krav på informationssäkerhet. Det behövs till exempel effektiva sätt för att säkerställa att rätt personer ser rätt information i Esset. Det måste också finnas en spårbarhet kring vem som tar del av informationen och vem som gör ändringar. Arbetet med informationssäkerhet är något som måste beaktas både under projektiden och i den framtida förvaltningen.

Projektets arbete med informationssäkerhet drivs i samverkan med viktiga roller inom central förvaltning på stadsledningskontoret, till exempel stadens informationssäkerhetsansvarig. Dessutom sker en samverkan med lokala informationssäkerhetssamordnare och dataskyddsbud.¹

Socialsekreterarnas arbetssituation

Socialtjänsten står under ständig utveckling vad gäller målgrupper, arbetssätt och organisationsformer. Kommunstyrelsen, socialnämnden och äldre- och barnnämnden beslutade år 2016 om en handlingsplan för att förbättra arbetssituationen för socialsekreterare och biståndshandläggare.

Bakgrunden till handlingsplanen var att det fanns ett behov av att bromsa personalomsättningen bland socialsekreterare och biståndshandläggare. Det är med utgångspunkt i handlingsplanen av största vikt att Esset håller en hög kvalitet, upplevs som användarvänligt av handläggarna och stödjer samt underlättar för handläggarna i deras dagliga arbete. Den första version av Esset som tas i bruk måste hålla tillräckligt hög kvalitet och får inte uppfattas som ett arbetsmiljöproblem. Här har socialförvaltningens medarbetare som arbetar inom projektet en viktig roll, att bevaka socialtjänstens intresse och att vara med och utveckla arbetssätt och en digital lösning som motsvarar medarbetarnas behov. I sammanhanget är det viktigt att komma ihåg att projektet ägs, styrs och finansieras av stadsledningskontoret. Socialförvaltningen har möjlighet till en viss påverkan genom att förvaltningschefen deltar i styrgruppen, avdelningschefen är i egenskap av processägare ordförande i verksamhetsråden för barn och unga, vuxen, ekonomiskt bistånd, funktionsnedsättning och socialpsykiatri samt att avdelningschefen deltar i det Operativa rådet.

Förvaltningens synpunkter och förslag

Förvaltningen delar projektets bedömning att det kan komma att bli en utmaning för utpekade resurser på förvaltningen att bidra aktivt inom sitt linjeuppdrag. Förvaltningen instämmer i att detta då skulle försvåra utvecklingen och införandet inom de införanden som berör socialtjänstens områden.

Förvaltningen föreslår att de ämnesexperter på förvaltningen som utses för att utvärdera och vid behov vidareutveckla nuvarande arbetssätt och metodstöd beslutade av kommunfullmäktige (inklusive tillhörande blanketter och mallar) särskilt prioriterar detta. Givet den tidsplan som gäller för projektet och de linjeuppdrag som socialförvaltningens utredare arbetar med är detta en omständighet som kräver kompromisser på så sätt att utredarna får mindre tid till förfogande för andra uppdrag.

Förvaltningen föreslår att en långsiktig plan tas fram i samarbete med stadsledningskontoret för hur förvaltningen efter projektiden

ska vidareutveckla socialtjänstens arbetsprocesser i förhållande till nya digitala stöd. Förvaltningen behöver vara en aktiv part tillsammans med stadsledningskontoret och övriga förvaltningar som berörs. Det är av särskild vikt för ett lyckat långsiktigt resultat att förvaltningen fortsätter att jobba utifrån ett processägaransvar även efter det att projektet stängts.

Förvaltningen föreslår att frågan kring vilka verksamheter som ska övergå från Platina till Esset bör utredas mer ingående och att ett beslut om prioritering fattas efter det.

Förvaltningen föreslår att en plan tas fram tillsammans med äldreförvaltningen och stadsledningskontoret för hur nuvarande e-tjänst för ansökan om stöd och service (ASoS) inom ramen för projekttiden kan ersättas med en e-tjänst för samtliga verksamhetsområden i syfte att öka brukarnas delaktighet och öka socialtjänstens tillgänglighet.

Bilagor

1. Projektdirektiv projekt Modernisering av sociala system.
2. Projektplan projekt Modernisering av sociala system.