

Utlåtande 2007:128 RI (Dnr 031-2802/2007)

Genomförande av Stockholms stads informationstekniska plattform, August block 1

Kommunstyrelsen föreslår kommunfullmäktige besluta följande

1. Kommunstyrelsen ges i uppdrag att genomföra programmet August, införandet av Stockholms stads informationstekniska plattform, block 1 i enlighet med utlåtandet.
2. Kommunfullmäktige m.m., stadsledningskontoret, medges ökade kostnader om 63,9 mnkr för att genomföra programmet August block 1. Finansiering sker genom disposition av de i eget kapital särskilt reserverade 650 mnkr för IT-satsning.

Föredragande borgarrådet Kristina Axén Olin anför följande.

Ärendet

I enlighet med budget 2007 för Stockholms stad ska stadsledningskontoret införa den av fullmäktige beslutade informationstekniska plattformen (ITP) som ligger till grund för ett effektivt införande av e-tjänster i staden.

Planeringen av införandearbetet har genomförts under 2006 och en genomförandeplan inklusive uppskattad budget har tagits fram. Delar av genomförandet har påbörjats.

För år 2007 och framåt föreslås att genomförandet delas in i ett antal block som samordnas i ett antal delprojekt (inom områdena informationsarkitektur, systemarkitektur, teknisk arkitektur samt drift och förvaltning) inom ett genomförandeprogram, *August*. Kostnaderna för genomförandet av August block 1 har uppskattats uppgå till 63,9 mnkr. För att ett genomförande av ITP ska vara möjligt enligt plan, krävs att ytterligare beslut tas för block 2 under 2007.

August är ett ”program” – en övergripande samordning av ett antal delprojekt med egna tid- och aktivitetsplaner. August syftar till att på ett så effektivt och behovsanpassat sätt som möjligt samordna det återstående genomförandet av ITP enligt tidigare kommunfullmäktigebeslut. Beslut om införandet av ITP för Stockholms stad fattades av kommunfullmäktige den 21 februari 2005 (utl. 2005:29, dnr 031-966/2004).

Beredning

Ärendet har beretts av stadsledningskontorets IT-avdelning. Stadsledningskontorets förslag grundar sig i huvudsak på det som framkommit i utredningsarbetet inom *Förprojekt informationsteknisk plattform* (Dnr 039-4235/2006). Ärendet har remitterats till Skärholmens stadsdelsnämnd, Älvsjö stadsdelsnämnd och Rinkeby-Kista stadsdelsnämnd. Rinkeby-Kista valde att besvara remissen genom ett kontorsyttrande.

Skärholmens stadsdelsnämnd anser att förslaget är bra och att det är av stor vikt att staden nu tar ett samlat grepp för att hitta gemensamma lösningar.

Älvsjö stadsdelsnämnd ställer sig positiv till stadens prioritering av en sammanhållen e-förvaltning. För att kunna genomföra en satsning på nya e-tjänster krävs en gemensam struktur. I förslaget ingår också skapandet av en stadsgemensam s.k. metakatalogtjänst, en katalogtjänst som integrerar och hanterar information kring stadens anställda, elever och övriga medborgare, vilket förväntas medföra en snabbare handläggning av både interna och externa tjänster. Nämnden vill påpeka att en sådan katalogtjänst kräver mycket hög säkerhet och stor integritet. För att verksamheterna lokalt ska uppleva förändringarna som positiva är det viktigt att kommunikationen mellan förvaltningarna, verksamheterna och central organisation fungerar.

Rinkeby-Kista stadsdelsförvaltning anser att genomföra ITP och standardisera IT-miljöerna inom Stockholms stad inte bara är en förutsättning för att kunna realisera e-tjänster utan även en förutsättning för att Stockholms stad ska kunna bedriva en kostnadseffektiv IT-verksamhet överhuvudtaget. För att staden i framtiden ska ha möjlighet att centralisera IT (genomdriva ÖSA) eller lägga ut verksamheten på entreprenad, är en standardisering nödvändig.

Mina synpunkter

Stockholms stad ska vara tillgänglig för stockholmarna. Servicen ska vara modern och präglas av öppenhet. Fullmäktige har fattat beslut om att göra en offensiv satsning med 650 miljoner kronor för att utveckla medborgarservice och effektivisera verksamheten. Ett naturligt steg i det arbetet är att bygga klart den infrastruktur som ska ligga till grund för e-tjänsterna och det är vad Program August syftar till. Jag vill understryka vikten av att Stockholms stad arbetar målmedvetet och med ett samlat grepp för att med framgång utveckla e-

tjänster för stockholmarna och erhålla kostnadseffektivitet, kontroll och kvalitet. Program August syftar till att på ett så effektivt och behovsanpassat sätt som möjligt samordna det återstående genomförandet av ITP (Informationsteknisk plattform) enligt tidigare beslut i fullmäktige. Genom att ta fram en struktur över teknik och tjänster, som gäller över alla verksamheter kan information återanvändas och underlätta tillgången till kommunens tjänster för stockholmarna.

En viktig aspekt att lyfta fram är att staden genom programmet kan tillvarata det andra kommuner, organisationer eller företag har tagit fram och som redan bevisats dugligt för god verksamhetsutveckling. Sådana erfarenheter kan snabbt leda till ökad nytta för stockholmarna. Staden ska i utvecklingsarbetet noga beakta medborgarnas integritet och ställa mycket höga säkerhetskrav på system och användare. Därutöver ska staden undersöka möjligheterna att använda sig av program som har en öppen källkod.

Bilaga

Slutrapport Förprojekt informationsteknisk plattform

Borgarrådsberedningen tillstyrker föredragande borgarrådets förslag.

Särskilt uttalande gjordes av borgarrådet *Yvonne Ruwaida* (mp) enligt följande.

Att genomföra denna del av IT satsningen är en naturlig väg att gå för att få upprätta plattformen för fortsatt utveckling.

Det är fortfarande möjligt, och som vi ser det helt nödvändigt, att i det nu omfattande utvecklingsarbetet också ta in andra aspekter. 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.

Särskilt uttalande gjordes av borgarrådet *Ann-Margarethe Livh* (v) enligt följande.

Det är mycket viktigt att ta tillvara IT-teknikens fördelar för att förbättra verksamheternas kvalitet och öka tillgängligheten för medborgarna, exempelvis genom e-tjänster. Däremot anser vi fortfarande inte att utredningen om stadens administration (ÖSA) har gett underlag för att centralisera stadsdelsnämndernas IT-verksamhet, som vissa remissinstanser tar upp i sina yttranden. Det finns också skäl att befara att en sådan utveckling i förlängningen skulle leda till en privatisering av verksamheten, vilket vi starkt motsätter oss.

Vi vill också starkt betona att mycket höga säkerhetskrav måste ställas på ett så omfattande system som det som nu planeras.

Slutligen upphör vi inte att förvånas över att majoriteten inte redovisar om kommunstyrelsens handikappråd (KHR) har fått möjlighet att yttra sig. Användarvänligheten är avgörande när det gäller IT-utvecklingen. Det är därför av stor vikt att staden lyssnar på personer med olika funktionsnedsättningar om hur systemen kan utformas utifrån deras förutsättningar.

Kommunstyrelsen delar borgarrådsberedningens uppfattning och föreslår kommunfullmäktige besluta följande

1. Kommunstyrelsen ges i uppdrag att genomföra programmet August, införandet av Stockholms stads informationstekniska plattform, block 1 i enlighet med utlåtandet.
2. Kommunfullmäktige m.m., stadsledningskontoret, medges ökade kostnader om 63,9 mnkr för att genomföra programmet August block 1. Finansiering sker genom disposition av de i eget kapital särskilt reserverade 650 mnkr för IT-satsning.

Stockholm den 17 oktober 2007

På kommunstyrelsens vägnar:
KRISTINA AXÉN OLIN

Anette Otteborn

Särskilt uttalande gjordes av *Stefan Nilsson* (mp) med hänvisning till det särskilda uttalandet av (mp) i borgarrådsberedningen.

Särskilt uttalande gjordes av *Ann-Margarethe Livh* (v) med hänvisning till det särskilda uttalandet av (v) i borgarrådsberedningen.

ÄRENDET

I enlighet med budget 2007 för Stockholms stad ska stadsledningskontoret införa den av fullmäktige beslutade informationstekniska plattformen (ITP) som ligger till grund för ett effektivt införande av e-tjänster i staden.

Planeringen av införandearbetet har genomförts under 2006 och en genomförandeplan inklusive uppskattad budget har tagits fram. Delar av genomförandet har också påbörjats på 2006 års budget.

För år 2007 och framåt föreslås att genomförandet delas in i ett antal block som samordnas i ett antal delprojekt (inom områdena informationsarkitektur, systemarkitektur, teknisk arkitektur samt drift och förvaltning) inom ett genomförandeprogram, *August*. Kostnaderna för genomförandet av August block 1 har uppskattats uppgå till 63,9 mnkr. För att ett genomförande av ITP ska vara möjligt enligt plan, krävs att ytterligare beslut tas för block 2 under 2007.

August är ett ”program” – en övergripande samordning av ett antal delprojekt med egna tid- och aktivitetsplaner. August syftar till att på ett så effektivt och behovsanpassat sätt som möjligt samordna det återstående genomförandet av ITP enligt tidigare kommunfullmäktigebeslut. Beslut om införandet av ITP för Stockholms stad fattades av fullmäktige 2005.

Stadsledningskontoret

Stadsledningskontorets tjänsteutlåtande daterat den 6 juni 2007 har i huvudsak följande lydelse.

Sammanfattning

Enligt Budget för Stockholms stad 2007 ska stadsledningskontoret införa den av fullmäktige beslutade informationstekniska plattformen som ligger till grund för ett effektivt införande av e-tjänster i staden. Planeringen av införandearbetet har genomförts under 2006 och en genomförandeplan inklusive uppskattad budget har tagits fram. Delar av genomförandet har också påbörjats på 2006 års budget.

För år 2007 och framåt föreslås att genomförandet delas in i ett antal logiska block som samordnas i ett antal delprojekt inom ett genomförandeprogram, *August*. Kostnaderna för genomförandet av August block 1 har uppskattats uppgå till 63,9 mnkr. För att ett genomförande av ITP ska vara möjligt enligt plan, krävs att ytterligare beslut tas för block 2 under 2007.

August är ett ”program” – en övergripande samordning av ett antal delprojekt med egna tid- och aktivitetsplaner. August syftar till att på ett så effektivt och behovsanpassat sätt som möjligt samordna det återstående genomförandet av ITP enligt tidigare kommunfullmäktigebeslut. August behövs för att ta tillvara synergieffekter och få kostnadseffektivitet, kontroll och kvalitet i genomförandet av ITP.

Ärendets beredning

Ärendet har beretts av stadsledningskontorets IT-avdelning. Stadsledningskontorets förslag grundar sig i huvudsak på det som framkommit i utredningsarbetet inom *Förprojekt informationsteknisk plattform* (Dnr 039-4235/2006).

Bakgrund

Sedan flera år tillbaka finns en nationell ambition om att den svenska offentliga sektorns olika verksamheter ska förvandlas till vad som populärt brukar kallas ”24-timmarsmyndigheten” eller ”e-förvaltningen”. Genom en ökad användning av informationstekniken ska bl.a. kontakten med den offentliga förvaltningens service underlättas och medborgarnas rätt till insyn stödjas.

I Budget för Stockholms stad 2007 avsätts medel för ett samlat utvecklingsarbete med IT som redskap för verksamhetsutveckling och medborgarservice. Ambitionen överensstämmer med visionen om e-förvaltningen, en vision som fastställdes av kommunfullmäktige redan 2001-02-19 i och med beslutet om Stockholms stads *e-strategi*. I samband med detta beslut konstaterades att för att kunna realisera möjligheterna enligt e-strategin på ett kostnadseffektivt sätt och inom rimlig tidsrymd krävs att en förbättrad verksamhetsmässig och teknisk plattform skapas.

IT-avdelningen inom stadsledningskontoret arbetade 2001-2002 tillsammans med stadens IT-ansvariga på förvaltningar och bolag fram ett förslag till ny Informations-teknisk plattform för Stockholm stad, ITP 2002. En kvalitetssäkring av dokumentet genomfördes med hjälp av Meta Group 2003-08-08 och 2004 gick förslaget ut på remiss till stadens förvaltningar och bolag varefter beslut fattades i kommunfullmäktige 2005-02-21.

Under perioden 2006-05-22 till 2006-09-15 utarbetades inom ramen för *Förprojekt informationsteknisk plattform* en genomförandeplan för införande av den nya informationstekniska plattformen inklusive uppskattad budget. Samtidigt kvalitetssäkrades dokumentet på nytt och ett antal väsentliga förberedelser inför själva införandet av plattformen gjordes.

I budgeten för Stockholms stad 2006 har medel funnits avsatta för att påbörja införandet av den nya informationstekniska plattformen. Efter *Förprojekt informationsteknisk plattform* har etablerandet av en projektledningsorganisation påbörjats och ett antal delprojekt, främst förberedande förstudier, har genomförts. Majoriteten av arbetet återstår dock att genomföra.

Vid införandet av den nya informationstekniska plattformen är det viktigt att allt arbete som genomförs och all ny teknik, nya processer med mera som utvecklas eller integreras ska möjliggöra att staden kan ta tillvara det andra kommuner eller jämförbara aktörer har tagit fram och som redan bevisats dugligt för god verksamhetsutveckling och ökad invånarnytta.

Ärendet

Genomförandeprogrammet August utgår från kommunfullmäktiges beslut om införande av en ny informationsteknisk plattform i staden. Syftet är att öka kostnadseffektiviteten rörande IT men framför allt att möjliggöra realiserandet av e-tjänster i staden.

Inom tidigare Utvecklingsavdelningen har stora resurser lagts ner för att planera, förbereda och påbörja denna förändring. August är resultatet av det arbetet, men August har inte kunnat påbörjas då förslag till finansiering inväntats.

Genomförandeprogrammet August har delats in i tre block där block 1 innehåller prioriterade delar för att möjliggöra införandet av nya e-tjänster. Block 2 vars kostnad uppskattas till 22,2 mnkr innehåller projekt som ska möjliggöra ett mer långsiktigt planerat genomförande av e-förvaltningen i staden. Under 2008 kommer medel för block 3 att äskas detta mindre block innehåller de sista delarna av ITP såsom uppdatering/utbildning av metodstöd, etablering av extern kundstödsfunktion och översyn av arbetsklientsystem.

ITP-anpassning av central och lokala verksamhetssystem planeras och budgeteras successivt av systemägarna 2008-2010 enligt i August framtaget förslag till anpassningsplan.

Blocken har följande indelning och kostnadsfördelning:

Block 1 omfattar i huvudsak:

Huvudprojektledning

Koncernarkitektur, tjänsteutvecklingsmodell samt informationsmodellering metakatalog, uppskattad kostnad 16 mnkr

Systemkarta, uppskattad kostnad 4 mnkr

Metakatalogplattform, uppskattad kostnad 23,3 mnkr

Tjänsteportal, eCentralen och standard e-tjänster, uppskattad kostnad 20,6 mnkr

Block 2 omfattar i huvudsak:

Huvudprojektledning

Datalager, metadatakatalog, uppskattad kostnad 6,2 mnkr

Systemklassning, Livscykelanalys, anpassningsplan-system, uppskattad kostnad 4 mnkr

Konsolidering e-postsystem, uppskattad kostnad 5,5 mnkr

Datalagring, konsolidering av fildatalagring, uppskattad kostnad 5,9 mnkr

Kommunikation revidering och kvalitetssäkring, uppskattad kostnad 0,6 mnkr

Detta tjänsteutlåtande avser block 1.

Nedan beskrivs respektive del/projekt inom block 1 avseende syfte, nytta samt konsekvenser om projektet inte genomförs.

Huvudprojektledning

Syfte

Samordna och styra de olika ITP-projekten och tillse att hela ITP-programmet genomförs mot en och samma målbild. Minska kostnaderna och administrationen kring de individuella delprojekten. Kommunera och förankra ITP i resten av staden.

Nytta

ITP genomförs i en samlad ansats där helheten är ledstjärna. Det garanterar att genomförandet blir målinriktat och att leveranserna uppfyller de krav på kvalitet som staden förväntar sig.

Konsekvenser om samordning inte genomförs

De olika delprojekten (de som lyckas komma igång av egen kraft) lever sitt eget liv. Mycket stor sannolikhet att ITP-genomförandet blir mycket kostsamt, tar lång tid, och i de olika delarna samt i helheten, missar målet.

Koncernarkitektur

Genomförandet av ITP innebär inte att staden har etablerat en e-förvaltning enligt stadens nuvarande e-strategi. ITP är möjliggöraren. Det är verksamheterna i staden som realiserar e-förvaltningen. Som ett stöd för realiseringen tas en koncernarkitektur fram. Allt arbete som genomförs och all ny teknik, nya processer med mera som utvecklas eller integreras ska möjliggöra att staden kan ta tillvara det andra kommuner eller jämförbara aktörer har tagit fram och som redan bevisats dugligt för god verksamhetsutveckling och ökad invånarnytta.

Koncernarkitekturen har två perspektiv:

ett nuläge

ett börläge.

Koncernarkitekturen beskriver stadens IT-stöd ur ett verksamhetsperspektiv:

Stadens kärnverksamheter och dess huvudprocesser (verksamhetsarkitektur)

Den information som hanteras i huvudprocesserna (informationsarkitektur).

De system som levererar denna information (systemarkitektur).

Den tekniska arkitektur som stödjer systemarkitekturen (se systemkarta).

Syfte

Ta fram en modell för och beskriva en sammanhållen arkitektur utifrån verksamheternas behov. Genomföra modellering av någon av stadens kärnverksamheter (t.ex. äldreomsorgen) samt förvaltningsetablera koncernarkitekturen. Andra kommuner och jämföra bara aktörers erfarenheter kan ligga till grund för vad Stockholms stad provar.

Nytta

Ger en ritning för hur informationsstödet ska utvecklas för att nå e-strategins mål. Tillser att ITP-genomförandet blir verksamhets- och inte teknikstyrt. Ger en övergripande målbild för information, system och infrastruktur samt ett stadsövergripande ramverk som den framtida IT-utvecklingen inom staden ska följa.

Konsekvenser vid uteblivet genomförande

Ett av målen med en koncernarkitektur är att verksamheten utifrån sin verksamhetsutveckling ska styra och påverka IT-stödets utformning. Detta mål riskerar att utebli. Det kommer också att saknas en verksamhetsförankrad målbild för ITP-genomförandet. Ingen beskrivning av hur plattformen ska se ut för att bäst möta verksamheternas behov. Genomförandet blir då istället teknikstyrt.

Tjänsteutvecklingsmodell

Syfte

För att stödja verksamheternas förändringsarbete mot en e-förvaltning tas en, utifrån stadens utvecklingsmodell och mot e-förvaltning anpassad tjänsteutvecklingsmodell, fram.

Utvecklingsmodell

Under 2006 har IT-avdelningen tagit fram ett förslag till verksamhetsutveckling med IT – Utvecklingsmodellen. Modellen ska ge bättre samordning och större delaktighet för olika berörda grupper. Med modellen som arbetssätt blir det enkelt att löpande stämna av vad som pågår och följa de utvecklingsförslag som har initierats. Utvecklingsmodellen bygger på att behoven av utveckling med IT fångas upp i tjänsteområdesgrupper, exempelvis pedagogik, omsorg, teknik och administrativt stöd som består av chefer och experter från kommunens verksamheter, IT och ekonomi. Tjänsteområdesgrupperna har till uppgift att identifiera, bedöma och prioritera vilka förslag som är lämpliga att gå vidare med utifrån Stockholms stads mål. Förslag från de olika tjänsteområdena prioriteras i sin tur av IT-rådet och skall ligga till grund för det stadsövergripande budgetarbetet.

Tjänsteutvecklingsmodell

E-tjänstprogrammets organisation beskrivs i tjänsteutlåtandet ”Snabb och tillgänglig service till stockholmarna – förslag till organisation, modell för finansiering, utveckling och införande av nya e-tjänster”, dnr 031-248/2007. Programmet har getts i uppdrag att utforma den gemensamma processen för utveckling av e-tjänster. För att säkra samordning, underlag för prioriteringar och uppföljning tas en modell fram för administration av e-tjänsterna och också en standard för hur e-tjänsterna ska beställas.

Nytta

Med hjälp av denna modell ges verksamheterna en möjlighet att på ett likartat och enhetligt sätt modellera fram sina processer vid framtagandet av e-tjänster. Denna modell ska kopplas samman med standard för framtagandet av e-tjänster (se nedan) vilka tillsammans kraftigt kommer att förenkla etablerandet av nya e-tjänster i staden.

Konsekvenser vid uteblivet genomförande

Kommer att fördröja utvecklingen av e-tjänster med risk för sämre nyttohemtagning. E-tjänster kommer att utvecklas med olika standarder vilket fördyrar utveckling, drift och förvaltning.

Systemkarta

Systemkartan är en beskrivning av dagens IT-stöd på en mer detaljerad nivå. Här beskrivs i detalj ett verksamhetssystem beroenden, kopplingar, versioner etc. till andra system och stödsystem. Systemkartan, som är starkt sammankopplad med koncernarkitekturen, är grunden för allt förändringsarbete av IT-stödet. I princip ska här kunna utläsas orsak och verkan i hela kedjan av arkitekturer vid minsta förändring i en verksamhetsprocess, ett system eller en teknisk lösning.

Syfte

Kartläggning av alla verksamhetskritiska system och dess stödsystem inom staden, deras livscykler, inbördes relationer, beroenden, informationsflöden och drift aspekter etc. I ändringsrådet tas större förändringar av befintliga IT-system upp. I rådet stäms förändringarna av för att kunna hantera hur förändringarna påverkar stadens verksamheter och att för att kunna göra eventuella anpassningar av andra system.

Nytta

Systemkartan är en av hörnpelarna för att få en kostnadseffektiv realisering av e-strategin. Systemkartan är också en av hörnpelarna för att kunna bedriva en kostnadseffektiv drift/förvaltning. Med detta på plats klargörs vilka system som påverkas och hur de påverkas när olika tjänster tillverkas. All utveckling av IT-stödet görs på ett mer kvalitativt och kostnadseffektivt sätt. Ändringsrådet får också ett verktyg att kontrollera en tänkt förändring innan den genomförs.

Konsekvenser vid uteblivet genomförande

Försvårar och fördröjar all nyutveckling, drift och underhåll. E-strategin kommer inte att kunna realiseras kostnadseffektivt. Försvårar kraftigt ITP-programmets möjlighet att effektivt planera genomförandet av ITP. Avsaknaden av en systemkarta är ett stort hinder för drift och förvaltning i den nuvarande miljön.

Metakatalogplattform

Syfte

Skapa en stadsgemensam metakatalog (hanterar information kring stadens anställda, elever och övriga medborgare, för att ge rätt roll och behörighet vid kontakt med staden) med kringliggande resurskataloger samt samordna stadens övriga verksamhets-, applikations- eller systemspecifika kataloger. Metakatalogplattformen är kärnan i tekniken bakom mötet med medborgare och intressenter i en tjänsteorienterad arkitektur.

Nytta

Här skapas en rationell, kostnadseffektiv identitetshantering med tillhörande behörighetsadministration för alla i Stockholm, medborgare såväl som tjänstemän, näringsidkare, elever, anhöriga och brukare etc.

Konsekvenser vid uteblivet genomförande

Fortsatta och framtida höga kostnader för inskaffning och hantering av personrelaterade uppgifter. Medför dubbelarbete, inkonsistenta personuppgifter, ineffektiv behörighetshantering m.m.

Tjänsteportal/Portaltjänst

Stockholms stad 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.

En tjänsteportal har som syfte bl.a. genom en gemensam inloggningsfunktion ge 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. 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 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.

Syfte

Att vidareutveckla Mjukvaruplattformen med delar som inte blev införda i SeF-projektet (genomförandeprojektet för Mjukvaruplattformen) genom att etablera en infrastruktur (Portaltjänst med, integrationer etc.) samt att på denna infrastruktur utveckla en portaltjänst att presentera stadens nuvarande och kommande e-tjänster på Mjukvaruplattformen utgör grunden för stadens intranät samt stockholm.se.

Nytta

Mjukvaruplattformen är grunden för målsättningen att medborgare och tjänstemän ska ha en (1) ingång till stadens information. Tjänsteportalen blir den yta på stadens publika webbplats, stockholm.se, där medborgaren hittar alla stadens e-tjänster. E-tjänsterna ska främja interaktivitet mellan invånarna och förvaltningar. Tjänsteportalen ska dessutom underlätta arbetet med att ta fram och erbjuda nya e-tjänster.

Konsekvenser vid uteblivet genomförande

Staden tar i ett viktigt avseende inget samlat grepp kring realiserandet av e-förvaltningen. Genomförs resten av ITP men inte detta är det som att etablera fabriker, logistik etc. för stadens produkter men sedan inte bygga någon butik att sälja dem i.

eCentralen

Syfte

Att vidareutveckla Mjukvaruplattformen med delar som inte blev införda i SeF-projektet genom att etablera en infrastruktur (eCentralen) för att hålla reda på och styra användandet av e-tjänster i staden, att tillhandahålla ett bibliotek över framtagna tjänster för återanvändning vid nyutveckling.

Nytta

Staden får kontroll över utvecklade tjänster ur ett verksamhetsperspektiv. Effektiviserar nyutveckling av tjänster då redan framtagna tjänster kan återanvändas med smärre ändringar.

Konsekvenser vid uteblivet genomförande

Då sannolikt ett mycket stort antal e-tjänster kommer att tas fram inte minst inom GIS-området, kommer det att vara omöjligt att se orsak och konsekvenser i arkitekturerna vid förändringar i eller vid nyutveckling av e-tjänster.

Standard e-tjänster

Syfte

För att stödja verksamheternas förändringsarbete mot en e-förvaltning tas en standard för e-tjänstutveckling fram. Denna standard ska vara ett stöd för hur e-tjänster ska utvecklas/beställas. E-tjänstprogrammet tar tillsammans med IT-avdelningen fram en standard för e-tjänstutveckling, se även tjänsteutvecklingsmodellen sidan 6.

Nytta

Med hjälp av denna standard ges verksamheterna en möjlighet att på ett likartat och enhetligt sätt, utifrån resultatet från tjänsteutvecklingsmodellen, beställa/utveckla e-tjänster. Standarden ska garantera att nya tjänster kan ”jackas in” i Tjänsteportalen.

Konsekvenser vid uteblivet genomförande

Kommer att fördröja utvecklingen av e-tjänster med risk för sämre nyttohemtagning. E-tjänster kommer att utvecklas med olika standarder vilket fördyrar utveckling, drift och förvaltning.

Stadsledningskontorets synpunkter och förslag

August och ITP:s genomförande föreslås inordnas i 2007 års budget under satsningen på att använda IT som ett av flera redskap för medborgaservice och verksamhetsutveckling (650 mnkr) där e-tjänsterna är en viktig del.. Att ITP ska genomföras är dock sedan tidigare redan beslutat i kommunfullmäktige. August har förberetts och planerats sedan juni 2006 och har därför redan nu än väl genomarbetad genomförandeplan med relativt hög detaljeringsgrad.

August är inte ett stort projekt med ett antal underliggande aktiviteter i en aktivitetsplan. August är ett ”program” – en övergripande samordning av ett antal delprojekt med egna tid- och aktivitetsplaner. August syftar till att på ett så effektivt och behovsanpassat sätt som möjligt samordna det återstående genomförandet av ITP enligt KF-beslut. August behövs för att ta tillvara synergieffekter och få kostnadseffektivitet, kontroll och kvalitet i genomförandet av ITP.

Efter August är dock inte hela staden ITP-anpassad. ITP är en fortsatt fråga för linjeverksamheten, för drift, förvaltning och framtida verksamhetsutveckling. August är till största delen en ”möjliggörare” för ett antal senare projekt t.ex. inom satsningen på att använda IT som ett av flera redskap för medborgaservice och verksamhetsutveckling (650 mnkr) där e-tjänsterna är en viktig del. Det är först i dessa kommande projekten där ett antal e-tjänster ska kopplas på, som den ”riktiga” effekthemtagningen kan mätas.

Allt arbete som genomförs och all ny teknik, nya processer med mera som utvecklas eller integreras ska möjliggöra att staden kan ta tillvara det andra kommuner eller jämförbara aktörer har tagit fram och som redan bevisats dugligt för god verksamhetsutveckling och ökad invånarnytta.

En småstadsliknelse

För att förklara behovet av August och ITP på ett icke tekniskt sätt kan göras en småstadsliknelse. I en småstad finns flera viktiga infrastrukturella delar som alla underlättar för dem som bor och lever där. Följande frågor kan ställas:

Hur många avloppssystem behövs i en småstad? Hur många vattentorn? Hur många elverk? Finns det nytta med att ha en karta och en stadsplan? Behövs byggnormer? Behövs gemensamma trafikregler? Är det en fördel om husen har synliga adresser? Är det en fördel om invånarna talar ett gemensamt språk?

ITP och August tillhandahåller de gemensamma lösningarna i stadens informationstekniska plattform på motsvarande sätt:

Där det saknas lösningar (jämför hus utan el).

Där gamla lösningar är ineffektiva (jfr fjärrvärme istället för villaolja).

Där gemensamma lösningar ger fördelar (jfr gemensamt adresssystem).

För alla nya "hus" som byggs (jfr nya IT-system).

För alla gamla "hus" som renoveras eller byggs om.

Precis som småstaden i denna liknelse har alla fördelar av att enas om ett antal gemensamma lösningar så finns motsvarande fördelar i att enas om en för staden gemensam informationsteknisk plattform. Det handlar då dels om att hitta nya gemensamma lösningar där sådana saknas och behövs för att realisera e-förvaltningen, men det handlar också om att långsiktigt anpassa det gamla arv staden lever i som en följd av en tidigare enhetsvis uppbyggnad av IT-stödet. "Småstaden" kanske fungerar idag, men inte i närheten av så effektivt som den skulle kunna.

Konsekvenser om August inte genomförs

Konsekvenserna av att inte införa den nya informationstekniska plattformen vore starkt negativa avseende ett kostnadseffektivt och långsiktigt hållbart realiserande av e-förvaltningen i staden. Programmet August samordnar införandet av den nya informationstekniska plattformen. Inom August kommer vid beslut om samtliga block att finnas drygt 30 olika delprojekt varav så gott som alla har någon form av beroende till varandra. Utan ett samordnat genomförande av dessa delprojekt kommer såväl kvalitet som tidplan och kostnader i införandet av ITP att påverkas negativt. Varje enskild förändring måste då istället definieras, finansieras och genomföras separat.

Ett beslut att inte uppdra åt stadsledningskontoret att genomföra projekt August skulle sammanfattningsvis kraftigt såväl fördyra som försena införandet av den nya informationstekniska plattformen. Detta i sin tur skulle leda till motsvarande negativa konsekvenser avseende realiserandet av e-förvaltningen och införandet av e-tjänster i staden. Stadsledningskontorets förslag är att kommunstyrelsen föreslår att kommunfullmäktige beslutar att avsätta 63,9 mnkr för genomförandet av block 1 i August och att finansiering sker genom disposition av de i eget kapital särskilt reserverade medel för IT-satsning med 63,9 mnkr. På så sätt undviks att införandet av den nya informationstekniska plattformen, som är en förutsättning för realiserandet av e-förvaltningen i staden, ytterligare försenas.

BEREDNING

Ärendet har beretts av stadsledningskontorets IT-avdelning. Stadsledningskontorets förslag grundar sig i huvudsak på det som framkommit i utredningsarbe-

tet inom *Förprojekt informationsteknisk plattform* (Dnr 039-4235/2006). Ärendet har remitterats till Skärholmens stadsdelsnämnd, Älvsjö stadsdelsnämnd och Rinkeby-Kista stadsdelsnämnd. Rinkeby-Kista valde att besvara remissen genom ett kontorsyttrande.

Skärholmens stadsdelsnämnd

Skärholmens stadsdelsnämnd beslutade vid sitt sammanträde den 20 september 2007 att godkänna stadsdelsförvaltningens svar på remissen.

Skärholmens stadsdelsförvaltnings tjänsteutlåtande daterat den 3 september 2007 har i huvudsak följande lydelse.

Ärendets beredning

Ärendet har beretts inom Kommunikation och service.

Sammanfattning

Skärholmens stadsdelsförvaltning har fått in en remiss från Kommunstyrelsen om programmet August, som ska samordna införandet av stadens informationstekniska plattform, ITP. Skärholmens stadsdelsförvaltning anser att förslaget är bra.

Bakgrund

Kommunfullmäktige har beslutat att införa en informationsteknisk plattform, ITP, för hela Stockholms stad. Den ska ligga till grund för införandet av e-tjänster i staden. Under 2006 har en genomförandeplan inklusive uppskattad budget tagits fram.

Genomförandet föreslås delas in i ett antal delprojekt inom logiska block under ledning av ett genomförandeprogram, "August". Programmet "August" är en övergripande samordning av ett antal delprojekt med egna tid- och aktivitetsplaner. "August" syftar till att på ett så effektivt och behovsanpassat sätt som möjligt samordna det återstående genomförandet av ITP enligt tidigare kommunfullmäktigebeslut. August behövs för att ta tillvara synergieffekter och få kostnadseffektivitet, kontroll och kvalitet i genomförandet av ITP.

Kostnaderna för genomförandet av August block 1 uppskattas till 63,9 mnkr. Block 1 innehåller prioriterade delar för att möjliggöra införandet av nya e-tjänster. Finansiering föreslås ske genom de i eget kapital särskilt reserverade 650 mnkr för IT-satsningar. För att ett genomförande av ITP ska vara möjligt enligt plan krävs att ytterligare beslut tas för block 2 under 2007.

Förvaltningens synpunkter

IT-strukturen i Stockholms stad har under flera år fått byggas upp olika inom stadens förvaltningar och bolag. Det är av stor vikt att staden nu tar ett samlat grepp så att vi kan hitta gemensamma lösningar. Den nuvarande situationen har jämförts med den svenska järnvägen, som länge hade olika spårbredd, olika drivmedel, olika perronghöjder, olika tidszoner o.s.v. För att kunna bygga upp för staden gemensamma e-tjänster och kunna använda modern teknik för rationell hantering av olika ärenden

krävs en standardisering av tekniken. Detta är också viktigt med tanke på den kommande centraliseringen av bland annat stadsdelsnämndernas IT-verksamhet.

I stadsledningskontorets tjänsteutlåtande framhålls att staden ska ta tillvara det andra kommuner eller jämförbara aktörer tagit fram och som visat sig haft goda effekter på verksamhetsutveckling och ökad medborgarnytta. Skärholmens stadsdelsförvaltning tycker detta är utmärkt. Viktigt är också att de nya system som byggs är flexibla och går att anpassa till den nya teknik som med all säkerhet kommer.

En övergripande samordning som programmet "August" behövs. Kostnaden är dock svår för oss att bedöma.

Älvsjö stadsdelsnämnd

Älvsjö stadsdelsnämnd beslutade vid sitt sammanträde den 17 september 2007 att åberopa stadsdelsförvaltningens tjänsteutlåtande som svar på remissen.

Älvsjö stadsdelsförvaltnings tjänsteutlåtande daterat den 5 september 2007 har i huvudsak följande lydelse.

Sammanfattning

Genomförandeprogrammet *August* utgår från kommunfullmäktiges beslut om införande av en ny informationsteknisk plattform (ITP) i staden. Syftet är att öka kostnadseffektiviteten inom stadens IT-funktioner men framförallt att möjliggöra realiserandet av e-tjänster i staden. Föreliggande förslag avser det s.k. *August* block 1 som är den första delen i genomförandeplanen. Kostnaderna för *August* block 1 beräknas till 63,9 mnkr.

Förvaltningen ser positivt på stadens prioritering av en sammanhållen e-förvaltning och inriktningen av e-tjänster. För att kunna genomföra en satsning av nya e-tjänster krävs att stadens system, arbetssätt, tjänster och IT-utbyggnad är uppbyggd med en gemensam struktur, och att det finns en tydlighet hur denna skall användas. Förvaltningen anser dock att inventeringen av verksamhetssystem utökas till att gälla även förvaltningarnas lokala IT-baserade system. En sådan inventering är nödvändig för att inte försvåra den framtida beräknade effektiviseringen. Det är också angeläget att prioritera utvecklingen av system för förvaltningsinterna e-tjänster.

I förslaget ingår också skapande av en stadsgemensam s.k metakatalogtjänst, en katalogtjänst som integrerar och hanterar information kring stadens anställda, elever och övriga medborgare, vilket förväntas medföra en snabbare handläggning av både interna och externa tjänster. Förvaltningen vill påpeka att en sådan katalogtjänst kräver mycket hög säkerhet och stor integritet.

Förvaltningen anser att det hade varit en fördel om den betalningsmodell för drift och förvaltning av genomförandet av ITP som projektet skall ta fram, hade kunnat ingå i förslaget. Det är angeläget att den ökade kostnaden som tillkommer för anpassningen till stadens koncernarkitektur, standarder och rekommendationer avseende information och teknisk infrastruktur, hanteras via centrala medel och inte belastar förvaltningarna som en extra framtida kostnad

Ärendets beredning

Tjänsteutlåtandet har utarbetats inom planerings- och utvecklingsavdelningen. Ärendet har behandlats i förvaltningsgruppen 2007-09-13.

Bakgrund

Genomförandeprogrammet *August* utgår från kommunfullmäktiges beslut om införande av en ny informationsteknisk plattform (ITP) i staden. Syftet är att öka kostnadseffektiviteten inom stadens IT-funktioner men framförallt att möjliggöra realiserandet av e-tjänster i staden. Föreliggande förslag avser det s.k. *August* block 1 som är det första delen i genomförandeplanen.

Ärendet har remitterats till Älvsjö stadsdelsnämnd för yttrande med svar senast 25 september.

Sammanfattning av remissen

Sedan flera år tillbaka finns en nationell ambition om att den svenska offentliga sektorns olika verksamheter ska förvandlas till vad som populärt brukar kallas ”24-timmarsmyndigheten” eller ”e-förvaltningen”. Genom en ökad användning av informationstekniken ska bl.a. kontakten med den offentliga förvaltningens service underlättas och medborgarnas rätt till insyn stödjas. De tjänster som avses är exempelvis ansökan om bygglov, möjlighet att välja skola, eller skatteverkets olika e-tjänster i samband med deklarationen.

I enlighet med budget för Stockholms stad 2007 har stadsledningskontoret uppdraget att införa den informationstekniska plattformen som ligger till grund för ett effektivt införande av e-tjänster i staden. Under 2006 har en genomförandeplan, inklusive uppskattad budget, tagits fram. Delar av genomförandet har också påbörjats under 2006.

För år 2007 och framåt föreslås att genomförandet delas in i ett antal delar (så kallade block) som samordnas i ett antal delprojekt inom ett genomförandeprogram, *August*.

August är ett ”program” – en övergripande samordning av ett antal delprojekt med egna tid- och aktivitetsplaner. *August* syftar till att på ett så effektivt och behovsanpassat sätt som möjligt samordna det återstående genomförandet av ITP enligt tidigare kommunfullmäktigebeslut. *August* behövs för att ta tillvara synergieffekter och få kostnadseffektivitet, kontroll och kvalitet i genomförandet av ITP.

Kostnaderna för genomförandet av *August* block 1 har uppskattats uppgå till 63,9 mnkr.

Finansiering sker genom disposition av de i eget kapital särskilt reserverade 650 mnkr för IT-satsningar. För att ett genomförande av ITP ska vara möjligt enligt plan, krävs att ytterligare beslut tas för block 2 under 2007.

*August*projektet ska leda till såväl ökad service som tillgänglighet till stadens e-tjänster. Genom att ta fram en så kallad koncernarkitektur, struktur över teknik och tjänster, som gäller över alla verksamheter kan information återanvändas och för medborgarna underlätta tillgången till kommunens tjänster.

Bland annat byggs en så kallad metakatalogtjänst upp, SMIL, som finns presenterad under IT-infrastruktur. Denna ska, förutom att hantera data gällande elever och tjänstemän, även sammanställa persondata för stadens medborgare. Innehållet i databasen skall sammanställas med utgångspunkt ifrån Riksskatteverkets folkbokföringsregister,

Navet, kompletterad med bl.a. geografisk information i respektive stadsdel kopplat till medborgarens adress. Införandet av SMIL förväntas medföra en snabbare handläggning av både interna och externa tjänster.

Förvaltningens synpunkter

Förvaltningen ser positivt på stadens prioritering av en sammanhållen e-förvaltning och inriktningen av e-tjänster. För att kunna genomföra en satsning av nya e-tjänster krävs att stadens system, arbetssätt, tjänster och IT-utbyggnad är uppbyggd med en gemensam struktur, och att det finns en tydlighet hur denna skall användas.

Den systemkarta som anges i Augustprojektet, gäller en kartläggning av stadens verksamhetssystem, inbördes relationer och informationsflöden mellan dessa. Om den beräknade framtida effektiviseringen skall kunna ske kan inte delar av förvaltningarnas administrativa stödsystem fortfarande skötas av lokal IT-personal. Därför bör en inventering av förvaltningarnas lokala system och behovet av lokala lösningar påbörjas innan en konsolidering genomförs av förvaltningarnas lokala servers. Att inventering av lokala system görs först efter genomförandet av förslaget medför en risk att den beräknade effektiviseringen försvåras.

Förvaltningen anser att det är viktigt att beakta kommuninvånarnas integritet då det gäller uppbyggnaden av metakatalogen SMIL samt att denna tjänst ställer mycket höga säkerhetskrav på system och användare.

Genomförandet av August kommer att innebära en förskjutning av ansvar inom staden. Vilka frågor som idag hanteras på förvaltningsnivå som efter genomförandet kommer att hanteras på andra platser i staden eller av externa utförare framgår inte i underlaget. Det saknas en sammanställning som visar hur helheten kommer att se ut.

För att verksamheterna lokalt ska uppleva förändringarna som positiva är det viktigt att kommunikationen mellan förvaltningarna, verksamheterna och central organisation fungerar. Om utvecklingsmodellen medför att en fungerande kommunikation kan förverkligas så kan den förhoppningsvis innebära ett förbättrat stöd till administrationen och verksamheternas önskemål om utveckling.

Förvaltningen skulle vilja se att användningen av e-tjänster internt inom staden också prioriteras. Staden har under 2007 kraftigt utökat antalet användare av interna tjänster och verksamhetssystem genom Lisa självservice, Vodok och Parasol. En stor del av dessa nya användare är grupper som inte har egen PC utrustning men har behov av snabb access till aktuellt system då dokumentation ska ske. Dessa användare skulle med fördel kunna använda sig av de enklare arbetsplatssystem som presenterades i ITP-projektet, och som beslutades i kommunfullmäktige 2005, men som nu valts att inte tas med i denna presentation av *August*. Då en stor del av stadens system skulle kunna hanteras via enklare interna e-tjänster, för stora delar av stadens personal, med tex en webbterminal, anser förvaltningen att det är av stor vikt att en sådan arbetsplats skall prioriteras inom projektet. Förvaltningen anser att det medför en risk om utvecklingen av en bättre anpassad arbetsplats för stadens anställda skjuts på framtiden medför detta att förvaltningarna tvingas investera i felaktig och dyrare infrastruktur, enkelt uttryckt "tjockare kabel", än annars vore fallet.

Förvaltningen anser att det hade varit en fördel om den betalningsmodell för drift och förvaltning av genomförandet av ITP som projektet skall ta fram, hade kunnat ingå i förslaget. Det är angeläget att den ökade kostnaden som tillkommer för anpassningen till stadens koncernarkitektur, standarder och rekommendationer avseende

information och teknisk infrastruktur, hanteras via centrala medel och inte belastar förvaltningarna som en extra framtida kostnad

De ekonomiska konsekvenserna av genomförandet är därmed svåra att ta ställning till i nuläget då varken tjänster eller kommande budgetförändringar för nämnderna framgår av förslaget. Efter genomförandet av ITP kommer kostnader för drift och förvaltning som inte är presenterade i projektet och nivån på dessa kostnader är svåra att förespå.

Rinkeby-Kista stadsdelsnämnd

Rinkeby-Kista stadsdelsnämnd valde att besvara remissen genom ett kontorsyttrande.

Rinkeby-Kista stadsdelsförvaltnings tjänsteutlåtande daterat den 28 september 2007 har i huvudsak följande lydelse.

Bakgrund

Genomförandeprogrammet August syftar till att genomdriva/implementera den informationstekniska plattform (ITP), som kommunfullmäktige beslöt om i februari 2005. August grundar sig i huvudsak på det som framkommit i utredningsarbetet inom *Förprojekt informationsteknisk plattform* (dnr: 039-4235/2006) som genomfördes under år 2006.

Syftet är att på ett så effektivt och behovsanpassat sätt som möjligt samordna det återstående genomförandet av ITP. August behövs för att ta tillvara synergieffekter och få kostnadseffektivitet, kontroll och kvalitet i genomförandet av ITP. August utgör också en förutsättning för att införa e-tjänster i staden samt en framtida eventuell centralisering av IT-funktionerna.

Sammanfattning av remissunderlaget

Genomförandeprogrammet August innebär en samordning av de insatser som krävs för att realisera återstoden av den informationstekniska plattform som beslutats av kommunfullmäktige. August har delats in i tre block där de viktigaste insatserna för att möjliggöra realiseringen av e-tjänster är prioriterade. Block 1, som är det block som remissen behandlar, beräknas kosta 63,9 mnkr och omfattar följande insatser eller områden:

Huvudprojektledning

Koncernarkitektur, tjänsteutvecklingsmodell samt informationsmodellering metakatalog. Systemkarta. Metakatalogplattform. Tjänsteportal, eCentralen och standard e-tjänster.

När block 1 är avklarat är dock inte ITP genomfört i sin helhet. För att så ska bli fallet krävs det fler insatser, vilka kommer att regleras i block 2, som avses behandlas senare under år 2007. För att ge en bild av vilka insatser som August programmet önskar genomföra redovisas de olika insatserna på en övergripande nivå nedan.

Huvudprojektledning

Samordna, styra och förankra ITP och de olika ITP-projekten och tillse att hela ITP-programmet genomförs mot en och samma målbild.

Koncernarkitektur.

ITP är möjliggöraren för e-tjänster. Som ett stöd för realiseringen av e-tjänsterna tas en koncernarkitektur fram för att underlätta systemintegrationer, valet av teknik, kopplingar och processer.

Tjänsteutvecklingsmodell

Inom e-tjänsteprogrammet (dnr 031-248/207) ingår ett uppdrag att ta fram den gemensamma processen för utveckling av e-tjänster. För att säkra samordning, underlag för prioriteringar och uppföljning tas en modell för administration av e-tjänsterna fram och en standard för hur e-tjänster ska beställas.

Systemkarta

En systemkarta beskriver hur verksamhetssystemen hänger samman, vilka beroenden som finns samt hur kopplingar, versioner etc. hänger samman med andra system. Den utgör en detaljerad karta över IT-miljöerna. Systemkartan är grunden för allt förändringsarbete av IT-stödet, eftersom det är med hjälp av systemkartan som man kan förutse vad som händer med de olika verksamhetssystemen när man genomför en förändring i ett delsystem eller en delprocess.

Metakatalog plattform

Metakatalogen och de övriga katalogtjänsterna utgör en så kallad metakatalogplattform. Metakatalogen hanterar information om behörigheter och roller för de anställda, elever och övriga användare/invånare. Metakatalogplattformen är själva kärnan i mötet mellan medborgaren och stadens verksamhetssystem, då den styr vad medborgaren får och inte får tillgång till.

Tjänsteportal/Portaltjänst

Staden har tagit ett antal steg i riktningen mot en effektiv infrastruktur och utvecklingsmiljö för e-tjänster. En gemensam miljö för stadens externa såväl som interna (intranätet) webbplats har utvecklats. Tjänsteportalen har bl.a. som syfte att skapa en gemensam inloggningsfunktion för åtkomst till personligt relaterad information via Internet. Det ska bli *en* inloggning för medborgaren till samtliga e-tjänster i en enhetlig utformning. Eftersom e-tjänsterna ska vara tillgängliga utanför kontorstid, måste stadens verksamhetssystem anpassas mot e-tjänsten och vara tillgänglig via tjänsteportalen.

eCentralen

Att tillgängliggöra verksamhetssystemen via en e-tjänst kommer att kräva en hel del anpassningar i systemen i form av exempelvis programkod. eCentralen syftar till att återanvända programkod för att på det sättet spara resurser. eCentralen är ett bibliotek över framtagna tjänster för återanvändning vid nyutveckling.

Standard e-tjänster

En standard för e-tjänster tas fram som ska vara ett stöd för hur e-tjänster ska beställas och utvecklas.

Förvaltningens synpunkter

Först redovisas förvaltningens synpunkter på en övergripande nivå. Stadsdelsförvaltningens synpunkter och förslag i övrigt redovisas därefter under respektive insats som ingår i utvecklingsprogrammet August.

Utvecklingsprogrammet August är ett program som syftar till att implementera den informationstekniska plattformen, ITP. Att genomföra ITP och standardisera IT-miljöerna inom Stockholms stad är enligt förvaltningens mening inte bara en förutsättning för att kunna realisera e-tjänster utan även en förutsättning för att Stockholm stad ska kunna bedriva en kostnadseffektiv IT-verksamhet överhuvudtaget. För att staden i framtiden ska ha möjlighet att centralisera IT (genomdriva ÖSA) eller lägga ut verksamheten på entreprenad, är en standardisering nödvändig om vi inte i framtiden vill betala för att leverantören skall genomföra standardiseringen till en betydligt högre kostnad.

Koncernarkitektur och systemkarta

Förvaltningen anser att en koncernarkitektur är viktig, eftersom det lägger fokus på verksamheternas behov och inte tekniken. Systemkartan är även den viktig, eftersom den hanterar vad som sker vid förändringar i verksamhetssystemen. Önskvärt vore att systemkartan även inbegriper lokala verksamhetssystem ute på förvaltningarna. Förvaltningen inser dock problematiken med att ta fram en sådan systemkarta.

Tjänsteutvecklingsmodell och standard för e-tjänster

Rinkeby-kista stadsdelsnämnd yttrade sig i augusti i år över förslaget ”Snabb och tillgänglig service till stockholmarna - förslag till organisation, modell för finansiering, utveckling och införande av nya e-tjänster” (dnr 031-248/2007. Nämnden efterlyste i sitt remissvar en konkretisering och redovisning av den i förslaget refererade utvecklingsmodellen, eftersom förslaget till utvecklingsmodell inte redovisats. Förvaltningen anser att det inte borde behövas någon tjänsteutvecklingsmodell om utvecklingsmodellen är tillräckligt väl utformad. Utvecklingsmodellen borde täcka in såväl e-tjänster som ordinarie systemutveckling.

Däremot bör staden, enligt förvaltningens uppfattning, snarast ta fram rutiner eller en standard för administration av e-tjänsterna och en standard för hur de ska beställas. Men förvaltningen har svårt att se hur en tjänsteutvecklingsmodell skulle kunna samexistera med en utvecklingsmodell när båda syftar till samma sak.

Metakatalogplattform, tjänsteportal och eCentralen

Metakatalogplattformen är en förutsättning för att staden ska kunna hantera personali-serad information via e-tjänster, oavsett om det är anställda, invånare eller företag som nyttjar e-tjänsten. Tjänsteportalen och eCentralen är också nödvändiga för att e-förvaltningen och e-tjänster ska kunna realiseras och skapa de eftersträlvade effektiviseringsvinsterna.

Rinkeby-Kista stadsdelsförvaltning har nyligen fått erfara vad detta innebär. Den ny-inrättade förvaltningen står inför en mycket omfattande registervård under de närmaste

månaderna, eftersom förvaltningen måste uppdatera uppgifter om de anställda i flertalet system. Förvaltningen har stora problem med detta för dess knappt 2000 anställda. Om staden nu även kräver att verksamhetssystemen ska kunna hantera uppgifter om samtliga invånare i staden, är det inte svårt att förutse vilka problem som skulle uppstå. Att låta alla verksamhetssystemas katalogtjänster matas från exempelvis metakatalogen och tillhörande kataloger i en metakatalogplattform är därför en förutsättning för att undvika den enorma administration som nu krävs vid såväl varje omorganisation, som den dagliga uppdateringen av personinformationen i verksamhetssystemen.

Förvaltningen hyser oro för hur integritets/sekretessfrågor och hur säkra inlogningar mot tjänsteportalen ska kunna hanteras. Det är viktigt att användaren kan styrka sin identitet och att användaren är begränsad till den information som han/hon är berättigad till. En förutsättning för detta är att metakatalogplattformen är på plats.

Användarvänligheten är a och o vad gäller portaler. En personifierad webbsida där användaren kan se alla sina ärenden är givetvis önskvärd, men det krävs även att webbsidan har en hög användarvänlighet för att användaren ska klara av att hantera sina ärenden. En portal klarar av att visa upp information från flera olika system, vilket innebär att det är en komplex lösning som gärna tenderar att bli svårhanterlig för användarna.

Bilaga

ABC[*Utvecklingsavdelningen Stadsledningskontoret Förprojekt informations- teknisk plattform*

DNR 031-

2802/07

2006-
09-15

F ö r p r o j e k t I n f o r m a t i o n s t e k n i s k
P l a t t f o r m (I T P)

S l u t r a p p o r t

Innehållsförteckning

1. BAKGRUND OCH DEFINITIONER	
2. SAMMANFATTNING	
3. OM FÖRPROJEKT INFORMATIONSTEKNISK PLATTFORM (ITP)	
4. KVALITETSSÄKRING AV ITP 2002.....	
4.1 SLUTLEDNING	
4.2 GENERELL BEDÖMNING	
4.3 ”BEST PRACTICE”	
5. GENOMFÖRANDEPLAN FÖR REALISERING AV ITP.....	
5.1 MÅLBILD.....	
5.2 FASER.....	
5.3 ITP-STRÖMMAR OCH MILSTOLPAR.....	
5.4 PRIORITERADE ITP-PROJEKT	
5.4.1 <i>Prioritering av grupperade ITP-projekt.....</i>	
5.5 <i>ITP’S PÅVERKAN PÅ TJÄNSTUTVECKLINGEN</i>	
5.6 BEMANNING OCH LOKALBEHOV	
5.6.1 <i>Initial och fortlöpande bemanning.....</i>	
5.6.2 <i>Lokalbehov.....</i>	
5.7 KOSTNADSUPPSKATTNING FÖR ÅTERSTODEN AV 2006 OCH 2007.....	
5.8 FRAMGÅNGSFAKTORER OCH RISKER	
5.8.1 <i>Kritiska framgångsfaktorer.....</i>	
5.8.2 <i>Risker, konsekvenser och åtgärder.....</i>	
6. PROJEKTLEDNINGSORGANISATION FÖR GENOMFÖRANDE AV ITP ...	
6.1 PROJEKTLEDNINGSORGANISATIONENS SYFTE	
6.2 ORGANISATIONSTRUKTUR OCH ROLLER.....	
6.3 ÖVERGRIPANDE STYRNINGSSTRUKTUR, RAPPORTERING OCH PRINCIPER	
6.4 FORUM	
6.5 ÄNDRINGSHANTERING	
6.6 PRIORITERING	
6.7 ITP-GENOMFÖRANDETS RELATION TILL UTVECKLINGSMODELLEN	
7. NÄSTA STEG.....	

Figur- och tabellförteckning

FIGUR 1: JÄMFÖRELSE MELLAN ITP OCH SVENSKA JÄRNVÄGEN	
FIGUR 2: PRINCIPSKISS ÖVER RESAN FRÅN NULÄGE TILL FRAMTIDA MÅLBILD	
FIGUR 3: ITP-FASER UTTRYCKTA I OMFATTNING AV STADENS IT-INFRASTRUKTUR.....	
FIGUR 4: ITP-STRÖMMAR	
FIGUR 5: MILSTOLPAR	
FIGUR 6: ORGANISATORSIK PLACERING AV PROJEKTLEDNINGSORGANISATIONEN	
FIGUR 7: PROJEKTLEDNINGSORGANISATIONENS STRUKTUR	
FIGUR 8: ÄNDRINGSHANTERING	

TABELL 1: GANT-SCHEMA PÅ PRIORITERADE ITP-PROJEKT	
TABELL 2: EXEMPEL PÅ IT-RELATERAD VERKSAMHETSUTVECKLING.....	
TABELL 3: TROLIGT UTFALL PÅ SCENARIER	
TABELL 4: INITIAL OCH FORTLÖPANDE BEMANNING AV PROJEKTORGANISATIONEN	
TABELL 5: KOSTNADSFÖRDELNING PER KOSTNADSSLAG.....	
TABELL 6: KOSTNADSFÖRDELNING PER ITP-STRÖM.....	
TABELL 7: KOSTNADSFÖRDELNING PER ITP-PROJEKT ENLIGT PRIORITERINGSORDNING...	
TABELL 8: RISKER, KONSEKVENSER OCH ÅTGÄRDER.....	
TABELL 9: ROLLER OCH ANSVAR.....	
TABELL 10: FORUM	

Bilagor till denna rapport återfinns i dokumentet:

”Bilagor till rapporten Förprojekt Informationsteknisk Plattform (ITP)”

Bakgrund och definitioner

Sedan flera år tillbaka finns en nationell ambition om att den svenska offentliga sektorns olika verksamheter ska förvandlas till vad som populärt brukar kallas "24-timmarsmyndigheten" eller "e-förvaltningen". Genom en ökad användning av informationstekniken ska bl.a. kontakten med den offentliga förvaltningens service underlättas och medborgarnas rätt till insyn stödjas.

Stockholms stads *e-strategi* är ett ledningsdokument som beskriver de mål och övergripande riktlinjer som staden har för sin IT-verksamhet. Ett av de främsta målen enligt e-strategin är att etablera e-förvaltningen i staden. Ett parallellt mål är att i IT-verksamheten använda stockholmarnas skattemedel så kostnadseffektivt som möjligt.

E-strategin i nuvarande version fastställdes av kommunfullmäktige 2001-02-19. I samband med detta konstaterades att för att kunna realisera möjligheterna enligt e-strategin på ett kostnadseffektivt sätt och inom rimlig tidsrymd krävs att en förbättrad verksamhetsmässig och teknisk plattform skapas. IT-infrastrukturen i Stockholms stad är resultatet av en långtgående enhetsvis uppbyggnad. Behovet av samordning kan enkelt illustreras genom följande exempel.

En jämförelse mellan ITP och svenska järnvägen

- Olika spårvidd	- Gemensam spårvidd	Banverket
- Olika sätt att styra tågen	- Regler för att köra	
- Olika drivmedel	- Gemensam strömförsörjning	- Äger spåren
- Olika perronghöjder	- Standardmått på tåg och perronger	- Signaler och styrning
- Olika tidszoner	- Samordnade tidtabeller	Operatörerna
- Olika organisationer		- Nyttjar spåren
Nuläge ITP	→ Gå Genomförandeplan ITP	→ Målbild ITP

Figur 1: Jämförelse mellan ITP och svenska järnvägen

IT-avdelningen inom stadsledningskontoret arbetade 2001-2002 tillsammans med stadens IT-ansvariga på förvaltningar och bolag fram ett förslag till ny *Informationsteknisk plattform för Stockholm stad*. En kvalitetssäkring av dokumentet genomfördes med hjälp av Meta Group 2003-08-08 och 2004 gick förslaget ut på remiss till stadens förvaltningar och bolag varefter beslut fattades i Kommunfullmäktige 2005-02-21.

Nedanstående begrepp används genomgående i denna rapport och definieras enligt följande:

- "ITP" står för *informationsteknisk plattform*
- "ITP 2002" används när hänvisningen avser det i kommunfullmäktige beslutade dokumentet "Informationstekniska plattform för Stockholms stad"

- **"Projekt"** används för att referera till *Förprojekt Informationsteknisk Plattform*
- **"Genomförandeprojekt"** används för att referera till projektet som ska driva realiseringen av ITP-genomförandet

Sammanfattning

Syftet med Förprojekt informationsteknisk plattform har varit att etablera projektledningsorganisation, ledningsstrukturer, genomförandeplan och budget för införandet av ITP. Förprojekt ITP har dessutom kvalitetsgranskat ITP 2002 för att säkerställa att dess innehåll fortfarande är giltigt trots att det gått ett och ett halvt år sedan kommunfullmäktiges beslut och trots att det gått över fyra år sedan de ursprungliga texterna till dokumentet skrevs.

Sammanfattningsvis har projektet under kvalitetsgranskningen kunnat konstatera att ITP 2002 fortfarande är tillämpligt för införande av den nya plattformen. Beskrivningarna av tekniker och modeller är fortfarande högst relevanta. Identifierade system och produkter föreslås dock lyftas ut ur dokumentet och placeras i bilagor eftersom de förändras över tiden. På så sätt kan ITP-dokumentets giltighetstid förlängas högst avsevärt.

Förprojekt ITP har under framtagandet av förslaget till projektledningsorganisation, ledningsstruktur, genomförandeplan och budget analyserat förutsättningarna för införandet av ITP i staden. Genomförandeansvaret kommer organisatoriskt att placeras inom IT-utvecklingsenheten inom Utvecklingsavdelningen. Stadsledningskontorets IT-utvecklingsenhet åtnjuter dock genom arv från tidigare IT-avdelningen ett allmänt lågt förtroende ute i verksamheterna. Detta i kombination med stadens rent allmänt decentraliserade organisationskultur gör att vikten av att ITP-genomförandet sker i full transparens och i mycket nära samarbete med stadens förvaltningar och bolag inte nog kan understrykas. Genomförandeprojektet behöver också en tydlig förankring från stadsledningsnivå för att få det mandat och den acceptans som behövs för att införandet ska lyckas. På de intervjuer och referensgruppsmöten som genomförts har det tydligt framgått att misstron mot den centrala IT-organisationen är så stor att det bedöms som mer eller mindre orealistiskt att genomföra ITP enligt intentionerna om projektet ska utföras som ett linjärbete långt ner i stadsledningskontorets organisation.

Införandet av ITP föreslås genomföras uppdelat i tre faser. Skälet till detta är rent pedagogiskt, de föreslagna faserna är tekniskt och logiskt definierbara och realiseringen av varje fas kan beskrivas fristående från varandra.

Fas 1 innebär att etablera en konsoliderad, teknisk basmiljö i vilken de infrastruktur-tjänster som egentligen alla inom staden har behov av och som utgör fundamentet för tillverkningen av e-tjänster ingår. Denna fas medför dessutom en kostandseffektivisering på stadsövergripande nivå. Fas 1 beräknas vara införd under 2007.

Fas 2 innebär att de för staden gemensamma verksamhetssystemen etableras på den nya informationstekniska plattformen. Redan här kan nya e-tjänster börja tillverkas och publiceras på ett samordnat och kostnadseffektivt sätt. Fas 2 beräknas vara införd 2008.

Fas 3 innebär att staden har alla förutsättningar att bli den 24-timmarsmyndighet/e-förvaltning som eftersträvas med en enda väg in för medborgare och tjänstemän till den information och de tjänster som efterfrågas. Fas 3 medför egentligen ingen förändring av den tekniska plattformen utan innebär att effekthemtagningen av e-strategin på allvar kan börja ske ute i verksamheterna. Fas 3 kan påbörjas redan under 2008 för att växla upp till fullt genomförande från 2009 och framåt.

Genomförandet av ITP föreslås bedrivas i projektform inom IT-utvecklingsenheten. För 2007 beräknas den totala kostnaden för genomförandet att uppgå till drygt 80 mnkr. För återstoden av 2006 beräknas den totala kostnaden att uppgå till drygt 22 mnkr.

Om Förprojekt Informationsteknisk Plattform (ITP)

Den 22 maj 2006 inleddes *Förprojekt informationsteknisk plattform*. Syftet med projektet har varit att ta fram en genomförandeplan inklusive uppskattad budget för genomförandet av ITP samt att genomföra alla väsentliga förberedelser inför själva införandet av plattformen.

Arbetet i projektet har utförts av resurser från Stockholms Stad i samarbete med Capgemini. Uppdragsgivare har varit Utvecklingsavdelningen. Ordförande i styrgruppen har varit Håkan Andersson (chef Utvecklingsavdelningen) och övriga styrgruppsmedlemmar har varit Stefan Schildt (enhetschef IT-avtal) och Johan Särnquist (enhetschef IT-utveckling). Innan Johan Särnquist tillträdde sin tjänst deltog t.f. enhetschef IT-utveckling Rune Olsson i styrgruppen.

Genomförandeplanen för realisering av ITP ska enligt projektets uppdrag endast omfatta sådana aktiviteter som går att hänföra till det i Kommunfullmäktige beslutade dokumentet *Informationsteknisk plattform för Stockholm stad*. Övrig IT-relaterad utveckling samt drift, förvaltning eller vidareutveckling av redan realiserade komponenter i plattformen ingår inte.

Arbetet i projektet har bedrivits i sex steg som tidsmässigt har överlappat varandra:

1. Projektetablering

I projektetableringsfasen bestämde projektet inriktning och avgränsning av det fortsatta arbetet. Under två veckor gjordes en inledande analys av och inläsning av befintliga dokument relaterade till ITP-genomförandet, intervjuer förbereddes och bokades och projektplanen för Förprojekt informationsteknisk plattform detaljerades. Syftet med denna fas var att skapa en inledande förståelse för problembilden och att etablera projektets arbetsformer och upplägg.

2. Nulägesavstämning

Nulägesavstämningen syftade till att skapa en mer detaljerad förståelse för problem-bilden. Under fem veckor genomfördes 33 intervjuer med representanter för stadsledningen, förvaltningschefer, Utvecklingsavdelningen, IT-chefer, systemförvaltare, systemägare, Stokab, TietoEnator och Kompetensfonden (se bilaga 1 för fullständig intervjuförteckning). Fokus låg på att skapa en översikt över genomförandeplanens omfattning, relaterad styrning, ledning, målsättning, resursbehov samt kostnader för 2007 och återstoden av 2006. Intervjupersonerna var eniga om behovet av att realisera ITP. Projektgruppen mötte dock en misstro mot den centrala IT-organisationen som är så stor att det av flera av intervjupersonerna bedömdes som mer eller mindre orealistiskt att genomföra ITP enligt intentionerna om projektet ska utföras som ett linjearbete långt ner i stadsledningskontorets organisation. Vidare värnade många intervjupersoner om att sätta stort fokus på förankring och att skapa trovärdighet på alla nivåer inom Stockholms stad. Dessa synpunkter har varit viktiga utgångspunkter för utformning av genomförandeplan och projektledningsorganisation.

3. Utformning av genomförandeplan, budget och projektledningsorganisation

Utformningsfasen syftade till att arbeta fram en grov genomförandeplan, en budget för 2007 och resursuppskattning för resten av 2006, samt en projektledningsorganisation för att driva och leda genomförandet av ITP. I detta skede utgick projektgruppen från den inledande analysen och de kommentarer som framkom under intervjuerna. Arbetet med att ta fram budgeten, genomförandeplanen och projektorganisationen har bedrivits i ett antal arbetsmöten med representanter från framför allt IT-utvecklingsenheten, samt löpande i projektgruppsmöten och styrgruppsmöten. Därutöver har ett möte med representativa IT-chefer från förvaltningar och bolag hållits. Åsikterna och kunskaperna rörande ITP har i vissa fall kraftigt varierat bland de personer projektet intervjuat. Tack vare ovan nämnda möten och tack vara en löpande dialog med olika nyckelpersoner under arbetets gång är bedömningen att projektet trots detta kunnat arbeta fram en rimlig och verklighetsförankrad genomförandeplan, budget och projektledningsorganisation.

4. Kvalitetssäkring av ITP 2002

Parallellt med övriga steg har en kvalitetssäkring av ITP 2002, samt ITP:s genomförande gjorts. Analysen har gjorts baserat på ”best practice”¹ i branschen och de omfattande erfarenheter som Capgemini har av införandet av nya tekniska plattformar.

5. Kommunikation och förankring

Projektet har löpande återkopplat olika delresultat och den föreslagna lösningen till berörda personer via referensgrupp, IT-samråd för stadsdelar och fackförvaltningar och personliga möten. Referensgruppspersoner och intervjupersoner har utöver bidrag till nulägesanalysen också gett värdefulla synpunkter avseende kvalitetssäkring, projektledningsorganisation, framgångsfaktorer och risker m.m. Projektets syfte och omfattning har dessutom kommunicerats via Stockholms stads intranät.

¹ ”Best practice” är en vedertagen ledande praktik inom ett område som anses vara mest effektiv och framgångsrik av samtliga aktörer på marknaden inom det aktuella området.

Projektgruppens medlemmar har varit:

- **Stefan Carlson, projektledare, 100%**
IT-chef i Skarpnäcks stadsdelsförvaltning sedan 1999, tillsvidareanställd i staden sedan 1994 och heltidsarbetande inom IT-området sedan 1996.
- **Lars Pehrsson, projektresurs, 20%**
IT-chef i Farsta stadsdelsförvaltning 1996-2000, projektledare, områdesansvarig SLK/IT-avdelningen sedan 2000- , projektledare för Systemarkitektur-delen i ITP 2002, tillsvidareanställd i staden sedan 1987, heltidsarbetande inom IT-området sedan 1991.
- **Joakim Dahlgren Vanhainen, projektledarstöd, Capgemini, 50%**
Senior Managementkonsult från Capgemini med ansvar att rådgiva projektledaren i strategiska frågeställningar avseende projektets framdrift och innehåll.
- **Ian Lundberg, projektresurs, 100%**
Senior IT-arkitekt från Capgemini med ansvar för kvalitetsgranskningen av ITP-dokumentet samt deltagit i alla övriga delar av förprojekt ITP.
- **Anna Plantén, projektresurs, 100 %**
Managementkonsult från Capgemini med ansvar för att stödja projektledare med metoder och i framtagande av genomförandeplan, budget samt projektledningsorganisation för genomförandeprojektet av ITP.
- **Louise Gyllenswärd, projektresurs 50% (22 maj-14 juni, 2006)**
Managementkonsult från Capgemini med ansvar för analyser och generellt stöd till projektgruppen vid behov.
- **Jesper Altrén, projektresurs 50% (14 juni-30 augusti, 2006)**
Managementkonsult från Capgemini med ansvar för analyser och generellt stöd till projektgruppen vid behov.

Kvalitetssäkring av ITP 2002

Kvalitetssäkringen av ITP 2002 har genomförts för att säkerställa att de principer, modeller och logiska lösningar som föreslås i ITP jämförs med dagens principer, modeller och logiska lösningar och kan revideras där så bedöms nödvändigt. Detta kapitel beskriver kort viktiga slutledningar projektet dragit, en generell bedömning och jämförelse med ”best practice”. En mer detaljerad beskrivning av kvalitetssäkringen återfinns i bilaga 2.

Slutledning

ITP-dokumentet och dess tekniska rekommendationer är fortfarande i högsta grad giltiga. Dokumentet skulle dock må bra av att referenser till specifika operativsystem, databashanterare m.m. flyttas till en bilaga. Bilagan kan då uppdateras utan att huvuddokumentet behöver revideras. Följande tre områden saknas eller är inte tillräckliga:

Koncernarkitektur

Det saknas en koncernövergripande IT-arkitektur för Stockholms stad. Det innebär att det inte finns ett gemensamt synsätt på vad IT ska leverera i form av verksamhetsstöd

till stadens förvaltningar och bolag. Avsaknaden av en sådan arkitektur innebär att lösningar ofta är teknikdrivna i stället för verksamhetsdrivna. För att införandet av ITP ska bli lyckosamt så krävs det att staden tar fram en koncernarkitektur² med tillhörande ramverk för den framtida IT-utvecklingen i staden.

Skall, bör och ”skall erbjudas”-krav

För att ITP ska kunna införa en standardiserad, gemensam plattform som dessutom är kostnadseffektiv på stadsövergripande nivå så måste ett antal lösningar som i ITP 2002 föreslås vara frivilliga bli obligatoriska. Detta innebär att många förslag där man i dokumentet använder begrepp som ”bör” eller ”skall erbjudas” istället bör använda begreppet ”skall”. Hur många sådana formuleringar som ska ändras beror på ambitionsnivån och detta genomlysas ytterligare i bilaga 2. I Förprojekt ITP har arbetshypotesen varit att ITP-genomförandet initialt och i huvudsak ska vara ett obligatorium åtminstone inom S:t Erik Net och avseende förvaltningssektorns gemensamma och obligatoriska verksamhetssystem.

Genomförande och implementering

ITP 2002 brister i kapitlet ”Genomförande och implementering”. Genomförandet och implementeringen är den svåraste uppgiften inför fortsättningen. Det finns mycket man kan tillägga här men det viktigaste är att ledningen för Utvecklingsavdelningen har insett betydelsen av hur ITP genomförs inom staden och har startat ett projekt för att etablera nödvändiga lednings- och styrningsfunktioner som ska tillse att ITP genomförs lyckosamt och accepteras i hela organisationen.

Generell bedömning

ITP 2002 har utformats som ett ramverk för införande av ny teknik som ska syfta till att stödja införandet av e-strategin, dess tjänster och nytta. Dokumentet är utformat av IT personal med mycket god kunskap om vilka tekniker och vilka informationsmodeller som behövs för att realisera e-strategin.

Uppdraget för det kommande genomförandeprojektet är att införa den nya informationstekniska plattformen på ett för hela staden kostnadseffektivt sätt. Olika verksamheter inom staden har i många fall egen IT-infrastruktur för att tillgodose sina behov och dessa infrastrukturer är mer eller mindre optimerade för de lokala verksamheterna. I samband med införandet av ITP 2002 kan det lokalt i vissa fall upplevas att kostnaderna blir högre för vad som upplevs vara samma tekniska tjänster eller anpassningar som finns idag. Detta blir konsekvensen av att ha en koncernstandard för den informationstekniska plattformen.

Ur ett verksamhetsperspektiv så har ITP 2002 vidare ett angreppssätt som är ”nerifrån och upp” och det innebär att delar av stadens verksamheter har och kan ha svårt att se nyttan med ITP eftersom det inte på ett enkelt sätt förklarar hur verksamheten förbättras eller förbilligas. Dessutom har vissa förvaltningar och bolag redan vad de anser

² En ”koncernarkitektur” är en beskrivning av en organisations verksamhetsarkitektur (processer och relationer) och den underliggande IT-arkitektur som behövs för att stödja denna verksamhet.

vara en till stora delar ITP-anpassad teknisk plattform; detta dock ur ett lokalt och inte ur ett stadsövergripande perspektiv.

För att genomförandet av ITP ska bli framgångsrikt måste verksamheten acceptera att överge många av sina egna infrastrukturlösningar och flytta fokus från tekniken till de tjänster och system som är verksamhetskritiska. Förtroendet för att ITP kan lösa de behov och krav som verksamheterna har måste erövrats och det görs inte genom att tala om vilken teknik man vill införa för att realisera e-strategin utan att först ha identifierat målbilden och vinsterna för verksamheten. Vinsterna lokalt kan vara färre störningar, lägre kostnader, ökad flexibilitet och snabbare utveckling av e-tjänster vilka i sig kan avlasta tjänstemännen. Även om ITP som nämnts ovan i vissa fall lokalt och kortsiktigt kan komma att upplevas som en kostnadsökning är det viktigt att komma ihåg att den *stadsövergripande* kostnaden för infrastrukturen istället kommer att bli betydligt lägre samtidigt som möjligheterna till verksamhets- och tjänsteutveckling kommer att öka. Ur skattebetalarnas och brukarnas perspektiv är detta sammantaget inget annat än en mycket positiv förändring.

Det är oerhört viktigt att införandet av ITP kan hantera befintligt verksamhetssystem så smidigt som möjligt. Det innebär t.ex. att det inte ska vara tvingande att byta ut specifika verksamhetssystem om dessa klarar en anpassning till de standarder och protokoll som ITP definierar. System som inte klarar av denna anpassning måste bytas ut men detta bör i möjligaste mån ske som ett naturligt steg i systemets livscykel och/eller på ett sådant sätt att man kan äska centrala medel för ett utbyte. Systemens livscykel måste därför fastställas så att staden och de olika verksamheterna kan budgetera för utbyte eller uppgraderingar av befintliga system.

ITP betraktas ute i stadens verksamheter som ett centralt initiativ och Utvecklingsavdelningens IT-utvecklingsenhet har ärvt det låga förtroende som den tidigare IT-avdelningen haft ute i verksamheterna. Detta har fått många att uttala tvivel på att ITP kan genomföras av Utvecklingsavdelningen. Målen för införandet av ITP måste därför med största möjliga tydlighet vara önskvärda, realistiska och mätbara. Om inte dessa kriterier uppfylls så kan genomförandeprojektet inte räkna med något stort genomslag i staden och projektledningen kommer att få mycket svårt att styra och kontrollera alla ingående delprojekt.

”Best practice”

Många företag och organisationer utanför Stockholms stad har gjort stora förändringar av sin IT-infrastruktur och många har gjort saker på fel sätt och därmed dragit på sig onödigt stora kostnader och stora förseningar.

I IT-branschen har med tiden utvecklats en ”Best practice” när det gäller att kostnads-effektivt införa ny teknik som kan komma att innebära stora förändringar för organisationen.

Man driver förändringen i stora, komplexa projekt och levererar etappvis. Det innebär att man samlar ett antal projekt som är väl avgränsade och relaterade till varandra i leveranser som kan driftsättas och som ger möjlighet att ta en paus och stabilisera driftmiljön om så skulle behövas. Man börjar normalt med en basplattform som man

kvalitetssäkrar och som har tillräcklig kapacitet för att kunna ge service till de tjänster och användare som initialt ska anslutas till plattformen. När väl basen är etablerad och tillförlitlig så ansluter man tjänster, system och användare under strikt kontroll så att förändringen medför så små störningar som möjligt. Detta görs enligt en modell som kan beskrivas som att man driftsätter olika plattåer. Varje plattå innehåller leveranserna från ett antal projekt eller delprojekt. I och med att man levererar en plattå så kan man backa till föregående plattå om det skulle visa sig att man inte uppnår den förutbestämda kvaliteten. För att lyckas med detta krävs en mycket strikt ändringshantering, kapacitetsplanering och att man informerar användare och system/tjänste-ägare på ett tillfredsställande sätt.

Genomförandeplan för realisering av ITP

För att skapa genomförandeplanen för realisering av ITP har projektet använt sig av ett pedagogiskt ramverk som underlag för att skapa en helhetsbild över resan från nuläget till den framtida målbilden. Ramverket är uppbyggt av ett antal delar:

- **En målbild**, för att besvara: *Vart är vi på väg?*
- **Tre faser**, för att besvara: *Hur tar vi oss från nuläget till målbilden?*
- **Sex strömmar**, för att besvara: *Vad ska resan omfatta?*

Nedan följer en principskiss över ramverket vars olika delar beskrivs i detta kapitel (figur 2).

Faser

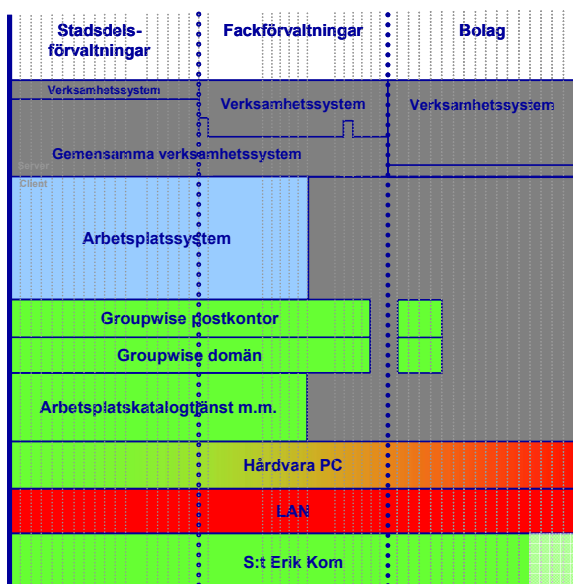
Genomförandeplanen för ITP omfattar tre faser:

1. ITP Bas
2. ITP Normal
3. ITP e-strategi

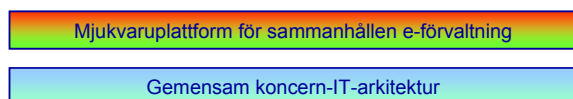
De olika faserna bygger på varandra där resultaten i en fas ger bidrag till nästa fas. Det kan sägas att slutet i varje fas utgör en viktig övergripande milstolpe i ITP-genomförandet. Nedan beskrivs och illustreras dessa faser uttryckt i omfattning av stadens IT-infrastruktur. Färgerna i illustrationen (figur 3a-c) har följande betydelse:

- **Grönt** = Fullt implementerad standard. Gemensam drift, utveckling och förvaltning
- **Blått** = Konceptuell produkt- och versionsstandard, lokal implementation med lokal drift- och förvaltning
- **Rött** = Helt fritt val
- **Grått** = Berörs ej i denna fas

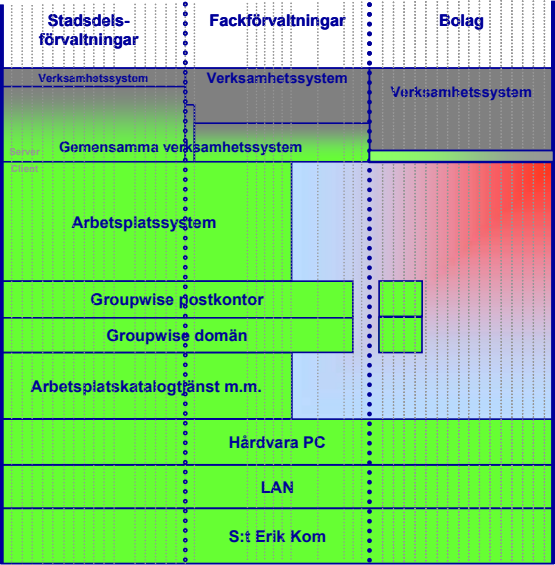
Fas 1 ITP Bas



ITP Bas innebär att etablera en konsoliderad, lägsta teknisk basmiljö i vilken de infrastrukturtjänster som egentligen alla inom staden har behov av och som är fundamentet för tillverkningen av e-tjänster ingår. Det innebär dessutom en kostandseffektivisering på stadsövergripande nivå. Fas 1 beräknas vara införd under 2007.



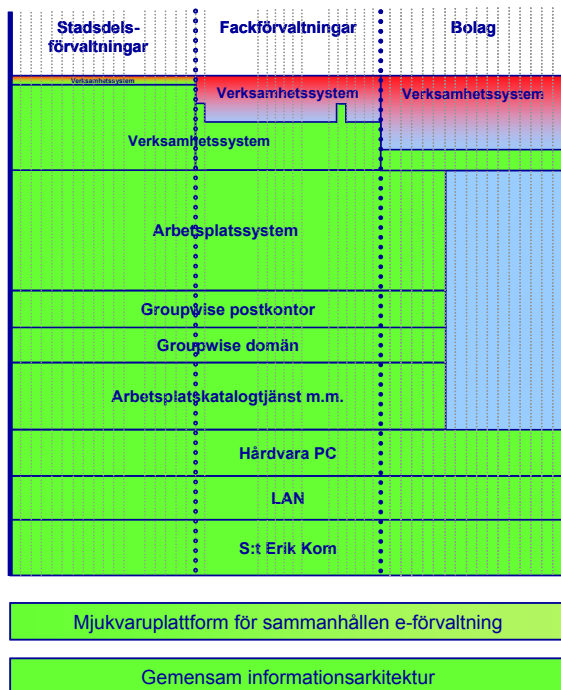
Fas 2 ITP Normal



ITP Normal innebär att de för kommunen gemensamma verksamhetssystemen etableras på den nya ITP-plattformen. Redan här kan nya e-tjänster börja tillverkas. Fas 2 beräknas vara införd 2008.

- Mjukvaruplattform för sammanhållen e-förvaltning
- Gemensam koncern-IT-arkitektur

Fas 3 ITP e-strategi



ITP e-strategi innebär att staden har alla förutsättningar att bli den e-förvaltning som eftersträvas med en enda väg in för medborgare och tjänstemän till den information och de tjänster som efterfrågas. Fas 3 innebär egentligen ingen förändring av den tekniska plattformen utan innebär att effekthemtagning av e-strategin på allvar kan börja ske ute i verksamheterna. Fas 3 kan påbörjas redan under 2008 för att växla upp till fullt genomförande från 2009 och framåt.

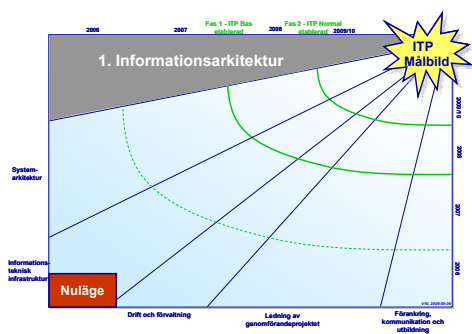
Figur 3: ITP-faser uttryckta i omfattning av stadens IT-infrastruktur

Tidsperspektivet är förhållandevis konservativt uppskattat eftersom staden har en så decentraliserad organisation. Om staden tar fram och aktivt påbörjar arbetet med en stadsövergripande genomförandeplan för e-strategin kan troligen införandet av ITP ske snabbare än vad som nu beräknats och effekthemtagningen av e-strategin kan tidigare läggas. Genomförandeprojektet ska leverera kvalitetssäkrade, avgränsade tekniska lösningar som kan driftsättas var för sig eller sammanslagna med andra lösningar. Vissa e-tjänster eller infrastrukturtjänster bygger på att flera olika tekniska lösningar/tjänster finns på plats och därför kommer dessa att driftsättas tillsammans.

ITP-strömmar och milstolpar

Genomförandet av ITP omfattar sex områden eller "strömmar" som var för sig representerar ett avgränsat antal aktiviteter som alla går att hänföra till det i Kommunfullmäktige beslutade dokumentet *Informationsteknisk plattform för Stockholms stad*. Tillsammans ska de olika ITP-strömmarna ge en helhetsbild av ITP:s genomförande. Inom respektive ström beskrivs vad som bör uppnås och genomföras (figur 4a-f).

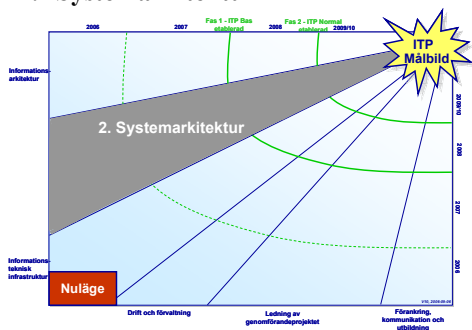
1. Informationsarkitektur



Strömmen *informationsarkitektur* ska leverera en koncernövergripande IT-arkitektur som utgår från verksamheter- nas behov och e-strategins målsättning. Informationsarkitekturens leverans blir en koncernarkitektur för IT och ett ram- verk för framtida arbete med arkitekturen samt en informationsmodell för de sys- tem som ska anslutas till ITP. Detta blir styrande för system- och IT- infrastrukturarkitekturerna. Detta är den kontextuella och konceptuella kartlägg-

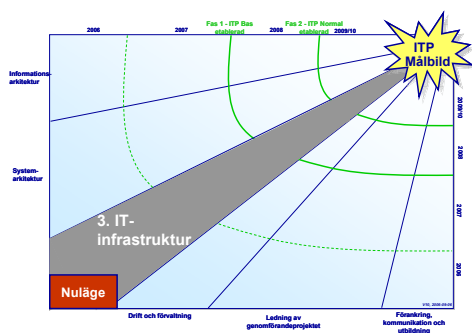
ningen och designen som behövs för att ta fram stadens koncern-IT-arkitektur.

2. Systemarkitektur



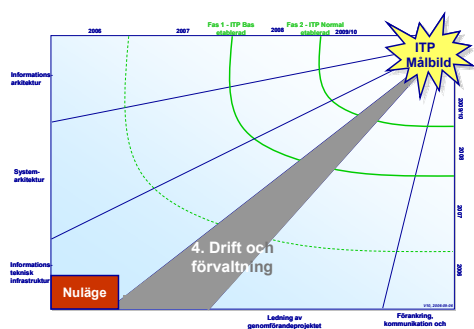
Denna ström syftar till att ta fram en arkitektur för hur IT-systemen ska utfor- mas för att på bästa sätt stödja verksam- heten samtidigt som de följer det ram- verk som informationsarkitekturström- men tagit fram. Resultatet blir dessutom en handlingsplan för hur nya och befint- liga system ska stödja realiseringen av e- strategin. Detta utgör den logiska design- en för stadens IT-system.

3. IT-infrastruktur



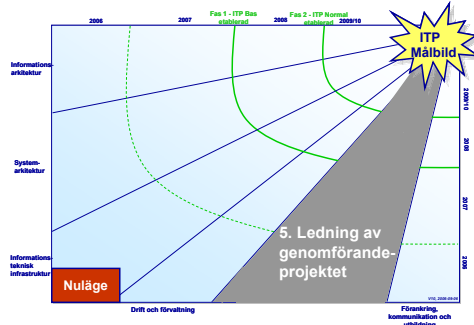
Denna ström skapar en design av den infrastruktur som behövs för att leverera system och information (data) till använ- darna. Den innehåller designen för sta- dens gemensamma infrastruktur. Infra- strukturens utformning styrs av resultaten från arbetet med informations- och sys- temarkitektur. Detta säkerställer att infrastrukturen utformas med verksamhe- ternas behov och e-strategins realisering i fokus.

4. Drift och Förvaltning



Strömmen *Drift & Förvaltning* ska säkerställa att allt som ITP-projektet tillverkar och levererar till driftleverantören håller rätt överlämnandekvalitet och att korrekta avtal (SLA:er) är utarbetade för varje tjänst. Strömmen syftar också till att säkerställa en korrekt förvaltningsetablering. Dessutom säkerställs här att det etableras en förtroendefull och kreativ relation mellan staden och driftleverantörerna så att staden får en så effektiv och problemfri driftleverans som möjligt.

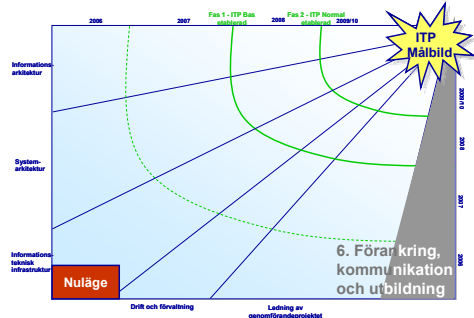
5. Ledning av genomförandeprojektet



Denna ström syftar till att skapa en samordnad styrning och ledning för hela genomförandeprojektet och att tillse att alla ITP-projekt genomförs mot en och samma målbild (och mot rätt målbild). Detta genom att erbjuda en tydlig struktur- och ansvarsfördelning med gemensamma metoder och verktyg. Kostnaderna och administrationen kring de individuella delprojekten minskas tack vara denna ström och genomförandet kan

förankras på ett enhetligt sätt inom hela Stockholms stad.

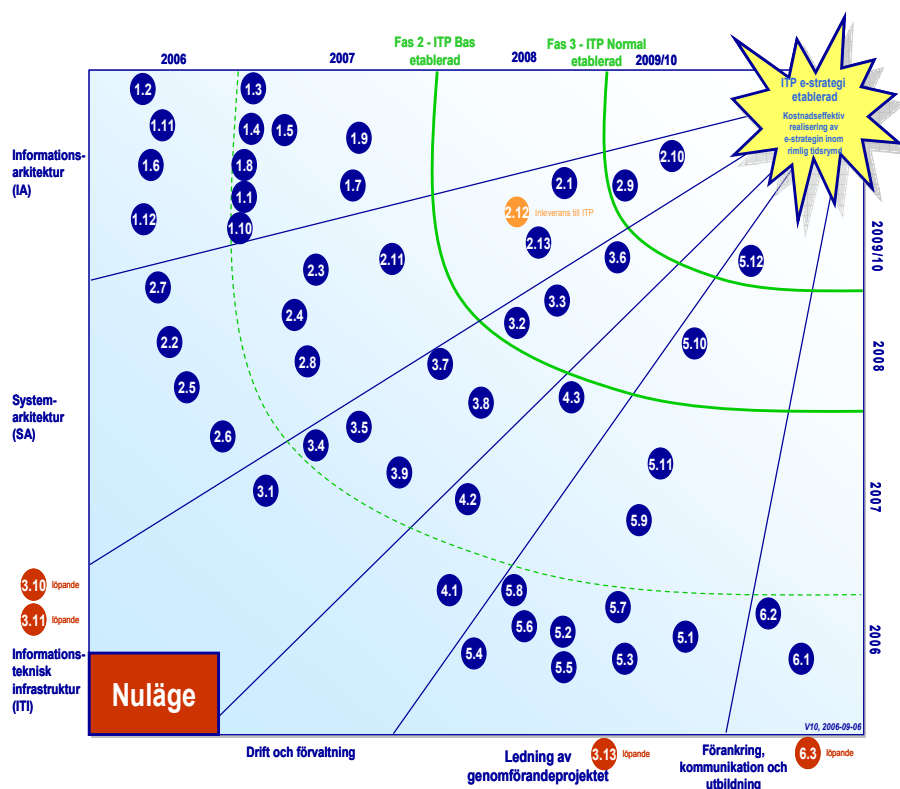
6. Förankring, kommunikation och utbildning



Strömmen syftar till att säkerställa en kontinuerlig förankring, kommunikation och utbildning för alla intressenter av ITP-genomförandet, från uppstart tills dess målbilden är nådd. Det är viktigt att involvera intressenter för att kunna driva igenom den omfattande förändringen som de olika faserna i ITP-genomförandet innebär. Störst fokus bör här sättas på initiala insatser under den första fasen.

Figur 4: ITP-strömmar

Inom varje ström har ett antal milstolpar identifierats som alla går att härleda till dokumentet *Informationsteknisk plattform för Stockholms stad*. Varje milstolpe motsvarar ett uppnått tillstånd, dvs. när en aktivitet eller ett projekt är avslutat och genomfört. Figur 5 nedan illustrerar milstolparnas placering över tiden och per ström. I tabellen under figur 5 är de enskilda milstolparna endast namngivna utan närmare förklaring. En mera detaljerad beskrivning av varje milstolpe återfinns i bilaga 3 där milstolparna är samordnade inom prioriterade grupper enligt nästföljande kapitel 5.4.



Figur 5: Milstolpar

1. Informationsarkitektur

- 1.1 Enterprise Architecture/SOA-övning genomförd
- 1.2 Kravbild på framtida förvaltningsorganisation för arkitektur framtagna
- 1.3 Implementationsplan för framtida förvaltningsorganisation för arkitektur framtagna
- 1.4 Metodstöd ITP-handbok uppdaterad
- 1.5 Metodstöd IT-handbok utbildning

4. Drift och Förvaltning

- 4.1 Reviderad text kring Drift-kapitlet i ITP-dokumentet
- 4.2 Betalningsmodell för finansiering av IT-stöd inför
- 4.3 Extern kundstödsfunktion etablerad
- 4.4 Övriga aktiviteter enl. ÖSA-projektets förslag anpassade (syns ej i principskissen/planen)

genomförd

- 1.6 Ramverk för Tjänsteutvecklingsmodell etablerat
- 1.7 Tjänsteutvecklingsmodell etablerad
- 1.8 Metadatakatalog (Steg 1) inom GIS etablerad
- 1.9 Metadatakatalog (Steg 2) – förberedelse för implementation 2008 genomförd
- 1.10 SMIL-processer och flöden klara
- 1.11 Dokumentation av personkatalog/organisationskatalog klar
- 1.12 Metamodell och metodik färdiga

2. Systemarkitektur

- 2.1 Open Source genomförd
- 2.2 Standard för avrop av e-tjänster framtagen för verksamheten
- 2.3 Systemklassning, livscykelanalys och anpassningsplan klar
- 2.4 Design av framtida datalager färdig
- 2.5 Fördjupad förstudie SEF Mjukvaruplattform
- 2.6 SEF e-centralen etablerad
- 2.7 Förstudie för design av systemkarta för verksamhetskritiska system klar
- 2.8 Systemkarta för verksamhetskritiska system klar
- 2.9 Gemensamma verksamhetssystem anpassade till ITP
- 2.10 Verksamhetsspecifika system anpassade till ITP
- 2.11 SEF Mjukvaruplattform etablerad anpassade (syns ej i principskissen/planen)
- 2.12 Akt-och ärendehantering klar
- 2.13 Dokumenthantering klart

5. Ledning av genomförandeprojektet

- 5.1 Design av modell för effekthemtagning och nyttouppföljning klar
- 5.2 Modell för effekt och nyttouppföljning inför
- 5.3 Design av modell för styrning och ledning klar
- 5.4 Modell för styrning och ledning inför
- 5.5 Projektledarroller besatta
- 5.6 Revidering av tidigare genomfört arbete klar
- 5.7 Ramverk för projektledningsorganisationen etablerat
- 5.8 Systemstöd på plats
- 5.9 Budget för "ITP Normal" klar
- 5.10 Budget "ITP e-strategi" klar
- 5.11 Förvaltningsorganisationer reviderade för ITP- Normal
- 5.12 Förvaltningsorganisationer reviderade för ITP e-strategi
- 5.13 Löpande bemanning av projektledningsorganisation (Ledning)
- 5.14 Lokalkostnader för projektledningsorganisation (löpande)

3. IT-infrastruktur

- 3.1 Teknisk IT-säkerhet på plats
- 3.2 Översyn av arbetsplatsklientssystem klar
- 3.3 Tillverkning, test och verifiering av uppdaterade arbetsplatsklientssystem
- 3.4 Meta 2 färdig/etablerad
- 3.5 Datalagring klar
- 3.6 SMIL klar
- 3.7 Konsolidering av St Erik Net group-wise till ett kontor
- 3.8 Fildatalagring konsoliderad
- 3.9 Kommunikation reviderad och kvalitetssäkrad
- 3.10 Granskning av kommunikationseffekter (sker löpande)
- 3.11 Granskning av IT-säkerhetseffekter (sker löpande)
- 3.12 Övriga aktiviteter enl. ÖSA-projektets förslag

6. Förankring, kommunikation och utbildning

- 6.1 Fastställda kompetens-, utvecklings-, kommunikationsplaner
- 6.2 Genomförd Accelerated Solution Environment (ASE) workshop
- 6.3 Förändringsledning (löpande)

Prioriterade ITP-projekt

För att lättare kunna kommunicera syftet med ITP och prioritera de ingående aktiviteterna har en gruppering av genomförandeplanens cirka fyrtio milstolpar gjorts enligt nedan.

- Projektledningsorganisation inklusive kommunikation och förankring
- Informationsarkitektur (framtagandet av en koncernarkitektur)
- Sammanhållen e-förvaltning (SEF)
- Modell- och metodbeskrivningar
- Kontorsstöd
- Dokumenthantering
- Akt- och ärendehantering
- Betalningsmodell
- Extern kundstödsfunktion
- Systemkarta, livscykelanalys och ITP-anpassning av system
- Personkatalog (SMIL)
- Översyn och revideringar kring drift, kommunikation och säkerhet
- Tekniska konsolideringar
- Metadatakatalog
- Datalager och datalagring
- Arbetsplatsklientssystem
- Bevakning Open Source

- GIS-plattform

I samband med pågående budgetprocess har vissa aktiviteter rörande Kontorsstöd, Dokumenthantering, Akt- och ärendehantering och GIS-plattform strukits ur ITP's genomförandeplan för 2007. Att aktiviteten Akt- och ärendehantering strukits beror främst på att detta är ett mycket kostsamt och omfattande förändringsarbete som i all väsentlig mening har sina starkaste kopplingar till verksamhetsprocesserna och inte till själva IT-plattformen. Strykningen betyder dock inte att aktiviteten är lågt prioriterad, tvärtom utgör de en mycket viktig del i realiserandet av e-förvaltningen. Projektets bedömning är dock att denna utveckling bör initieras och drivas av och inom kärnverksamheterna under 2007, för inleverans till ITP senast Q2 2008. Aktiviteten (2:12) är markerad med orange färg i "Figur 5: Milstolpar". Aktiviteterna Kontorsstöd och Dokumenthantering har vidare strukits 2007 och framflyttad till 2008 därför att dessa främst syftar till att kunna realisera Akt- och ärendehantering och därför inte bör genomföras isolerat utan i samband med detta. Aktiviteten GIS-plattform har till sist strukits därför att den inte går att hänföra till ITP 2002.

Prioritering av grupperade ITP-projekt

De efter ovan nämnda strykningar kvarstående aktiviteterna prioriteras förslagsvis enligt följande. De inom parantes angivna siffrorna anger vilka milstolpar som omfattas av respektive gruppering. Under varje grupperingsrubrik ges en kort motivering till vald prioritering.

Högsta prioritet

- **Projektleddsorganisation inklusive förankring (5.1-13; 6.1-6.3)**
Kommunstyrelsen har fått Kommunfullmäktiges uppdrag att genomföra ITP och arbetet är redan flera år försenat. Ett lyckat genomförande kräver kommunikation och samordnad ledning och styrning.
- **Informationsarkitektur - framtagandet av en koncernarkitektur (1.1-1.3)**
Ska ITP genomföras i någon nämnvärd omfattning krävs en verksamhetsförankrad målbild, en *ritning och ett ramverk* att följa när plattformen byggs. Annars riskerar arbetet bli teknikdrivet och de förväntade verksamhetseffekter riskerar utebli.
- **Sammanhållen e-förvaltning (SEF)(2.5, 2.6, 2.11)**
Utgör en helt avgörande del i realiserandet av e-förvaltningen och visionen om "en väg in" för medborgarna.

Näst högsta prioritet

- **Modell- och metodbeskrivningar (1.4-1.7, 2.2)**
Om ITP realiseras utan denna aktivitet kommer staden att ha verktygen för att realisera e-strategin men ingen bruksanvisning för hur de ska användas.
- **Betalningsmodell för IT-stöd (4.2)**
Plattformskomponenter i drift- och förvaltning måste finansieras på något sätt. Fel betalningsfördelningsmodell kan vara direkt kontraproduktivt genomförandet av ITP och realiserandet av e-strategin.

- **Systemkarta, livscykelanalys och ITP-anpassning av system (2.3, 2.7-2.10)**
Att anpassa infrastrukturen bakom åtminstone stadens gemensamma och mest verksamhetskritiska system till ITP (Agresso, Lisa, Paraplyt m.fl.) är en grundläggande aktivitet inom ITP-genomförandet. Detta skapar på sikt kostnadseffektivitet och möjliggör i ett flertal väsentliga avseenden realiserandet av e-strategins visioner.
- **Personkatalog (SMIL)(1.10-1.12, 3.4, 3.6)**
Realiserandet av en för stadens system gemensam personkatalog med kringliggande resurskataloger är en förutsättning för att uppnå kostnadseffektivitet och utgör också kärnan i tekniken bakom mötet med medborgare, elever och andra intressenter i förverkligandet av e-förvaltningen.
- **Akt- och ärendehantering (2:12)**
Utgör en viktig komponent vid realiserandet av e-förvaltningen och möjligheten för medborgaren att via webben följa sina ärenden mot staden.
- **Översyn och revideringar kring drift, kommunikation och säkerhet (3.1, 3.9-3.11, 4.1)**
I samband med att ITP genomförs måste också en översyn göras av den IT-verksamhet som befinner sig i drift- och förvaltning. Särskilt viktigt är en kontinuerlig granskning av IT-säkerheten.
- **Tekniska konsolideringar (3.7, 3.8)**
Konsolidering av fildatalagring och e-post har i egentlig mening ingen *direkt* koppling till realiserandet av e-förvaltningen. Däremot utgör det en viktig del av arbetet med att uppnå kostnadseffektivitet inom IT-verksamheten.
- **Metadatakatalog (1.8-1.9)**
I dag finns massor av data men ingen samlad bild och inga gemensamma begreppsdefinitioner. Utan detta kommer förverkligandet av en mängd såväl interna som externa e-tjänster inom e-förvaltningen försvåras avsevärt.

Tredje högsta prioritet

- **Datalager och datalagring (2.4, 3.5)**
Beskriver hur data i verksamhetssystemen ska lagras och vilken teknik som ska användas. Skapar kostnadseffektivitet och förenklar tillgången till data som information för olika typer av e-tjänster.
- **Extern kundstödsfunktion (4.3)**
När olika former av externa e-tjänster väl börjar publiceras kommer någon form av extern kundstödsfunktion gentemot medborgarna att behövas.
- **Arbetsplatsklientssystem (3.2, 3.3)**
Anpassar arbetsplatsklientssystemen utifrån ITP och förenklar tillgången till stadsinterna tjänster samt skapar kostnadseffektivitet.
- **Bevakning Open Source (2.3)**
Genom att löpande bevaka marknaden för så kallad *öppen källkod* tillses att staden har en beredskap för att utnyttja sådana alternativ när och där det är lämpligt.

Utöver de aktiviteter som omnämnts ovan finns också ett delprojekt kallat **Meta 2**. Detta projekt har starka kopplingar till SMIL men har en egen prioritering. *Meta 2* måste genomföras för att säkerställa befintlig funktionalitet i ett flertal kritiska verk-

samhetssystem och har därför högsta prioritet. För detaljering av milstolpar se även bilaga 3.

I tabell 1 redovisas grupperade ITP-projekt i prioritetsordning i ett gant-schema. Kopplingar till milstolpar görs, och bortprioriterade projekt/aktiviteter i budget för 2007 illustreras.

ITP Genomförandeprojekt	2006	2007	2008	2009
Nr Grupperade områden inkl aktiviteter/projekt	S O N D J F M A M J J A S O N D J F M A M J J A S O N D J F M A M J J A S O N D			
1 Projektleddningsorganisation inkl förankring				
a Löpande projektleddning, kommunikation m.m.				
b Benämning projektleddningsorganisation				
c Etablera systemstöd				
d Accelerated Solution Environment workshop				
2 Informationsarkitektur (koncernarkitektur)				
a Ta fram kför rävild arkitekturförvaltningsorganisation				
b Genomföra Enterprise Architecture/SOA-övning				
c Skapa implementationsplan för förvaltningsorganisation				
d Förvaltning koncernarkitektur (OBS! Ej ett projekt).				
3 Sammanhållen e-förvaltning (SEF)				
a Etablera SEF e-centralen				
b Göra fördupad förstudie SEF Mjukvaruplattform				
c Etablera SEF Mjukvaruplattform				
4 Modell- och metodbeskrivningar				
a Skapa standard för avrop av e-tjänster				
b Göra metodstöd IT-handbok, uppdatering & utbildning				
c Skapa ramverk för Tjänsteutvecklingsmodell				
d Etablera tjänsteutvecklingsmodell				
5 Ta fram betalningsmodell för IT-stöd				
6 Etablera extern kundstödsfunktion				
7 Systemkarta och ITP-anpassning av system				
a Göra förstudie för systemkarta, verksamhetskritiska system				
b Göra systemkarta för verksamhetskritiska system				
c Göra systemklassning, livscykelanalys och anpassningsplan				
d Anpassa gemensamma verksamhetssystem till ITP				
e Anpassa lokala verksamhetssystem till ITP				
8 Personkatalogen (SMIL)				
a Etablera SMIL				
b Meta 2				
c Förändring Qualware (metamodell och metodik)				
d Dokumentation av personkatalog/organisationskatalog				
e Skapa SMIL-processer och flöden				
9 Översyner och revideringar				
a Löpande granskning av IT-säkerhetseffekter				
b Teknisk säkerhet				
c Revidera text kring Drift-kapitlet i ITP-dokumentet				
d Löpande granskning av kommunikationseffekter				
e Revidera och kvalitetssäkra kommunikation				
10 Tekniska konsolideringar				
a Konsolidering av GroupWise S:t Erik Net				
b Konsolidering fildatalagring S:t Erik Net				
11 Metadatakatalog				
a Metadatakatalog (Sleg 1) etablerad (GIS)				
b Metadatakatalog (Sleg 2) förberedelse implementation				
12 Datalager och datalagring				
a Design av framtida datalager				
b Färdigställa datalagring				
13 Arbetsplatsklientssystem				
a Översyn av arbetsplatsklientssystem				
b Tillverkning, test och verifiering arbetsplatsklientssystem				
14 Bevakning open source				

I nuvarande budgetförslag för 2007 bortprioriterade aktiviteter

15 Kontorsstödssystem				
a Förstudie för uppgradering av Kontorsstödssystem				
b Implementation av ny version av Kontorsstödssystem				
16 Dokumenthanteringsystem etablerat				
17 Akt- och ärendehantering				
a Förstudie för akt- och ärendehantering				
b Lösning akt- och ärendehantering tekniskt etablerad				
c Införande av akt- och ärendehantering i verksamheten				

Tabell 1: Gant-schema på prioriterade ITP-projekt

ITP's påverkan på tjänsteutvecklingen

För att ge ett exempel på ITP's påverkan på realiserandet av e-strategin används här följande scenario: En omsorgsenhet inom en stadsdelsförvaltning använder ett schemalaggningsystem i sin verksamhet. I personalgruppen inom enheten föds en dag tanken att det vore bra om schemalaggningsystemet på något sätt var kopplat till systemet för från- och närvarorapportering. Idén tas upp av personalgruppen på en arbetsplatsträff.

Scenario 1. Genomförande av idén i nuläget	Scenario 2. Genomförande av idén i börlandet*
• Enhetschefen inser att enheten saknar såväl ekonomi som kompetens för att driva frågan lokalt. Den förvaltningslokala IT-chefen kontaktas. • Ekonomiska möjligheter att genomföra en förvaltningslokal förstudie saknas. • Det konstateras, att det förmodligen ändå inte vore ekonomiskt försvarbart att för idéns förverkligande göra nödvändiga förändringar i stadens PA-system, endast för att tillfredsställa en enskild enhets och ett enskilt systems behov. • Slutsatsen blir att det bästa vore någon form av "stadscentralt" initiativ i frågan varpå stadsledningskontorets Utvecklingsavdelning kontaktas. • Det visar sig att ingen på Utvecklingsavdelningen eller övriga avdelningar inom stadsledningskontoret äger och förvaltar denna typ av frågor.	• Omsorgsenheten tar upp frågan med sin förvaltningslokala e-strateg. • Idén fångas sedan upp i staden via Utvecklingsmodellen³. • I e-strategins genomförandeorganisation konstateras att de flesta verksamheter med behov av verktyg för schemalaggnings i botten kan och bör använda samma system. • Förstudie, upphandling och driftsättning genomförs centralfinansierat efter prioritering och beslut enligt Utvecklingsmodellen. • ITP är genomfört och ÖSA-projektets⁴ förslag är genomförda och utvecklade. Stadens övriga verksamhetssystem är därför byggda på en gemensam, grundläggande teknisk plattform. Den tekniska förvaltningen (och driften) av dessa system är också konsoliderad. Detta har resulterat i följande: ○ Inga onödiga tekniska stuprör finns (med "stuprör" menas här olika samverkansförsvårande tekniska lösningar för olika system). ○ Inga organisatoriska stuprör finns heller (de organisatoriska suboptimeringseffek-

³ Utvecklingsmodellen är en när detta skrivs ännu ej beslutad modell tänkt att sporra och förankra stadens verksamhetsutveckling med IT, genom att prioritera krav från medborgare, användare och ledning på ett strukturerat sätt.

⁴ 2005-2006 genomfördes en översyn av stadens administration. Denna översyn rekommenderar såväl teknisk som organisatorisk standardisering och konsolidering av stadens IT-infrastruktur.

terna har minimerats).

- Nödvändiga förändringar i PA-systemet samt införandet av det nya schemalägnings-systemet blir tack vara situationen ovan såväl tekniskt som ekonomiskt och praktiskt enkelt att genomföra.
- Genomförandet av ITP-projektet SMIL (personkatalogen) underlättar också kraftigt införandet av de funktioner som verksamheten önskar i systemet.

Tabell 2: Exempel på IT-relaterad verksamhetsutveckling

* Med ”bör läge” avses här att ITP genomförts. ITP har dock i sig inget egen värde, för att ITP fullt ut ska kunna ge de nyttor som efterfrågas krävs även förändringar på annat håll. En genomförandeplan för e-strategin med tillhörande genomförandeorganisation och ett införande av Utvecklingsmodellen i staden är två exempel på sådana förändringar. Ett genomförande och en vidareutveckling av ÖSA-projektets förslag är ett annat.

Troligt utfall i scenario 2 ovan (bör läget):

- Ett antal månader efter att idén föddes börjar ett nytt schemalägnings-system användas inom omsorgsenheten, men också inom 30 andra enheter i staden. Många av dessa enheter *hade* tidigare inte ens ett IT-baserat schemalägnings-system.
- Pappershanteringen och den manuella uppföljningen inom enheten minskar kraftigt bl.a. därför att:
 - ny personal som kommer till enheten automatiskt registreras i systemet.
 - alla form av tjänstgörings-/avvikelseberättelser har alla för verksamheten önskvärda kopplingarna till PA-systemet (semester, sjukdom, övertid etc.).
- Effektivare hantering av uppgifterna kring arbetstid och scheman ger bättre, mer individanpassade scheman med färre förändringar med kort varsel, färre nödlösningar etc. Detta skapar en effektivare verksamhet och en positivare arbetsmiljö.
- Stockholms stad utvecklar en gemensam lösning till en betydligt lägre utvecklings-, underhålls- och driftkostnader än de ofta dolda kostnader som staden idag har för 5 – 10 motsvarande schemalägnings-system i 30 – 50 olika installationer.
- Lösningen är tjänsteorienterat byggd (i enlighet med ITP) och kan därför helt eller delvis enkelt återanvändas i andra verksamheter.
- Vidareutveckling m.m. av systemet är enkelt och kostnadseffektivt att

genomföra.

- De förvaltningar som så önskar kan fortsatt införa nya egna eller anpassa/utveckla gamla lokala schemaläggningssystem mot den gemensamma plattformen. Även i dessa fall blir utveckling av ny funktionalitet lättare och billigare att genomföra än i "nuläget".

Troligt utfall i scenario 1 ovan (nuläget):

- Omsorgsenhetens idé leder inte till någon förändring.

Tabell 3: Troligt utfall på scenarier

Andra typer av e-tjänster

Exemplet ovan hade kunnat handla om en mer medborgarfokuserad e-tjänst inom stadsdelssektorn. Scenariobeskrivningen hade då blivit ungefär den samma med skillnaden att det berörda verksamhetssystemet förmodligen redan varit stadsgemensamt samt att det funnits en starkare koppling till bl.a. ITP-delprojektet SEF (Sammanhållen e-förvaltning).

Utveckling av en e-tjänst på en fackförvaltning eller i ett bolag hade i de flesta fall gett ytterligare en variant av scenariobeskrivning. En sådan e-tjänst har vanligtvis större förutsättningar att realiseras på egen hand (i förvaltningslokal regi) förutsatt att det finns budget för det. Beroende på typ av e-tjänst påverkar ITP-genomförandet som nämnts tidigare i detta dokument sedan hur *kostnadseffektivt* den berörda tjänsten kan realiseras. ITP-genomförandet påverkar också möjligheterna att återanvända tjänsten och utnyttja tänkbara synergier med stadens övriga verksamheter.

Exemplet med omsorgsenheten ovan tydliggör att ITP i förlängningen först och främst handlar om verksamhet och inte teknik. Detta var dock bara ett exempel av många. En förstudie har genomförts inom ett 60-tal svenska kommuner (inom *Sambruk*⁵) varpå en "katalog över kommunala e-tjänster" tagits fram. Denna katalog innehåller över 150 olika e-tjänster de kommunala verksamheterna uttryckt önskemål om att få realiserade.

Bemannings och lokalbehov

För att realisera projektet och genomföra ITP behöver projektledningsorganisationen bemannas och en geografisk lokalisering för organisationen bestämmas.

Initial och fortlöpande bemanning

Nedan lämnas ett förslag på hur projektledningsorganisationen kan bemannas initialt och fortlöpande under projektets livstid. För att säkra ITP-genomförandet och projektledningsorganisationens framdrift måste visst konsultstöd ingå främst i den initiala fasen av projektledningsorganisationens etablering fram till och med december 2006. Detta konsultstöd bör omfatta stöd i kvalitetsledning, metod, controlling, rådgivning i IT-arkitektur, förankring, kommunikation och utbildning. I den fortlöpande fasen kan

⁵ Sambruk är ett initiativ från ett antal kommuner vilka skapat en gemensam grund för att utveckla kommunala e-tjänster. Deltagarna är jämt spridda över hela landet och är representerade av såväl kommuner i glesbygd som i storstad.

det lämpa sig att bibehålla ett konsultstöd för fortsatt rådgivning inom området IT-arkitektur.

Roll	Stadsinterna resurser	
	Antal heltidsarbetare	
	Initialt	Fortlöpande
Huvudprojektledare	1	1
Projektadministratör	0–0,4	0,5
Kvalitetsledare/metodstöd	0	1
Controller	0	0,2
Rådgivare IT-arkitektur	0	0,2
Stöd för förankring, kommunikation & utbildning	0	1
Projektledare; Informationsarkitektur	0,5	1
Projektledare; Systemarkitektur	0,5	1
Projektledare; IT-infrastruktur	0,5	1
Projektledare; Drift och Förvaltning	0,2	0,2
Stöd vid produktionsöverlämning	0	0,8
Summa	2,7–3,1	7,9

Tabell 4: Initial och fortlöpande bemanning av projektorganisationen

Biträdande huvudprojektledare föreslås vara samma person som en av projektledarna. Stöd i produktionsöverlämning och projektledare för Drift och Förvaltning föreslås också vara en och samma person.

Lokalbehov

Genomförandet av ITP kommer att kräva personella resurser inte bara inom ovan nämnda projektledningsorganisation utan också inom de olika delprojekten. En del av dessa resurser kommer att behöva köpas in i form av konsulter, en annan del kommer att kunna hanteras av stadsintern personal. Några av dessa interna resurser finns på IT-utvecklingsenheten idag, andra inte. Rekryteringsbehovet i samband med ITP-genomförandet kommer oavsett sammantaget att vara stort.

Förprojekt ITP har gjort en grov uppskattning av fördelningen mellan interna och externa resurser. Behovet av interna resurser i genomförandet beräknas nå sin kulmen halvårsskiftet 2007 då uppskattningsvis sammantaget 24 interna heltidsresurser⁶ bör

⁶ En heltidsresurs kan bestå av en eller flera personer. Siffran inkluderar projektledningsorganisationen samt personal för drift och förvaltning av ITP-initierade förvaltningsobjekt.

vara engagerade i arbetet. Behovet av *externa* resurser beräknas på motsvarande sätt kulminera i december 2006 med uppskattningsvis 28 externa resurser i arbete. Dessa resurser avser dock till viss del redan befintliga konsultresurser i pågående projekt som t.ex. SMIL, SEF och Meta 2.

Vidare har projektet också gjort en grov uppskattning av hur stor del av IT-utvecklingsenhetens *befintliga* personalstyrka som kommer att kunna involveras i projektet och således minska behovet av nyrekrytering. Mot bakgrund av denna uppskattning har nedan en sammanställning gjorts av det behov av nya lokaler ITP-genomförandet bedöms ha fr.o.m. hösten 2006 fram t.o.m. första kvartalet 2007.

- **Projektledningsorganisationen**

Har sammantaget behov av uppskattningsvis ca 8 arbetsplatser + konferensbord (i kontorslandskap). 4 av dessa arbetsplatser behövs redan fr.o.m. 18 september och sedan ökar behovet i takt med rekryteringsprocessen.

- **Övriga nya interna resurser**

Ska genomförandet komma igång enligt tidplanen behövs ca 1 ny arbetsplats fr.o.m. oktober. Sedan ökar behovet beroende på rekryteringstakten upp emot ca 11 nya arbetsplatser i slutet av första kvartalet 2007.

- **Externa resurser**

I detta avseende är det svårt att uppskatta hur många av de externa resurserna för de olika delprojekten som kommer att behöva arbetsplatser i anknytning till IT-utvecklingsenhetens lokaler. En grov gissning är att åtminstone ca 10 sådana "konsultarbetsplatser" kommer att behövas när ITP-genomförandet är i full gång. Antalet externa resurser engagerade i de olika delprojekten kommer dock att vara betydligt högre än så.

- **Övrigt**

För olika former av projektmöten och för externa (och i vissa fall även stads-interna) resurser som inte tilldelats en egen fysisk arbetsplats i projektet finns uppskattningsvis ett behov av 3-5 grupprum i storleken 4-6 personer. Naturligtvis behövs också tillgång till toaletter och andra allmänutrymmen (pentry m.m.).

Sammanfattningsvis kommer ITP-genomförandet, om det sker enligt föreslagen plan, framåt inledningen av 2007 att generera ett behov av upp emot 30 nya arbetsplatser och 3-5 grupprum.

Kostnadsuppskattning för återstoden av 2006 och 2007

För 2007 beräknas den totala kostnaden för ITP-genomförandet att uppgå till 80.8 mnkr. För återstoden av 2006 beräknas den totala kostnaden att uppgå till 22.3 mnkr. Kostnaderna för interna och externa resurser har beräknats utifrån uppskattad kalendertid och snittkostnad per resurs. Lokalkostnader baseras på en snittkostnad per anställd inom staden:

- Snittkostnad på 1000 kr/tim för externa resurser
- Snittkostnad på 500 kr/tim för interna resurser

- Genomsnittlig lokalkostnad på 50 000 kr per år och anställd

Interna resurser definieras som:

- Inlånade/inhyrda resurser från övriga staden till ITP-genomförandet
- Projektanställda från arbetsmarknaden till ITP -genomförandet
- Projektanställda från övriga staden till ITP-genomförandet
- Redan idag anställda på enheten för IT-utveckling eller övriga Utvecklingsavdelningen

Fördelningen av kostnaderna per kostnadsslag, ITP-områden och grupperade ITP-projekt/aktiviteter i prioritetsordning återfinns i sammanställningen nedan (tabell 5-7).

Fördelning per kostnadsslag	Återstoden av 2006 mnkr	2007 mnkr
Interna resurser	3.7(17%)	10.0 (12%)
Externa resurser	17.5 (78%)	38.6 (82%)
Lokalkostnader	0.4 (2%)	0.9 (2%)
Investeringar	0 (0%)	20.4 (25.7%)
Drift & Förvaltning	0.7 (3%)	10.8 (13.4%)
Summa	22.3 (100%)	80.8 (100%)

Tabell 5: Kostnadsfördelning per kostnadsslag

Fördelning per ITP-ström	Återstoden av 2006 mnkr	2007 mnkr
Informationsarkitektur	4.6 (20%)	13.4 (17%)
Systemarkitektur	4.8 (21%)	29.3 (36%)
IT-infrastruktur	3.9 (17%)	26.0 (32%)
Drift och Förvaltning	0.3 (1%)	3.1 (4%)
Projektledning	6.2 (28%)	8.6 (11%)
Förankring, kommunikation och utbildning	2.7 (12%)	0.7 (1%)
Summa (inkl. lokalkostnader)	22.3 (100%)	80.8 (100%)

Tabell 6: Kostnadsfördelning per ITP-ström

ITP Genomförandeprojekt	2006 mnkr	2007 mnkr
Nr Grupperade områden inkl aktiviteter/projekt		
1 Projektledningsorganisation inkl förankring		
a Löpande projektledning, kommunikation m.m.	4.9	1.8
b Bemanning projektledningsorganisation	0.7	5.0
c Etablera systemstöd	2.1	2.0
d Accelerated Solution Environment workshop	1.0	0.0
2 Informationsarkitektur (koncernarkitektur)		
a Ta fram kför ravbild arkitekturförvaltningsorganisation	0.2	0.0
b Genomföra Enterprise Architecture/SOA-övning	2.1	2.1
c Skapa implementationsplan för förvaltningsorganisation	0.0	5.9
d Förvaltning koncernarkitektur (OBS! Ej ett projekt).	0.0	0.0
3 Sammanhållen e-förvaltning (SEF)		
a Etablera SEF e-centralen	1.4	0.0
b Göra fördjupad förstudie SEF Mjukvaruplattform	1.2	0.0
c Etablera SEF Mjukvaruplattform	0.0	20.8
4 Modell- och metodbeskrivningar		
a Skapa standard för avrop av e-tjänster	1.4	0.0
b Göra metodstöd IT-handbok, uppdatering & utbildning	0.0	0.8
c Skapa ramverk för Tjänsteutvecklingsmodell	0.7	0.0
d Etablera tjänsteutvecklingsmodell	0.0	1.0
5 Ta fram betalningsmodell för IT-stöd	0.0	1.0
6 Etablera extern kundstödsfunktion	0.0	1.9
7 Systemkarta och ITP-anpassning av system		
a Göra förstudie för systemkarta, verksamhetskritiska system	0.2	0.0
b Göra systemkarta för verksamhetskritiska system	0.5	2.4
c Göra systemklassning, livscykelanalys och anpassningsplan	0.0	3.1
d Anpassa gemensamma verksamhetssystem till ITP	0.0	2.0
e Anpassa lokala verksamhetssystem till ITP	0.0	0.0
8 Personkatalogen (SMIL)		
a Etablera SMIL	1.6	9.7
b Meta 2	2.0	2.1
c Förändring Qualiware (metamodell och metodik)	0.2	0.0
d Dokumentation av personkatalog/organisationskatalog	0.4	0.0
e Skapa SMIL-processer och flöden	0.2	0.7
9 Översyner och revideringar		
a Löpande granskning av IT-säkerhetseffekter	0.0	0.1
b Teknisk säkerhet	0.2	0.0
c Revidera text kring Drift-kapitlet i ITP-dokumentet	0.2	0.0
d Löpande granskning av kommunikationseffekter	0.0	0.1
e Revidera och kvalitetssäkra kommunikation	0.0	0.4
10 Tekniska konsolideringar		
a Konsolidering av GroupWise S:t Erik Net	0.0	4.6
b Konsolidering fildatalagring S:t Erik Net	0.0	8.0
11 Metadatakatalog		
a Metadatakatalog (Steg 1) etablerad (GIS)	0.6	0.6
b Metadatakatalog (Steg 2) förberedelse implementation	0.0	2.2
12 Datalager och datalagring		
a Design av framtida datalager	0.0	0.7
b Färdigställa datalagring	0.0	0.7
13 Arbetsplatsklientssystem		
a Översyn av arbetsplatsklientssystem	0.0	0.2
b Tillverkning, test och verifiering arbetsplatsklientssystem	0.0	0.0
14 Bevakning open source	0.0	0.1
Lokalkostnader	0.4	0.9
Summa	22.3	80.8

Tabell 7: Kostnadsfördelning per ITP-projekt enligt prioriteringsordning

Framgångsfaktorer och risker

Under projektets gång och i dialogen med projektets olika intressenter har det framkommit ett antal kritiska framgångsfaktorer och risker inför genomförandet av ITP. Dessa redovisas i följande kapitel.

Kritiska framgångsfaktorer

För att säkerställa ITP-projektets framgång krävs att ett antal olika faktorer spelar in på ett positivt sätt. Dessa framgångsfaktorer har identifierats genom riskanalyser där reella och förmodade risker och gamla centrala IT-avdelningens tidigare framgångar/motgångar har analyserats, samt i dialog med stadens olika verksamheters IT-chefer. Särskilt i mötet med stadens IT-chefer framkom det tydligt att Utvecklingsavdelningen och IT-utvecklingsenheten har fått ärvat den gamla centrala IT-avdelningens dåliga rykte. Utan aktiv involvering av och en stark känsla av möjlighet till påverkan och inflytande från Stockholms stads verksamheter blir det mycket svårt att genomföra det förändringsarbete som ITP-genomförandet medför. De kritiska framgångsfaktorerna är:

- **Involvering av verksamheterna i ITP-genomförandet**
Detta görs lämpligen genom att verksamheternas IT-representanter deltar i en referensgrupp till ITP-projektet. Lämpligen inrättas också en referensgrupp bestående av förvaltnings- och bolagsdirektörer gentemot ITP-projektets styrgrupp.
- **Förankring högt upp i stadens organisation**
Eftersom ITP-projektet kommer att påverka en mycket stor del av staden på ett eller annat sätt så behövs det någon i det översta ledningsskiktet som är engagerad i projektet och dess framgång. Idealt vore om stadens högste IT-ansvarige (stadsdirektören) tog denna roll. Det är också oerhört viktigt att kring projektet nödvändiga beslut fattas samt att dessa är tydliga, inte minst avseende ansvarsfördelning.
- **Tydlig specificerad målbild kopplad till realiseringen av e-strategin, som genomförandeprojektet kan mätas mot**
ITP-projektet syftar till att införa en plattform som ska göra det möjligt att realisera stadens e-strategi. Eftersom det av kommunfullmäktige godkända dokumentet "Informationsteknisk plattform för Stockholms stad" endast innehåller en beskrivning av den nödvändiga tekniken för plattformen så saknas klara definierade mål som projektet kan mätas mot. En tydligt specificerad målbild kopplad till realiseringen av e-strategin, som projektet kan mätas mot, är en stor framgångsfaktor. Vikten av en utifrån verksamheternas behov framtagna e-strategi och en stadsövergripande sammanhållen genomförandeplan för denna e-strategi kan inte nog understrykas. Ett aktivt arbete med ett sådant genomförande behövs för att ITP ska kunna kravställas utifrån verksamhetsperspektivet och inte bli teknikstyrt. ITP-genomförandet måste kunna mäta sitt resultat och aktivt anpassa sig mot någon form av måluppfyllelse. Förutom kostnaseffektiv IT bör de mätbara målen i ITP-genomförandet utgå från leveranserna till e-strategins genomförandeorganisation.

- **Kontinuerlig förändringsledning samt uppföljning av mål och effekter**
För att lyckas med det förändrings- och förankringsarbete som ITP-genomförandet innebär för Stockholms stad är det viktigt att fokusera på en kontinuerlig förändringsledning med tydlig planering, kommunikation (kommunikationsplan), utbildning och uppföljning av effekter och mål (bilaga 4).
- **Väl fungerande samverkan med TietoEnator**
Det är viktigt att etablera väl fungerande samverkansformer med TietoEnator för att säkerställa rätt tjänsteleverans, resursallokering och att avtalet följs.

Risker, konsekvenser och åtgärder

Under projektets lopp har det framkommit ett antal risker som har stor sannolikhet att inträffa och hög påverkan på ITP-området. Om riskerna inträffar medför det konsekvenser. Dessa är viktiga att aktivt förebygga och åtgärda för att möjliggöra ett så smidigt genomförande som möjligt. Riskerna i tabell 4 har ingen inbördes rangordning. Övriga identifierade risker återfinns i bilaga 5.

Risker	Konsekvenser om risker inträffar	Åtgärder
1. Det finns en reell risk för aktivt motstånd från olika intressenter baserat på att man tidigare fått centrala, tekniska lösningar pådyvlade som inte stämt med de lokala behoven.	ITP kommer inte att bli en stadsgemensam informations-teknisk plattform.	Involvera intressenterna i ITP-arbetet. Tydliggör nytta och koppling till verksamhet/tjänster. Visa att ITP kommer att införas med verksamheternas behov och e-strategins mål som ledstjärnor Våga "peka med hela handen" när det krävs. En trovärdig kostnadsfördelningsmodell måste tas fram.
2. SLK (IT) har så lågt förtroende inom staden att införandet riskeras	Det blir svårt att införa ITP och att realisera de effekthemtagningar som e-strategin syftar till.	Arbeta på bred front med att involvera verksamheterna i ITP-projektet. Lyssna på verksamheternas behov och eventuella oro. Tydliggör att SLK finns till för linjen, inte tvärtom. Leverera endast kvalitets-säkrade tjänster från ITP

3. Den ekonomiska vinsten som förespeglas anses inte bygga på korrekta siffror	Det uppstår en miss- tro mot att ITP lever- rerar mervärde jäm- fört med dagens lös- ningar. Man ser inte att ITP's kostnadseffek- tivitet är på stads- övergripande nivå.	Påvisa koppling mellan ITP och e-strategins mål att höja effektiviteten och un- derlätta arbetet för stadens tjänstemän Utarbeta en realistisk kost- nadsfördelningsmodell. Ge proaktivt stöd till verk- samheterna.
4. Rätt och tillräcklig kompe- tens kan ej hittas inom staden till projektlednings- organisationen	Projektet försenas	Identifiera nyckelpersoner och rekrytera dessa omgå- ende
5. Ramar och omfattning är oklara och målbeskriv- ningen bristfällig	ITP-projektets leve- ranser motsvarar inte e-strategins målsättning. e-strategin kan inte realiseras som av- sett Projektet blir endast en teknikuppgrade- ring och en teknisk konsolidering	Revidera e-strategin Skapa en genomförande- plan och -organisation för e- strategin. Låt e-strategin fastslå ra- marna för ITP
6. Det är oklart vem som ska ta hem förtjänsten och ef- fekterna	e-strategins mål uppnås inte trots att ITP har levererat en- ligt projektdirektivet	Samma som ovan. Det finns en utvecklings- och arbets-kostnad för att ta hem det hela som måste identifieras och accepteras av verksamhetsanvariga.
7. Akt- och ärendehantering påbörjas inte under 2007 och är inte klart Q2 2008	Viktiga funktioner i Sammanhållen eför- valtning försenas. eTjänsteutvecklingen försenas. Full utväxling av konsolidering fildata- lagring ute- blir/försenas.	Aktiviteten prioriteras inom Utvecklingsavdelningen.

Tabell 8: Risker, konsekvenser och åtgärder

Projektledningsorganisation för genomförande av ITP

För att driva realiseringen av ITP i genomförandefasen har ett förslag på projektledningsorganisation tagits fram. I detta kapitel beskrivs projektledningsorganisationens syfte, organisationsstruktur, roller, forum, ledningsstruktur och förändringsledning.

Projektledningsorganisationens syfte

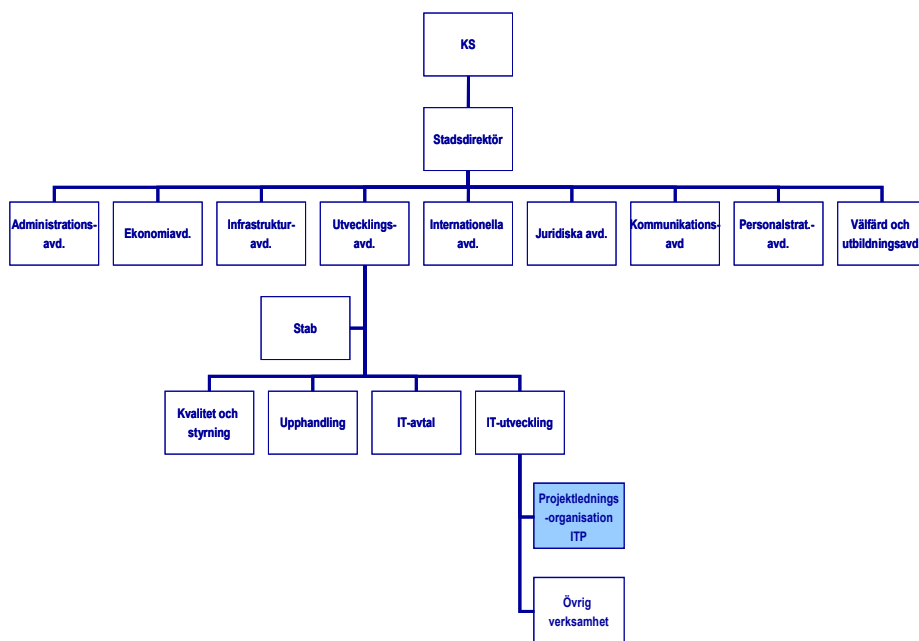
Införandet av den nya informationstekniska plattformen (ITP) för Stockholms stad kommer att bedrivas i projektform. Genomförandeprojektet består av en samling delprojekt inom olika ITP-områden som är ömsesidigt beroende. Projektledningsorganisationens syfte är att tillse att alla dessa delprojekt strävar mot en gemensam målbild samt att de kan fokusera på att genomföras utan att behöva lägga energi på struktur- och ansvarsfrågor. Detta görs genom att skapa:

- struktur för genomförandet
- en helhetsbild av pågående och planerade åtgärder
- löpande stöd till projektledarna och övriga organisationen och därigenom säkerställa en framgångsrik förändring
- rapportering till intressenter utanför själva projektet

Konkret innebär detta att projektledningsorganisationen sätter upp tydliga och enkla regler som varje delprojekt ska följa, tillhandahåller mallar så att delprojekten som ingår i ITP:s genomförandeplan har liknande struktur i sitt arbete samt följer upp pågående delprojekt och vägleder dem i rätt riktning. Därigenom säkerställer projektledningsorganisationen en effektiv koordinering, uppföljning, riskhantering, kvalitetssäkring och leverans av samtliga ITP-projekt.

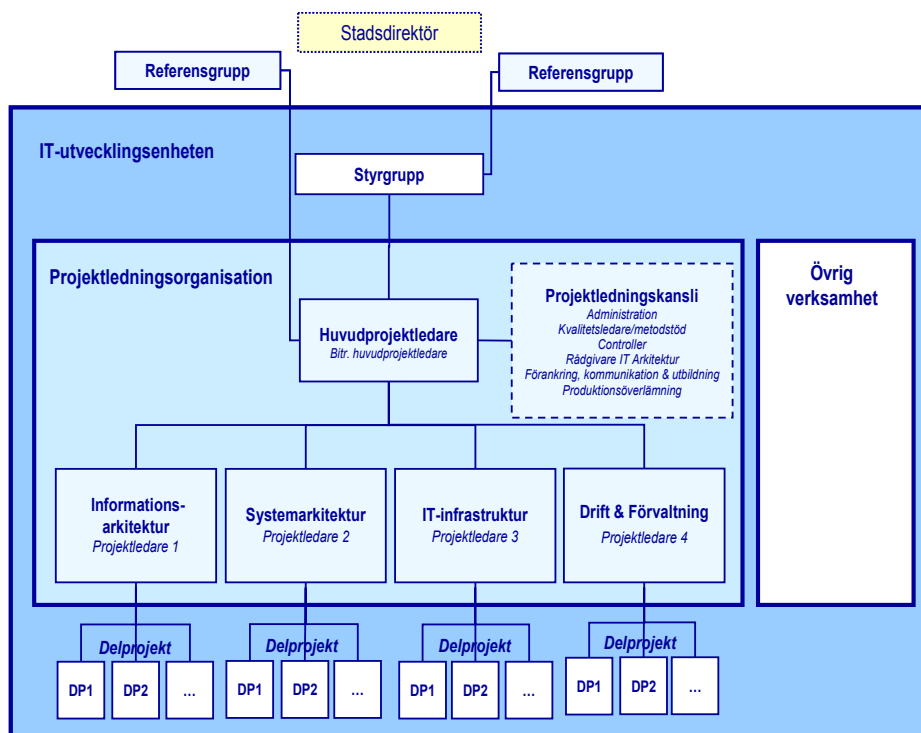
Organisationsstruktur och roller

Projektledningsorganisationen för genomförandeprojektet ska inordnas i ordinarie linjeorganisation för Stockholms stad under IT-utvecklingsenheten (figur 6).



Figur 6: Organisatorisk placering av projektledningsorganisationen

Projektledningsorganisationen föreslås omfatta huvudprojektledare, projektkansli och projektledare för respektive ITP-ström. Projektledningsorganisationen rapporterar till genomförandeprojektets styrgrupp där IT-utvecklingsenhetens chef är ordförande (figur 7).



Figur 7: Projektledningsorganisationens struktur

Ansvarsfördelning mellan de olika rollerna i genomförandeprojektet beskrivs i tabell 6. En mer detaljerad beskrivning av roller och ansvar, samt rekryteringsprofiler återfinns i bilaga 6 och 7. Relaterade forum beskrivs närmare i kapitel 6.4.

Roll	Ansvar
Stadsdirektör	- Agerar missionär/galjonsfigur för projektet inom Stockholms stad. - Undertecknar lämpligen projektdirektiv för ITPs genomförandeprojekt.
IT-utvecklingsenhetens chef	- Har verksamhets- och budgetansvar för genomförandeprojektet. - Har det övergripande ansvaret för att de medel som projektet tilldelas används på det mest effektiva sättet. - Är ordförande i styrgruppen för genomförandeprojektet. - Är ordförande i styrgruppens referensgrupp.

Huvudprojektledare	• Driver operativt genomförandeprojektet för ITP mot satta mål enligt direktiv. • Rapporterar till styrgruppen. • Är ordförande i genomförandeprojektets ledningsgrupp. • Är ordförande i genomförandeprojektets referensgrupp.
Bitr. huvudprojektledare	• Agerar vid behov tf. huvudprojektledare. • Bistår huvudprojektledaren med råd och stöd i den operativa framdriften av genomförandeprojektet.
Projektledare för Informationsarkitektur, Systemarkitektur och IT-infrastruktur	• Driver operativt alla delprojekt som ingår i respektive område/ström för ITP-genomförandet enligt direktiv. • Ansvarar för att utveckla respektive område inom Stockholms stad i enlighet med genomförandeprojektets övergripande mål. • Ingår i projektledningskontorets ledningsgrupp.
Projektledare för Drift och Förvaltning	• Ansvarar för att skapa ett ramverk för driftsättning och överlämning, samt drifts- och förvaltningsetablering av ITP-leveranser i enlighet med genomförandeprojektets övergripande mål, IT-leverantörsavtal och gängse standards (ex. ITIL). • Driver operativt delprojekt som ingår i området enligt direktiv och ansvarar för att utveckla området i enlighet med genomförandeprojektets övergripande mål.
Stöd vid produktionsöverlämning	• Ger stöd vid produktionsöverlämning (drift- och förvaltningsetablering) av ITP-leveranser. • Ger stöd i att etablera en samverkansmodell med drift- och förvaltningsleverantörer.
Kvalitetsledare/ metodstöd	• Leder och deltar i arbetet med kvalitetssäkring av leveranserna från ITP-projektet. Detta involverar även kvalitetsstyrning och kontroll av underleverantörer till genomförandeprojektet. • Ansvarar för att kvalitetsdirektiv utarbetas och följs upp på ett enhetligt sätt, samt informerar huvudprojektledaren och projektledarna om kvalitetsarbetets framsteg och avvikelser.
Rådgivare IT-arkitektur	• Ansvarar för att ge genomförandeprojektet råd och stöd i utvecklingen och införandet av koncernarkitekturen. • Rådgivaren ska utifrån sin breda erfarenhet hjälpa genomförandeprojektet att framgångsrikt införa ITP kopplat mot

de mål som definierats.

Controller	• Ansvarar för att projektet förses med effektiva rutiner och ramverk för uppföljning av kostnader, effekter och mål på en aggregerad nivå.
Stöd i förankring, kommunikation och utbildning	• Ansvarar för att projektet förses med mobiliseringsplaner, kommunikationsstrategi och utbildningsinsatser till olika projektinterna och externa intressenter. • Stödjer projektkontorets medlemmar vid kommunikations-, mobiliserings-, och utbildningsinsatser.
Administratör	• Ansvarar för att projektkontoret förses med effektiva administrativa rutiner. Detta gäller både planering, uppföljning och dokumentation av projektkontoret. • Ansvarar för att rätt information delges projektledningsorganisationens medlemmar och externa intressenter i rätt tid.
Styrgruppsmedlemmar	• Stödjer ordförande i arbetet. • Har i samråd med ordförande det övergripande ansvaret för att de medel som genomförandeprojektet tilldelas används på det mest effektiva sättet.
Referensgruppsmedlemmar	• Har till uppgift att vara rådgivande ur till IT-utvecklingsenhetens chef respektive huvudprojektledaren. • Förankrar projektet i Stockholms stad.

Tabell 9: Roller och ansvar

Övergripande styrningsstruktur, rapportering och principer

Beslut om innehåll, resurser och eventuell prioritering inom genomförandeprojektet fattas av IT-utvecklingsenhetens chef. Huvudprojektledaren rapporterar vid behov statusrapporter om genomförandeprojektets fortskridande till styrgruppen. Om resursproblem uppstår i ITP-genomförandet eller om samband behöver etableras med andra projekt utanför ITP är det IT-utvecklingsenhetens chef som driver frågan vidare enligt ordinarie delegationsordning. Sådan fråga lyfts upp via projektledningsorganisationen som stöttar IT-utvecklingsenhetens chef med analyser och beslutsunderlag.

Projektens rapporteringsrutiner föreslås se ut enligt följande:

- Projektledare för respektive ITP-område/ström rapporterar till huvudprojektledaren.
- Delprojektledare rapporterar till projektledare för respektive område/ström.
- Varje projektområde avrapporteras veckovis i god tid innan projektledningsorganisationens ledningsmöte.
- Varje delprojekt avrapporteras veckovis i god tid innan projektets ledningsgruppsmöte.
- Metodstöd finns att få på projektledningskansliet för stöd och hjälp med statusrapporter eller andra frågor.

- Risker, problem och farhågor som tas upp i statusrapporterna hanteras inom projektledningsorganisationens ledningsgrupp. I de fall ledningsgruppen anser att frågan skall hanteras av IT-utvecklingsenhetens chef eskalerar huvudprojektledaren ärendet.

Följande styrande principer föreslås vidare gälla:

- **Beslutsordningen för projektets genomförande ska följa stadens ordinarie delegationsordning.**
 - Enhetschefen för IT-utveckling har rätt att göra inköp, attestera räkningar/fakturor och dylikt upp till 100 000 kr för projektets genomförande.
- **Uppföljning av projektets genomförande ska ske i enlighet med ordinarie rutiner**
 - Verksamhetsplan, tertiärrapporter, verksamhetsberättelse m.m.
- **Beslutsordningen ska vara snabb och flexibel med en tydlig styrning och uppföljning av beslut.**
 - Dokumentering av beslutsbehov samt fattade beslut ska ske i strukturerad form.
 - Beslut som fattas måste kommuniceras till berörda parter på ett strukturerat sätt.
 - Det är varje delprojektledares ansvar att minimera antal ärenden som eskaleras.
- **Uppföljning, styrning och rapportering ska ske enligt fastställda rutiner och mallar.**
 - Stadens projektstyrningsmodell Ratten ska användas i tillämpliga delar.
 - Valt systemstöd ska användas av samtliga projekt och delprojekt för att underlätta rapportering och sammanställningar.

Forum

För att driva genomförandet av ITP på ett lämpligt sätt krävs ett antal forum som är kopplade till projektledningsorganisationen. Dessa forum beskrivs i tabell 10.

Forum	Syfte	Deltagare	Frekvens
Strategisk nivå			
Styrgrupp	• Stödjer ordförande i sitt arbete. • Ansvarar för att de medel som genomförandeprojektet tilldelas används på det mest effektiva sättet.	• IT-utvecklingsenhetens chef (ordförande) • Styrgruppsmedlemmar fastställs av ordförande. • Administratör (dokumenterar)	• En gång per månad eller vid behov.

Referensgrupp till styrgruppen ⁷	• Är rådgivande till IT-utvecklingsenhetens chef i verksamhetsrelaterade frågor • Förankrar projektet i Stockholms stad	• IT-utvecklingsenhetens chef (ordförande) • Representation av Verksamhets- och bolagschefer	• Vid behov
Taktisk/ operativ nivå			
Projektledningsorganisationens ledningsgrupp	• Säkerställer att ITP-genomförandet drivs framåt inom ramen för fastställda mål/direktiv • Bereder beslutsunderlag och projektens statusrapporter till IT-utvecklingsenhetens chef	• Huvudprojektledare (ordförande) • Projektledare för informationsarkitektur • Projektledare för systemarkitektur • Projektledare för IT-infrastruktur • Projektledare för drift och förvaltning • Administratör (dokumenterar)	• En gång per vecka
Referensgrupp till huvudprojektledaren	• Är rådgivande till huvudprojektledaren i verksamhetsrelaterade frågor och IT-frågor • Förankrar projektet i Stockholms stad	• Huvudprojektledare (ordförande) • Representativa IT-chefer • Systemägarrepresentanter	• Vid behov
Projektens ledningsgrupper	• Säkerställer att respektive projekt drivs framåt enligt fastställda direktiv och levererar statusrapporter och ändringsbegäran	• Respektive projektledare (ordförande) • Delprojektledare för ingående projekt	• Fastställs vid uppsätt av resp. område

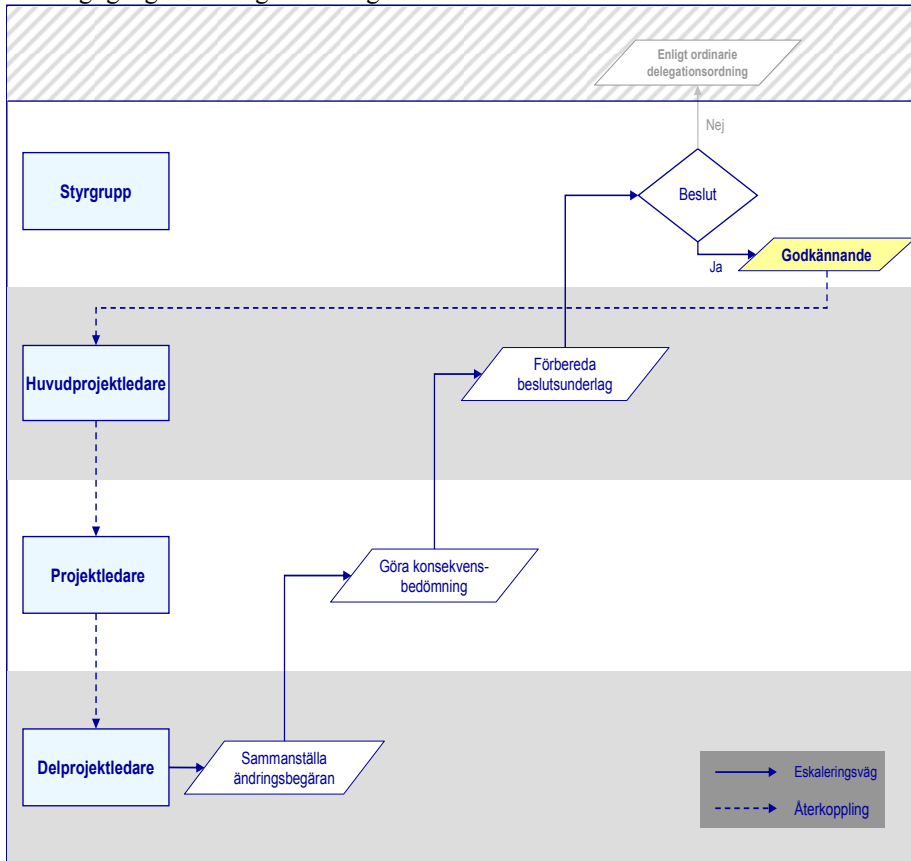
Tabell 10: Forum

Vid sidan av ovan nämnda referensgrupper ska de olika grupperingar och samråd som redan finns etablerade i staden och har relevans för projektet användas. ITP-genomförandet behöver mindre forum för ITP-fokuserad förankring och dialog och nuvarande samråd tillfredställer inte det behovet. Förmodligen kommer också vissa av de olika delprojekten att behöva egna referensgrupper.

Ändringshantering

⁷ Förslagsvis upplöses denna referensgrupp när e-strategins realisering verkställs.

En viktig komponent för att säkra ett projekts leverans avseende tid, kostnad och kvalitet är ändringshantering. Under ITP-genomförandets gång kommer det att uppstå önskemål om ändringar i relation till delprojektets direktiv, vilka måste hanteras löpande för att kunna styra mot projektets övergripande mål. Figur 8 beskriver ett förslag på ändringshanteringsprocess under ITP-genomförandets livslängd. När ingående delprojekt går över i ett förvaltningsläge frikopplas dessa från ITP-projektet och hanteras enligt gängse ändringshanteringsrutiner inom staden.



Figur 8: Ändringshantering

Processen följer i stort Rattens ändringshantering. En ändring kan vara avvikelser från delprojektets direktiv. Delprojektledare lämnar en ändringsbegäran till projektledaren som gör en bedömning av konsekvenser och förslår åtgärder till huvudprojektledaren som i sin tur tillsammans med projektorganisationens ledningsgrupp förbereder ett förslag på beslut till styrgruppen. IT-utvecklingsenhetens chef fattar beslut om änd-

ringen ska genomföras eller ej, samt om ändringsbegäran ska lyftas vidare enligt ordinarie delegationsordning. Återkoppling ges efter varje beslut.

Prioritering

Prioriteringar mellan delprojekt inom ITP-genomförandets omfattning och budget ska göras av styrgruppen med stöd från projektledningsorganisationen i form av beslutsunderlag och analyser. Prioriteringar under själva genomförandearbetet bör främst ta sin utgångspunkt i de krav och önskemål som framkommer i det stadsövergripande genomförandet av e-strategin, samt den planerade beskrivningen av stadens koncernarkitektur (verksamhetsarkitektur med underliggande IT-arkitektur). Prioriteringsbehov som ligger utanför ITP-genomförandets omfattning och budget ska eskaleras enligt ordinarie delegationsordning.

ITP-genomförandets relation till Utvecklingsmodellen

Utvecklingsmodellen syftar till att prioritera och besluta om finansiering för nya utvecklingsinitiativ i staden. Kommunfullmäktige har dock redan givit kommunstyrelsen i uppdrag att etablera ITP i enlighet med beslutet. Genomförandeprojektet för ITP bör därför när det fått sin finansiering betraktas som ett sammanhållet projekt och enskilda delprojekt bör inte flöda igenom Utvecklingsmodellen. Däremot kan genomförandeprojektet i sin helhet ställas mot övriga projekt i staden inom ramen för denna.

Enligt Utvecklingsmodellen ska det ske en granskning av behov och utvecklingsinitiativ som flödar genom modellen gentemot stadens informationstekniska plattform. Denna granskning kan förslagsvis ske genom att inkludera de IT-arkitekter ITP-genomförandet kommer att tillföra organisationen Utvecklingsmodellens olika TO-grupper. Om Utvecklingsmodellen beslutas innan dessa arkitekter etablerats måste dock ITP representeras på annat sätt i modellen, t.ex. via ITP-genomförandets olika projektledare.

Nästa steg

Det är viktigt att projektledningsorganisationen säkerställer framdriften i realiseringen av ITP utan tempoförlust. För projektledningsorganisationen är därför de omedelbara nästa stegen att:

1. Genomföra rekryteringar för att bemanna projektledarroller och övriga roller inom projektledningsorganisationen och aktuella delprojekt.
2. Påbörja samtal med TietoEnator om fortsatta samverkansformer.
3. Ordna lokaler för projektledningsorganisationen och för övriga relevanta interna och externa resurser.
4. Påbörja upphandling av samt införa valt systemstöd för projektledning (prel. Projektplatsen).
5. Detaljera vilka mallar som ska användas enligt Ratten för rapportering och uppföljning, vilka kompletteringar som krävs, samt hur dessa mallar ska synkroniseras med systemstödet. Bestäm därefter praktiska rutiner för rapportering med hjälp av ovan nämnda systemstöd.
6. Skriva och förankra övergripande projektdirektiv för respektive ITP-område.
7. Starta projekt och delprojekt enligt genomförandeplanen.

8. Detaljera planeringen och kvalitetssäkra respektive projekt (ITP-område).
9. Identifiera intressentgrupper, designa och etablera kommunikationsplan och utbildningsplan.
10. Skapa ett ramverk för kvalitetsledning/-säkring och tillämpning därav.
11. Designa och etablera modell för uppföljning av projektledningsorganisationens mål och effekter samt ekonomisk uppföljning av hela ITP-genomförandeprojektet. Här ingår konkretisering av mätbara mål.

B i l a g o r t i l l S l u t r a p p o r t

F ö r p r o j e k t I n f o r m a t i o n s t e k n i s k
P l a t t f o r m (i t p)

Innehållsförteckning

1	BILAGA 1: INTERVJUER OCH SAMTAL
2	BILAGA 2: KVALITETSSÄKRING AV ITP 2002
2.1	BAKGRUND
2.2	KOMMUNFULLMÄKTIGES BESLUT
2.3	METOD.....
2.4	ALLMÄNT
2.5	BEST PRACTICE
2.6	FÖRLAG TILL FÖRÄNDRINGAR I ITP 2002.....
2.7	ARKITEKTUR.....
2.8	SKALL RESPEKTIVE BÖR-KRAV
2.9	DRIFT.....
2.10	GENOMFÖRANDE OCH IMPLEMENTERING
2.11	ORGANISATION
2.12	ÖSA OCH DESS INVERKAN
2.13	ETAPPINDELAD IMPLEMENTATION AV ITP
3	BILAGA 3: DETALJERADE MILSTOLPAR.....
4	BILAGA 4: FÖRÄNDRINGSLEDNING
5	BILAGA 5: RISKER
6	BILAGA 6: ROLLER OCH ANSVAR.....
6.1	STYRGRUPPSORDFÖRANDE
6.2	HUVUDPROJEKTLEDARE
6.3	BITRÄDANDE HUVUDPROJEKTLEDARE
6.4	PROJEKTLEDARE
6.5	ADMINISTRATÖR
6.6	RÅDGIVARE IT-ARKITEKTUR
6.7	KVALITETSANSVARIG/METODSTÖD
6.8	CONTROLLER
6.9	STÖD I FÖRANKRING, KOMMUNIKATION OCH UTBILDNING
6.10	STÖD VID PRODUKTIONSÖVERLÄMNING.....
6.11	REFERENSGRUPPSMEDLEMMAR
7	BILAGA 7: REKRYTERINGSPROFILER.....
7.1	BESKRIVNING AV REKRYTERINGSPROFILENS INNEHÅLL
7.2	REKRYTERINGSPROFILER

Bilaga 1: Intervjuer och samtal

Följande 33 personer har intervjuats under Förprojekt Informationsteknisk Plattform.

Utvecklingsavdelningen och IT-Utvecklingsavdelningen

Avdelnings – och enhetschefer samt projektledare för ITP-genomförandet

1. Håkan Andersson
2. Rune Ohlsson
3. Stefan Svensson
4. Stefan Schildt
5. Kent Larsson
6. Christer Marking
7. Stefan Carlson

Områdes- och systemansvariga

8. Lars Pehrsson
9. Håkan Swedberg
10. Dag Thuland
11. Rosali Thimgren
12. Thomas Bränfeldt

Systemutvecklare-, förvaltare och projektledare

13. Fredrik Swedberg
14. Lars Göran Karlsson
15. Johan Bonté
16. Samir Hamouni
17. Kerstin Prawitz
18. Joakim Alling
19. Arne Fredholm
20. Lars Göran Karlsson
21. Carl Saldeen

Konsulter

22. Lars-Göran Berglund

Stadsledning och Förvaltningar

23. Gunnar Söderholm
24. Bertil Östberg
25. Eddie Friberg
26. Karin Melin
27. Björn Jordell
28. Claes Drysén

Leverantörer

Tieto Enator

29. Conny Kvist
30. Clas Ekman
31. Håkan Håkansson

Stokab

32. Mikael Buch

Kompetensfonden

33. Mikael Lagergren

Bilaga 2: Kvalitetssäkring av ITP 2002

Bakgrund

Capgemini har fått i uppdrag av Stockholms stad att kvalitetsgranska slutrapporten "Informationsteknisk plattform för Stockholms stad", här kallad ITP 2002.

Avsikten med kvalitetsgranskningen är att säkerställa att den teknik som rapporten rekommenderar för att realisera stadens e-strategi är till fyllest. Dessutom innebär uppdraget att kvalitetsgranska hur införandet av ITP ska realiseras i Stockholms stad och vilka hinder och risker som måste undanröjas för ett lyckat införande.

Nedanstående är Capgeminis synpunkter. Detta ska betraktas som ett medskick till det fortsatta ITP-genomförandet inom Stockholms stad.

Kommunfullmäktiges beslut

Kommunfullmäktige har beslutat att införa ITP för att realisera e-strategin som man beslutade 2001. e-strategin är ett ledningsdokument som fungerat som underlag för framtagandet av ITP och det innebär att författarna av ITP har gjort sin tolkning av vad som krävs för att realisera e-strategin.

Metod

Dokumentet ITP 2002's innehåll har ställts mot det beslut som kommunfullmäktige tagit och de direktiv som projektets styrgrupp har fastslagit.

Varje kapitel i dokumentet har reviderats med avseende på de direktiv och de tekniker som var aktuella när kommunfullmäktige tog beslutet 2005 i förhållande till aktuell teknik.

Genomförandet av ITP har analyserats med avseende på ITP 2002-dokumentets förslag på vad som är obligatoriskt och vad som är erbjudanden. I denna analys har ITP 2002 ställts mot "best practices" i branschen och de omfattande erfarenheter som Capgemini har av införandet av nya tekniska plattformar.

Vidare har kapitlen som avhandlar drift och förvaltningsorganisation samt genomförande och implementering analyserats.

Allmänt

ITP 2002 har utformats som ett ramverk för införande av ny teknik som ska syfta till att stödja införandet av e-strategin, dess tjänster och nytta. Dokumentet är utformat av IT personal med mycket god kunskap om vilka tekniker och vilka informationsmodeller som behövs för att realisera e-strategin.

De olika verksamheterna inom staden har i många fall egen IT-infrastruktur för att tillgodose sina behov och dessa infrastrukturer är mer eller mindre optimerade för de lokala verksamheterna. I en del fall kan införandet av ITP 2002 innebära lokalt högre kostnader för vad man upplever som samma tekniska tjänster eller anpassningar som innebär merarbete i en redan hårt belastad organisation plus utbildning, vilket också innebär högre kostnader.

Ur ett verksamhetsperspektiv så är ITP 2002 vidare ett angreppssätt som är ”nerifrån och upp” och det innebär att delar av stadens verksamheter har och kan ha svårt att se nyttan med ITP eftersom det inte på ett enkelt sätt förklarar hur verksamheten förbättras eller förbilligas. Dessutom har vissa förvaltningar och bolag redan vad de anser vara en till stora delar ITP-anpassad teknisk plattform. Detta dock ur ett lokalt och inte ur ett stadsövergripande perspektiv.

ITP betraktas dessutom som ett centralt initiativ och historiskt sett så har den stadscentrala IT-organisationen lågt förtroende ute i verksamheterna vilket har fått många att uttala tvivel på att ITP kan genomföras under styrning av Utvecklingsavdelningen.

För att genomförandet av ITP ska bli framgångsrikt måste verksamheten acceptera att överge många av sina egna infrastrukturlösningar och flytta fokus från tekniken till de tjänster och system som är verksamhetskritiska. Förtroendet för att ITP kan lösa de behov och krav som verksamheterna har måste erövrats och det görs inte genom att tala om vilken teknik man vill införa för att realisera e-strategin utan att först ha identifierat målbilden och vinsterna för verksamheten. Vinsterna lokalt kan vara färre störningar, lägre kostnader, ökad flexibilitet och snabbare utveckling av e-tjänster vilka i sig kan avlasta tjänstemännen. Även om ITP som nämnts ovan i vissa fall lokalt och kortiktigt kan komma att upplevas som en kostnadsökning är det viktigt att komma ihåg att den *stadsövergripande* kostnaden för infrastrukturen istället kommer att bli betydligt lägre samtidigt som möjligheterna till verksamhets- och tjänsteutveckling kommer att öka. Ur skattebetalarnas och brukarnas perspektiv är detta sammantaget inget annat än en mycket positiv förändring.

Det är oerhört viktigt att införandet av ITP kan hantera befintligt verksamhetssystem så smidigt som möjligt. Det innebär t.ex. att det inte ska vara tvingande att byta ut specifika verksamhetssystem om dessa klarar en anpassning till de standarder och protokoll som ITP definierar. System som inte klarar av denna anpassning måste bytas ut men detta bör i möjligaste mån ske som ett naturligt steg i systemets livscykel och/eller på ett sådant sätt att man kan äska centrala medel för ett utbyte. Systemens livscykel måste därför fastställas så att staden och de olika verksamheterna kan budgetera för utbyte eller uppgraderingar av befintliga system.

Målen för införandet av ITP måste med största möjliga tydlighet vara önskvärda, realistiska och mätbara. Om inte dessa kriterier uppfylls så kan genomförandeprojektet inte räkna med ett stort genomslag och projektledningen får mycket svårt att styra och kontrollera alla ingående projekt.

Best practice

Många företag och organisationer utanför Stockholms stad har gjort stora förändringar av sin IT-infrastruktur och många har gjort saker på fel sätt och därmed dragit på sig onödigt stora kostnader och stora förseningar.

I IT-branschen har med tiden utvecklats en Best Practice när det gäller att kostnadseffektivt införa ny teknik som kan komma att innebära stora förändringar för organisationen.

Man driver förändringen i stora, komplexa projekt och levererar etappvis. Det innebär att man samlar ett antal projekt som är väl avgränsade och relaterade till varandra i leveranser som kan driftsättas och som ger möjlighet att ta en paus och stabilisera driftmiljön om så skulle behövas. Man börjar med normalt med en basplattform som man kvalitetssäkrar och som har tillräcklig kapacitet för att kunna ge service till de tjänster och användare som initialt ska anslutas till plattformen. När väl basen är etablerad och tillförlitlig så ansluter man tjänster, system och användare under strikt kontroll så att förändringen medför så små störningar som möjligt. Detta görs enligt en modell som kan beskrivas som att man driftsätter olika plattåer. Varje plattå innehåller leveranserna från ett antal projekt eller delprojekt. I och med att man levererar en plattå så kan man backa till föregående plattå om det skulle visa sig att man inte uppnår den förutbestämda kvalitén. För att lyckas med detta krävs en mycket strikt ändringshantering, kapacitetsplanering och att man informerar användare och system/tjänste-ägare på ett tillfredsställande sätt. Med utgångspunkt från "Best Practice" så följer nedan ett förslag på hur ITP 2002-dokumentet ska förändras för att skapa de tekniska förutsättningarna för att staden ska uppnå e-strategins mål.

Förlag till förändringar i ITP 2002

ITP 2002 dokumentets status.

I huvudsak är dokumentet fortfarande gångbart men:

- Det finns för många "bör" eller "ska erbjudas" för att man på ett effektivt sätt ska kunna bygga en gemensam plattform som levererar de tjänster som e-strategin syftar till.
- Det måste skapas en förvaltningsorganisation inom staden som i samarbete med verksamheten vidareförädlar ITP och som agerar beställare gentemot leverantörerna.
- Produktionssättningen (drift av) ITP måste säkras. SLA:er eller motsvarande måste definieras tydligt så att tillgänglighet och svarstider motsvarar verksamhetskraven (dessa måste definieras för varje tjänst) och överlämnade av system/tjänster till drift måste följa en strikt process så att beställare och driftleverantör har full kontroll.

Det viktiga är att man definierar standarder för protokoll och gränssnitt (s.k. open standards etc.) och inte produkter.

Arkitektur

Det beskrivs i ITP 2002 ingen sammanhängande arkitektur på koncernnivå. Det gör att de olika delarna informations-, system-, kommunikations- och teknisk arkitektur inte kan härledas till varandra på ett stringent sätt. Det finns en risk att verksamhetsprocesserna inte är styrande i framtagandet av IT-stödet som verksamheten behöver. Det finns en uppenbar risk att verksamhetsstödet som ITP ska leverera upplevs som teknikdrivet och inte verksamhetsdrivet.

Det är en stark rekommendation att staden etablerar en så kallad koncernarkitektur⁸.

Informationsarkitektur

I ITP 2002 beskrivs stadens informationsarkitektur och dess ramverk. Det framkommer att det finns ett ramverk och en informationsarkitektur men det uttals inte explicit att detta är den modell som ITP kommer att byggas på och att den sätter standarden för framtida tillverkning eller anpassning av system och applikationer. För att modellen ska få genomslag ska det uttalas att det är denna modell som gäller för alla inom Stockholms stad oavsett vilken organisation man tillhör eller arbetar för.

Informationsarkitekturen är en del i koncernarkitekturen och levereras i samband med den leveransen.

Systemarkitektur

I huvudsak är kapitlet om systemarkitektur i ITP 2002 skrivet så att en utvecklingsavdelning kan läsa sig till vilka olika standarder och protokoll man rekommenderar och det finns rekommendationer till att använda Win32-applikationer och Java-applikationer beroende på hur avancerade användargränssnitten är. Kapitlet skriver ”rekommendationer” men det borde finnas en hänvisning till beslutade standarder så att det enkelt går att utläsa vad som är beslutad standard och vad som är rekommendationer.

Rekommendation för *Portalplattform* innehåller ingen rekommendation. Den hänvisar till att man ska välja, implementera och erbjuda en portalplattform och att det bör utarbetas en gemensam webbstrategi och en gemensam standard för webbaserade applikationer.

Om ITP-dokumentet ska vara vägledande så måste en webbstrategi och en standard för webbapplikationer tas fram så att genomförandeorganisationen för ITP vet vad som gäller. Detta genomförs också inom ramarna för pågående projekt SEF-projekt (sammanshållen e-förvaltning). SEF kommer att vara ett av de mest grundläggande delprojekten inom ITP-genomförandet.

Det finns ingen referens till att systemens inbördes relationer är kartlagda och definierade, ej heller att systemens informationsutbyten är kartlagda. Det innebär att väldigt lite är känt när det gäller hur olika system interagerar med varandra och det i sin tur innebär att integrationsplattformen kommer att kräva en analys av detta.

Det finns en specifikation av vilka systemlösningar som ingår i LIS i kapitel 4.2.13: Ms Windows 2000 Server, ms SQL Server 2000, data Transformation Services, Microsoft Analysis Services och Seagate Info. Dessutom finns det produkter specificerade för GIS-området (Oracle database Enterprise Edition och Oracle Spatial option).

⁸ En ”koncernarkitektur” är en beskrivning av en organisations verksamhetsarkitektur (processer och relationer) och den underliggande IT-arkitektur som behövs för att stödja denna verksamhet.

Detta skrevs för flera år sedan och flera av dessa produkter är inte aktuella längre. Dokumentet bör hållas fritt från specifika produktval. De bör istället specificeras i en bilaga till ITP-dokumentet.

Systemarkitekturen är en del i koncernarkitekturen och levereras i samband med den leveransen.

Teknisk arkitektur

Teknikval måste revideras allt eftersom man inför olika delar av ITP. Referenser till teknik i form av operativsystem eller programprodukter bör göras i bilagor istället för som i ITP 2002 i huvuddokumentet. Då hålls ITP dokumentet "rent" och man behöver inte nya beslut allt eftersom teknik byts ut.

Tekniska arkitekturen är en del i koncernarkitekturen och levereras i samband med den leveransen.

Kommunikation

En reflektion kring säkerhet i samband med kommunikation är att även om olika verksamheter önskar en högre grad av egen kontroll av säkerheten så bör man ifrågasätta att man säkrar information (data) genom att placera olika "lager" av s.k. brandväggar i nätet. Intrång bör stoppas så tidigt som möjligt men skydd av information bör hanteras av informationsägaren. Det vill säga att även om någon tar sig in i nätverket så ska informationen fortfarande vara skyddad.

Teknisk IT-säkerhet

Kapitlet Teknisk IT-säkerhet i ITP 2002 innehåller alla de rekommendationer och krav som är normala idag. Den tekniska IT-säkerheten ska skydda mot intrång i nätverket och i systemen men är ändå bara ett första säkerhetsskal. Nätet ska skyddas enligt de förslag och principer som presenteras i kapitlet och det gäller även för servrar och klienter.

Generellt sett är dagens tekniska säkerhet inte bättre än att den hela tiden utmanas och fallerar så ständiga uppdateringar måste göras och det måste finnas en organisation som sköter detta.

Det är viktigt att man tydliggör ansvaret för informationens säkerhet för varje informationsägare (eller systemägare om informationsägare saknas) och att man utarbetar riktlinjer för hur informationen säkras snarare än att låter tekniken och tekniker ta över detta ansvar.

Det tekniska ansvaret bör definieras så att nätverk, nätverkskomponenter, serveroperativsystem, klientoperativsystem och alla övriga infrastrukturtjänster säkras i enlighet med stadens "Policy och regler för informationssäkerhet inom Stockholms stad". Information (data) som är kopplad till dessa infrastrukturtjänster ska skyddas enligt samma regler men ansvaret för detta ligger direkt på informations- eller systemägaren.

Skydd av system som körs på servrar består av ett tekniskt grundskydd enligt ovan och ett skydd som respektive system tillhandahåller. Ansvaret för detta åtkomstskydd (det är vanligen endast ett åtkomstskydd) ligger hos informationsägaren. Det är inte nödvändigt att varje system har en egen behörighetsadministration för detta utan detta kan med fördel läggas ut på en för staden gemensam identitetshanteringstjänst. Denna typ av tjänst finns beskriven i kapitlet och rekommenderas starkt för att säkerställa att såväl allmänheten som stadens tjänstemän ska få de behörigheter de ska ha och för att minska den totala administrationen av behörigheter.

Skall respektive bör-krav

Beroende på vilken ambitionsnivå som man väljer för införande av ITP och de där tillhörande koncerngemensamma infrastrukturtjänsterna så kommer ett antal "bör" och "skall erbjudas" att behöva ändras till "skall". Nedan ges exempel på tre ambitionsnivåer:

- Kostnadseffektivitet på stadsövergripande nivå ger ett antal "skall".
- Definitionen av vilka infrastrukturtjänster som ska vara stadsgemensamma ger ytterligare "skall".
- Definitionen av gemensamma tjänster/system ger ännu fler "skall".

För att på ett stadsövergripande, kostnadseffektivt sätt genomföra ITP måste vissa infrastrukturtjänster standardiseras, till exempel:

- Hårdvara (Servrar och PC/arbetsstationer)
- Operativsystem för servrar och arbetsstationer
- Nätverk (WAN, LAN, VLAN, Routing, Firewalls, Internet gateways....etc)
- Teknisk säkerhet
- Katalogtjänster (domänstruktur, identitetshantering och behörighetstilldelning)
- Single Sign On
- Förstärkt identitetshantering
- Certifikathantering och validering
- E-post
- Datalagring
- Integrationsmotorer (och protokoll för informationsutbyte)
- Portalsystem (Tjänsteportalen)
- Loggtjänster
- Drift

- Ärende- och dokumenthantering

Det innebär att många ”bör” och ”skall erbjudas” behöver ändras till ”skall” i dokumentet

- Det måste sannolikt tas beslut om detta på KF-nivå för att det ska få genomslag. Ett beslut att genomföra ÖSA-projektets förslag⁹ kan vara ett sådant beslut.

Drift

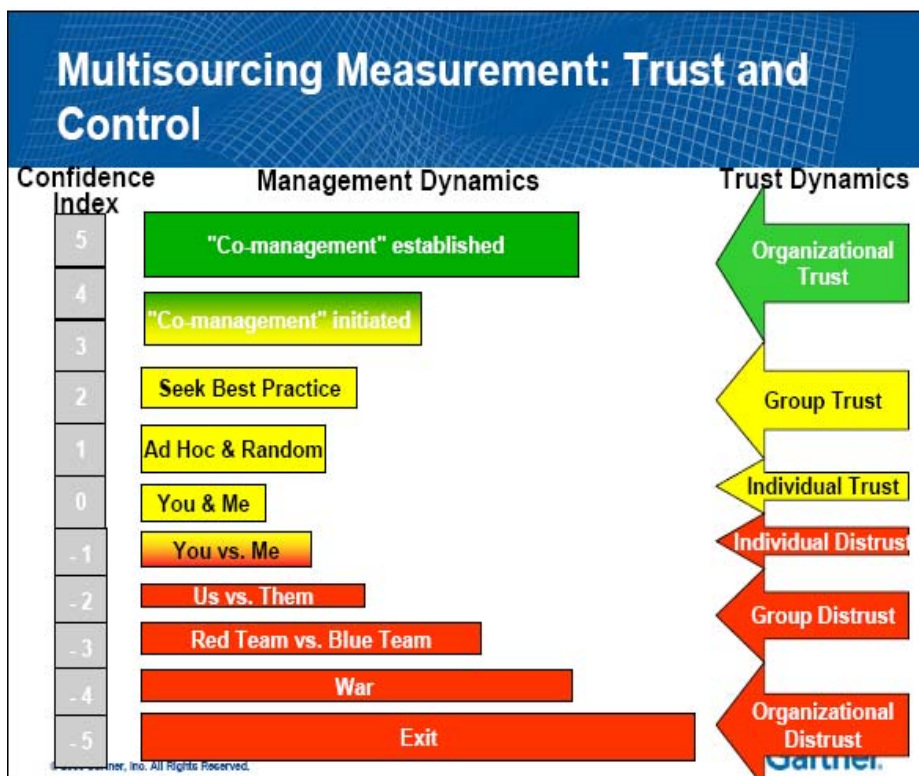
Drift och driftförvaltning av ITP förutsätts upphandlas via KITT-avtalet. Huvudleverantörer är TietoEnator och STOKAB. För att driftleveransen till verksamheten ska motsvara förväntningarna så måste någon vara ansvarig för att samla in kraven på tillgänglighet, svarstider, ändringshantering, backup-tagning m.m. från verksamheten och teckna ett avtal med driftleverantörerna. Detta avtal ska säkerställa leveransen och se till att det går att mäta och kontrollera att leveransen sker i enlighet med avtalet.

Det står i ITP 2002 att staden behöver god beställarkompetens och att IT-utvecklingsenheten (tidigare IT-avdelningen) inom stadsledningskontoret utformar och upphandlar ramavtal. Det kan inte nog understrykas att detta är ett område som måste genomarbetas och där beställarkompetens utformas. I och med att Stockholms stad har outsourstat driften av ”centrala” system, lokala system efter lokalt avrop samt IT-utvecklingsstöd från TietoEnator så måste inte bara SLA:er, mätetal och uppföljningsmodeller utarbetas. Det är av stor vikt att samarbetet mellan staden och leverantörerna utvecklas till ett samarbete baserat på förtroende snarare än på bara kontroller.

Nedan en bild från Gartner¹⁰ som beskriver vad som kan hända beroende på vilken tillit beställar- och leverantörsorganisationerna har för varandra.

⁹ 2005-2006 genomfördes en översyn av stadens administration. Denna översyn rekommenderar såväl teknisk som organisatorisk standardisering och konsolidering av stadens IT-infrastruktur.

¹⁰ Gartner är ett av världens ledande analysföretag inom IT.



Genomförande och implementering

Kapitlet kring genomförande i ITP 2002 ger endast en indikation om hur ett genomförande skulle kunna initieras och drivas. Kapitlet är på intet sätt tillräckligt för att ge vägledning för hur ett genomförandeprojekt ska utformas. Genomförande och implementation av ett projekt av denna dignitet kräver ett eget programkontor (en egen projektledningsorganisation) med dedicerade resurser och egen budget. Förankringen hos Stockholm stads verksamheter och hos verksamheternas IT-representanter är av yttersta vikt i denna decentraliserade verksamhet. Om man underskattar detta riskerar man att bygga en teknisk plattform som endast ett fåtal verksamheter kommer att utnyttja och då blir kostnaden per ansluten arbetsplats extremt hög. Alternativet till en bred förankring är att KF tar beslut om centralisering av ITP-plattformen och att man tvingar in verksamheterna i plattformen.

Organisation

ITP kommer att etablera en gemensam informationsteknisk plattform som måste ägas och förvaltas av staden efter införandet av ITP. Det är synnerligen viktigt att en förvaltningsorganisation inom staden etableras då SLK, vid en centralisering av infrastrukturtjänster kommer att bli leverantör till verksamheten.

Det finns två möjliga organisationsformer. Antingen etablerar man en linjeorganisation inom Utvecklingsavdelningen eller så skapar man en funktionell organisation (matrisorganisation) som resurssätts från linjeorganisationerna inom SLK, stadsdelsförvaltningar, förvaltningar och bolag och som styrs av Utvecklingsavdelningen inom SLK. Förvaltningsorganisationen är dessutom beställare av drifttjänster för infrastruktur-tjänsterna från leverantörer som levererar drift av infrastrukturplattformens olika komponenter. Det innebär att SLK måste etablera forum för beställning och uppföljning av tjänster från alla olika leverantörer.

ÖSA och dess inverkan

ÖSA-projektet kommer att påverka ITP-projektet positivt om ÖSA-projektet blir godkänt för genomförande (om KF-beslut om detta fattas). I dagens läge är det inget som kan tas för givet.

Etappindelad implementation av ITP

För att på ett effektivt sätt kunna leverera de olika delarna av ITP rekommenderas att ITP införs i olika etapper.

ITP Etapp 1

I etapp 1 föreslås att man konsoliderar de system och infrastrukturer som kan som tillsammans levererar följande:

- Hårdvara (Servrar och PC/arbetsstationer)
- Operativsystem för servrar och arbetsstationer
- Nätverk (WAN, LAN, VLAN, Routing, Firewalls, Internet gateways....etc)
- Teknisk säkerhet
- Katalogtjänster (domänstruktur, identitetshantering och behörighetstilldelning)
- Single Sign On
- Förstärkt identitetshantering
- Certifikathantering och validering
- E-post
- Datalagring
- Integrationsmotorer (och protokoll för informationsutbyte)
- Portalsystem (Tjänsteportalen)
- Loggtjänster
- Drift
- Ärende- och dokumenthantering

ITP Etapp 2

I etapp 2 så planerar genomförandeprojektet att även omsluta stadens gemensamma verksamhetssystem och hjälpa till att anpassa dessa till ITP. Avsikten är att de system som är gemensamma ska drifas på den gemensamma ITP-plattformen. Under etapp 2 planeras verksamheten inom St:Erik Net kunna börja avropa eller tillverka e-tjänster i enlighet med de ramverk som kommer att finnas för arkitektur och tjänstutveckling.

ITP Etapp 3

I etapp 3 så ska alla förutsättningar för realiseringen av stadens e-strategi vara på plats och "alla" system som kan ska vara anpassade för e-tjänsteleverans. Det är i denna etapp som effekthemtagningen av e-strategin verkligen kan påbörjas i stor skala.

Beroende på var i livscykeln ett system är kanske det inte kan bli "e-tjänstefierat" under 2009 utan först när systemet bytts ut.

Bilaga 3: Detaljerade milstolpar

I denna bilaga detaljeras de grupperade ITP-projekten, som var och ett kan bestå av flera ömsesidigt beroende milstolpar¹¹ inom olika ITP-strömmar. Detaljeringen görs avseende syfte, nytta samt konsekvens om respektive projekt ej genomförs. Viktigt att notera är att varje ITP-projekt är en del av helheten vars enskilda nytta bidrar till den totala nyttan och önskade effekter för hela genomförandeprojektet. En motsvarande detaljering av varje *enskild* milstolpe finns att hitta i det samlade arbetsmaterialet kring Förprojekt informationsteknisk plattform.

¹¹ En milstolpe visar ett uppnått tillstånd till skillnad från ITP-projekt som består av ett antal aktiviteter som måste genomföras för att uppnå det önskade tillståndet.

ITP Genomförandeprojekt		2006	2007	2008	2009																													
Prioritet	Målstolpar	Nr Grupperade områden inkl aktiviteter/projekt																																
		S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D					
1		1 Projektledningsorganisation inkl förankring																																
1	5.1-12; 6.1&3																																	
1	5.13																																	
1	5.8																																	
1	6.2																																	
1		2 Informationsarkitektur (koncernarkitektur)																																
1	1.2																																	
1	1.1																																	
1	1.3																																	
1																																		
1		3 Sammanhållen e-förvaltning (SEF)																																
1	2.6																																	
1	2.5																																	
1	2.11																																	
2		4 Modell- och metodbeskrivningar																																
2	2.2																																	
2	1.4, 1.5																																	
2	1.6																																	
2	1.7																																	
2	4.2	5 Ta fram betalningsmodell för IT-stöd																																
2	4.3	6 Etablera extern kundstödsfunktion																																
2		7 Systemkarta och ITP-anpassning av system																																
2	2.7																																	
2	2.6																																	
2	2.3																																	
2	2.9																																	
2	2.10																																	
		E) budgeterat för dessa två målstolpar inom ITP-projektets genomförandeplan.																																
2		8 Personkatalogen (SMIL)																																
2	3.6																																	
2	3.4																																	
2	1.12																																	
2	1.11																																	
2	1.10																																	
2		9 Översyner och revideringar																																
2	3.11																																	
2	3.1																																	
2	4.1																																	
2	3.10																																	
2	3.9																																	
2		10 Tekniska konsolideringar																																
2	3.7																																	
2	3.8																																	
2		11 Metadatkatalog																																
2	1.8																																	
2	1.9																																	
3		12 Datalager och datalagring																																
3	2.4																																	
3	3.5																																	
3		13 Arbetsplatsklientssystem																																
3	3.2																																	
3	3.3																																	
3	2.3	14 Bevakning open source																																

I nuvarande budgetförslag för 2007 bortprioriterade aktiviteter

15	Kontorsstödsystem														
	a Förstudie för uppgadering av Kontorsstödsystem														
	b Implementation av ny version av Kontorsstödsystem														
16	Dokumenthanteringssystem etablerat														
17	Akt- och ärendehantering														
	a Förstudie för akt- och ärendehantering														
	b Lösning akt- och ärendehantering tekniskt etablerad														
	c Införande av akt- och ärendehantering i verksamheten														

Nr	ITP-projekt	Syfte	Nytta	Konsekvenser
1	Projektledningsorganisation inklusive förankring	Samordna och styra de olika ITP-projekten och tillse att hela ITP-programmet genomförs mot en och samma målbild (och mot rätt målbild). Minska kostnader-	ITP genomförs i en samlad ansats där helheten är ledstjärna. Det garanterar att genomförandet blir målinriktat och att leveranserna uppfyller de krav på kvalitet som sta-	De olika delprojekten (de som lyckas komma igång av egen kraft) lever sitt eget liv. Mycket stor sannolikhet att ITP-genomförandet blir mycket kostsamt, tar lång tid

		na och administrationen kring de individuella delprojekten. Kommunera och förankra ITP i resten av staden.	den förväntar sig.	och i de olika delarna samt i helheten missar målet.
2	Informationsarkitektur (koncernarkitektur)	Ta fram och beskriva en sammanhållen arkitektur utgående från verksamheternas behov. Ger en ritning för hur informationsstödet ska utvecklas för att nå e-strategin.	Tillser att ITP-genomförandet blir verksamhets- och inte teknikstyrt. Ger en övergripande målbild för information, system och infrastruktur samt ett stadsövergripande ramverk som den framtida IT-utvecklingen inom staden ska följa.	Det finns ingen verksamhetsförankrad målbild för ITP-genomförandet. Ingen beskrivning av hur plattformen ska se ut för att bäst möta verksamheternas behov. Genomförandet blir då istället teknikstyrt.
3	Sammanhållen e-förvaltning (SEF)	Att vidareutveckla och etablera en infrastruktur (portalplattform, integrationer etc.) att presentera stadens nuvarande och kommande e-tjänster på. Plattformen utgör också grunden för stadens intranät samt stockholm.se.	Detta är grunden för målsättningen att medborgare och tjänstemän ska ha <u>en</u> ingång till stadens information.	Staden tar i ett viktigt avseende inget samlat grepp kring realiserandet av e-förvaltningen. Genomförs resten av ITP men inte detta är det som att etablera fabriker, logistik etc. för stadens produkter men sedan inte bygga någon butik att sälja dem i.
4	Modell- och metodbeskrivningar	Ett genomförande av ITP och ett realiserande av e-strategin (e-förvaltningen) innebär ett flertal nya metoder, modeller och rutiner i verksamheten. Dessa måste definieras, beskrivas och kommuniceras.	Modell- och metodbeskrivningar ger ett detaljerat ramverk för utveckling av tjänster, system och infrastruktur inom staden. De underlättar utveckling av tjänster och höjer kvalitén i leveransen av dessa.	Verktygen för att realisera e-strategin finns men det saknas instruktioner för att använda dem.

5	Ta fram betalningsmodell för IT-stöd	Driften och förvaltningen av en ITP måste finansieras på något sätt. Hur denna finansiering sker (om och i så fall hur kostnaderna fördelas i staden) kan vara helt avgörande för såväl en lyckad uppbyggnad som ett lyckat förvaltande av en stadsgemensam ITP.	En begriplig och rättvis betalningsmodell gör att de som köper tjänster från ITP-plattformen känner att de betalar rimligt mycket för de tjänster de behöver. Betalningsmodellens utformning kan också bidra till att styra ITP-utvecklingen i staden på ett positivt sätt.	Fel betalningsmodell kan vara direkt kontraproduktivt genomförandet av ITP och realiserandet av e-strategin.
6	Etablera extern kundstödsfunktion	När e-förvaltningen etableras behövs en kundstödsfunktion för de medborgare m.fl. som använder stadens e-tjänsterna.	En väl fungerande kundstödsfunktion är mycket viktig. Ovana och vana användare ska lätt kunna få hjälp och förklaringar som gör att deras problem/frågor löses snabbt och effektivt.	Stort missnöje bland de medborgare som behöver support men inte har någonstans att vända sig. Belastning på Kontakt Center, växelpersonal etc.
7	Systemkarta och ITP-anpassning av system	Kartläggning av alla verksamhetskritiska system inom staden och deras livscyklar, inbördes relationer, beroenden och informationsflöden samt Anpassning av dessa system mot den gemensamma ITP.	Detta är en av hörnpelarna för att få en kostnadseffektiv realisering av e-strategin. Med detta på plats vet man vilka system som påverkas och hur de påverkas när olika tjänster tillverkas.	Försvårar och fördyrar all nyutveckling, drift och underhåll. E-strategin kommer ej att kunna realiseras kostnadseffektivt. Försvårar kraftigt ITP-programmets möjlighet att effektivt planera genomförandet av ITP.
8	Personkatalogen (SMIL)	Skapa en stadsgemensam personkatalog (anställda och medborgare) med kringliggande resurskataloger samt samordna stadens övriga verksamhets-, applikations- eller systemspecifika kataloger. Kärnan i tekniken bakom mötet med medborgare och intressenter i en serviceorienterad arkitektur.	Här skapas en rationell, kostnadseffektiv identitetshantering med tillhörande behörighetsadministration för alla i Stockholm, medborgare såväl som tjänstemän, näringsidkare och besökare.	Fortsatta och framtida höga kostnader för in-skaaffning och hantering av personrelaterade uppgifter. Dubbelarbete, inkonsistenta personuppgifter, ineffektiv behörighetshantering m.m.
9	Översyner och revideringar	Delar av IT-verksamheten måste ses över i samband med och	Eftersom projektet sträcker sig över flera år och teknikutvecklingen är	Delar av den befintliga infrastrukturen och hanteringen av denna kan

		under genomförandet av ITP. T.ex. är driftavsnittet i ITP inaktuellt, STOKAB's kommunikationslösningar måste matchas mot ITP's krav och säkerheten måste löpande säkerställas.	mycket snabb så måste projektet genomföra omvärldsbevakningar och revidera ITP baserat på vad ny teknik eller nya processer och metoder kan ge.	agera kontraproduktivt ett förverkligande av e-strategin. Löpande IT-säkerhetsarbete absolut nödvändigt.
10	Tekniska konsolideringar	Konsolidering av GroupWise och fildatalagring (inom S:t Erik Net) för att skapa stabilitet och kostnadseffektivitet.	Projektet genomför tekniska konsolideringar för att minska kostnaderna för servrar, licenser, drift och förvaltning. Detta är en kostnadssänkande och kvalitetshöjande aktivitet.	Fortsatt jämförelsevis höga kostnader för en decentraliserad och lokalt sårbar serverinfrastruktur inom S:t Erik Net. Bör genomföras i samband med ÖSA. (Är dock samtidigt en viktig del av effekthemtagningen i ITP:s resultaträkning).
11	Metadatakatalog	Används för att tillhandahålla t.ex. gemensamma definitioner för verksamheten samt för att ge en samlad beskrivning över vilka data som finns totalt sett, var data finns och i vilken form det finns.	Förenklar och förbilligar framtida systemutveckling och framtagande av e-tjänster	Framtida systemutveckling, systemsamverkan, tjänsteutveckling etc. blir fortsatt relativt svårt och dyrt att genomföra. Idag finns massor av data men ingen samlad bild eller gemensamma begreppsdefinitioner. Utan detta kommer många interna och externa e-tjänster att bli betydligt svårare (och dyrare) att realisera.
12	Datalager och datalagring	Beskriver hur data i verksamhetssystemen ska lagras, dvs. med vilken struktur och teknik, samt hur det ska kopplas till system, vad som ska lagras och vad som inte ska lagras centralt etc. Inkl. teknisk realisering. Gör data tillgängligt som information.	Reducerar lagringskostnaderna på stadsövergripande nivå samtidigt som man skapar en logisk plats där data finns. Det innebär att framtida system- och e-tjänstutveckling vet var data finns och hur man får tag i det på ett centralt ställe.	Kostsamt att lagra data samt att skapa åtkomst till de olika verksamhetssystemens data. Olika e-tjänster där enskilda medborgare ska komma åt data blir svåra (omöjliga) att realisera.
13	Arbetsplatsklient-system	Anpassa och utveckla befintliga arbetsplatskli-	Detta ger en stark kostnadsreduktion på stads-	Kostsam och ineffektiv hantering av ej utifrån

entsystem gentemot ITP.

övergripande nivå samtidigt som tillgängligheten och kvalitén på installationen av arbetsplatssystemen ökar.

ITP's fördelar anpassade arbetsplatsklientssystem.

14 Bevakning
Source

Open

Bevakning av marknaden för Open Source gentemot stadens behov.

Staden har uttalat att man vill närma sig Open Source för att minska beroendet till enstaka leverantörer. För att staden ska kunna dra nytta av system och möjligheter som baseras på Open Source måste detta bevakas.

Staden kan gå miste om små eller stora effektiviseringspotentialer.

Nedan detaljeras även de i nuvarande budgetförslag för 2007 bortprioriterade ITP-projekten.

ITP-projekt	Syfte	Nytta	Konsekvens
1 5 Kontors- stöds- system	Översyn av befintlig kontorsstödssystem följt av ev. uppgradering.	Målet är att utröna på vilket sätt MS Office eller annat kontorsstöd kan användas som klient för t.ex. ärendehantering. Skulle i så fall ersätta systemspecifika klienter. Dessutom så ska formatet för dokument/information s-utbyte definieras	Svårt/omöjligt att etablera effektiv dokumenthantering.
1 6 Dokument- hanterings- system	Utreda och etablera system för gemensam dokumenthantering i staden.	Detta ger ett gemensamt, effektivt system för hantering av dokument i sta-	Fortsatt ineffektiv dokumenthantering. Akt- och ärendehantering kan ej effektivt realiseras.

den vilket bör höja effektiviteten i verksamheten och underlätta för tillverkningen av nya tjänster och lösningar.

1	Akt- och	Utreda och etablera	Detta ger medborgare, politiker och tjänstemän	Fortsatt ineffektiv
7	ärendehantering	system för gemensam akt- och ärendehantering i staden.	möjlighet att följa sina ärenden i staden. Utgör en nyckelfunktion för att kunna realisera e-strategin.	akt- och ärendehantering i staden. Förutsättningarna saknas för att medborgarna skall kunna följa sina ärenden in i staden, komma åt till ärendet kopplade dokument etc. Visionen om e-förvaltningen kan inte fullt ut realiseras.

Bilaga 4: Förändringsledning

Förändringars framgång i verksamheter är ett resultat av hur väl dessa omsätts av människorna i verksamheten. Ett ramverk för att förstå detta beskrivs i den så kallade *PER-modellen*. Varje förändring har enligt denna modell dimensioner av:

- Politisk agenda
- Emotionell agenda
- Rationell agenda

För att hantera dessa dimensioner bör förändringsledningen i sig struktureras så att negativa beteenden upptäcks och hanteras proaktivt. För att göra detta krävs en tydlig planering, kommunikation, utbildning och uppföljning.

En kommunikationsplan syftar till att synliggöra genomförandeprojektets fortskridande för olika intressenter genom hela dess livslängd och att ge rätt information till rätt person vid rätt tidpunkt. En bra kommunikationsplan:

- Är transparent och har ett tydligt budskap
- Baserar kommunikationen på jämförbara och mätbara resultat över tiden
- Tydliggör förändringars påverkan på olika intressentgrupper
- Anpassar information till olika intressentgrupper

En utbildningsplan syftar till att säkerställa rätt utbildningsinsats till rätt person på rätt nivå. Det handlar om att definiera intressentgrupper som bör utbildas, utbildnings-sätt och innehåll över tiden.

Uppföljning är viktigt för att påvisa nyttan av investerat kapital i både finansiella och icke-finansiella termer. Uppföljning är enda sättet att mäta projektets framgång, samt att uppnå ett ändrat beteende. Därför är det viktigt för projektledningsorganisationen att skapa ett ramverk för uppföljning. Det kräver tydliga:

- *Projektmål*, dvs. vad projektet ska uppnå och åstadkomma för leverans avse-
ende tid kostnad och kvalitet
- *Effektmål*, dvs. vilken nytta som förväntas av projektet ur ett stadsperspektiv.

Då ITP- genomförandet ska vara verksamhetsstyrt bör det bli realiseringen av e-strategin som driver hemtagningen av effekter. E-strategin sätter ramar för vilka ef-fektmål som ITP ska möjliggöra i form av de e-tjänster som beslutas genomföras i e-strategins genomförandeplan.

Generellt kan viktiga erfarenheter från att driva och genomföra förändringsarbete sammanfattas enligt följande. För att uppnå ITP-genomförandets målbild behövs:

- Ett aktivt och tydligt ledarskap
- Fokus på resultat snarare än aktiviteter
- En bas för att uppnå snabba resultat
- En tydlig ansvarsfördelning för olika ITP-områden och effekter
- Fokus på att skapa engagemang bland olika intressenter
- Förändringar ska drivas genom linjeorganisationen snarare än vid sidan av
- Uppföljning av milstolpar och effekter, samt snabba åtgärder vid avvikelser
- Viktigaste drivkrafter för förändring identifieras
- Kunskapsöverföring inom genomförandeprojektet och till linjen för att nå be-
stående resultat

Bilaga 5: Risker

I en riskbedömning som gjordes inom projektetgruppen identifierades följande risker för ITP-genomförandet utöver de risker som nämnts i slutrapporten. Riskerna nedan har ingen inbördes rangordning och kommer att hanteras av projektgruppen för ge-nomförandeprojektet.

Risk

- ÖSA-genomförandet beslutas ej och genomförs därför inte
- Koncern-IT får inget genomslag, det finns ingen acceptans för centralise-
ring
- Externa resurser svåra är att hitta
- ITP upplevs sakna tydlig koppling till e-strategin och nytta för staden
- ITP kan ej visa på tydliga realiserade effekter över tid
- Intresse och fokus på ITP sjunker över tiden

- Passivt motstånd från intressenter
- Styrgruppens sammansättning anses inte vara trovärdig sett från verksamheten/ Referenstruppens sammansättning speglar inte verksamheten
- Vakuum pga. osäkerhet och beslutsförmåga i samband med valet
- Deltidare i programmet och i projektledningen
- Tidplanen håller inte – för tajt/optimistisk
- Oklart mandat för CIO
- IT-utveckling sker utanför ITP:s kontroll
- ITP blir för dyrt
- Driftkostnaden hindrar ITP-införandet
- Politiskt beslut om genomförande av ITP enligt budgetunderlag fattas ej

Bilaga 6: Roller och ansvar

För att genomförandet av ITP skall kunna realiseras är det väsentligt att ansvar per roll i projektledningsorganisationen definieras och efterlevs.

Styrgruppsordförande

Genomförandeprojektet för ITP ska ha en styrgrupp med en ordförande som har verksamhetsansvar för projektets resultat och finansierar projektet. Styrgruppsordförande har det övergripande ansvaret för att de medel som projektet tilldelas används på det mest effektiva sättet.

Det är styrgruppsordföranden som:

- Prioriterar projektet i förhållande till andra större IT-projekt inom staden
- Anger mätbara projektmål, dvs. den nytta man önskar att genomförandeprojektet skall uppnå
- Tilldelar medel och resurser till projektet
- 1. Godkänner projektmål, avgränsningar, budget, resursplan och genomförandeplan
- 2. Säkrar nödvändiga förutsättningar för projektmål
- 3. Tar del av lägesrapporter för att kunna fatta de beslut som krävs för att driva projektet mot angivet mål
- 4. Kallar huvudprojektledaren till styrgruppsmöten för redovisning av projektstatus
- 5. Beslutar om projektet ska drivas vidare eller läggas ned vid varje beslutspunkt i genomförandeplanen
- 6. Fattar beslut om förändringar i den beslutade projektplanen, ändringar avseende projektets målsättning, tidsplan eller budget
- 7. Beslutar angående övergripande prioriteringar
- Godkänner projektets resultat och säkerställer att projektsresultatet tas om hand i den löpande verksamheten
- Ansvarar för att mäta/följa upp projektmålen en viss tid efter projektets avslut
- Tar emot projektets slutrapport och stänger formellt projektet
- Agerar på eskalerade hot och risker, samt andra frågor som projektledaren har eskalerat till styrgruppen
- Eskalerar beslut som går utanför styrgruppens mandat

Om styrgruppsordföranden ska kunna ta detta ansvar krävs en regelbunden och kvalitativt god rapportering från projektledningsorganisationen.

Huvudprojektledare

Huvudprojektledaren är den person som operativt ansvarar för att driva genomförandeprojektet mot angivet mål och som rapporterar till styrgruppsordföranden. Huvudprojektledaren leder projektledningsorganisationens ledningsgrupp som består av projektledarna för respektive ITP-område/ström.

Huvudprojektledaren ansvarar för att:

- Ange avgränsningar, dvs. det projektledningsorganisationen inte gör, samt säkerställa att styrgruppsordföranden är medveten om dessa och tar ansvar för dem utanför projektledningsorganisationen

- Ta fram en projektplan som beskriver hur projektledningsorganisationen skall nå sina mål.
Denna skall innehålla mål, projektbeskrivning, aktiviteter, milstolpar, resursplan, risker, tidsplan, budget, projektplan, kvalitetssäkring, rutiner för uppföljning etc.
- Introducera projektledningsorganisationens medlemmar och stödja dem under arbetet
- Aktivt arbeta med kvalitetsstyrning och uppföljning
- Löpande följa upp framåtskridande i enlighet med genomförandeplanen
- Daglig ledning
- Regelbunden rapportering till styrgruppsordföranden via lägesrapporter och möten
- Rapportera eventuella förändringar eller problem som får konsekvenser för tidplan, budget, resultatet eller omfattningen till styrgruppsordföranden.
- Vid behov vidta korrigerande åtgärder inom ramen för mandat
- Skapa förståelse och acceptans för ITP-genomförandet internt och externt inom staden bland övriga intressenter
- Ansvara för att ITP-genomförandets mål nås i tid och till fastställd budget
- Ansvara för förankring och kommunikation av projektledningsorganisationen/ITP-genomförandet, samt utbildning av projektkontorsmedlemmar och viktiga intressenter
- Ge övergripande projektdirektiv till projektledare
- Säkerställa att protokoll förs vid möten
- Ansvara för relevant omvärldsbevakning
- Vara ordförande i projektledningsorganisationens ledningsgrupp
- Agera ordförande i huvudprojektledarens referensgrupp
- Säkerställa att erforderliga beslut kan fattas som för ITP-genomförandet framåt
- Skriva slutrapport

En av de viktigaste uppgifterna för huvudprojektledaren är att säkerställa att projektledningsorganisationens medlemmar har förstått ITP-genomförandets och projektledningsorganisationens mål, tidsplan och vilka projekt/områden de ansvarar för.

Biträdande huvudprojektledare

Den biträdande huvudprojektledaren bistår huvudprojektledaren vid behov med råd och stöd i den operativa framdriften av ITP-genomförandet. Biträdande huvudprojektledare agerar tf. huvudprojektledare vid behov.

Projektledare

Projektledarna är de personer som operativt ansvarar för att driva sina respektive områden/strömmar mot angivet mål och som rapporterar till huvudprojektledaren. Projektledarna ingår i projektledningsorganisationens ledningsgrupp. Projektledaren leder projektgruppen som består av projektledaren och delprojektledarna. Projektledaren ansvarar för att:

- Föreslå en organisation för projektet och få denna godkänd av huvudprojektledaren
- Definiera områdets mål och totala omfattning

- Ange avgränsningar, dvs. det projektet inte gör, samt säkerställa att styrgruppsordförande är medveten om dessa och tar ansvar för dem utanför projektet
- Ta fram en projektplan som beskriver hur strömmen skall nå sina mål. Denna skall innehålla mål, projektbeskrivning, aktiviteter, milstolpar, resursplan, risker, tidsplan, budget, arbetsplan, rutiner för uppföljning etc.
- Introducera projektmedlemmarna och stödja dem under arbetet med projektet
- Daglig arbetsledning
- Löpande följa upp områdets framåtskridande i förhållande till planen
- Löpande uppdatera aktivitetsplanen, bryta ner aktiviteter i mer detaljerade sådana, ta bort och lägga till aktiviteter.
- Styra, leda och kontrollera arbetet i strömmen
- Regelbunden rapportering till huvudprojektledaren via lägesrapporter och projektledningsorganisationens ledningsmöten
- Utnyttja systemstöd för rapportering till huvudprojektledaren
- Rapportera eventuella förändringar eller problem som får konsekvenser för tidplan, budget, resultatet eller omfattningen på strömmen till projektledaren via ändringsbegäran och få godkänt på dessa innan projektet fortskrider.
- Vid behov vidta korrigering åtgärder inom eget mandat.
- Skapa förståelse och acceptans för strömmen/området internt och externt
- Ansvara för kvalitetsstyrning och uppföljning inom strömmen
- Ansvara för att projektmålen nås i tid och till fastställd budget
- Ger direktiv till delprojektledare
- Genomföra relevant omvärldsbevakning
- Säkerställa att erforderliga beslut fattas som för arbetet inom strömmen vidare
- Skriva slutrapport över strömmen/området

En av de viktigaste uppgifterna för projektledaren är att säkerställa att alla projektmedlemmar förstått projektets och strömmens mål, tidplan och vilka aktiviteter de ansvarar för. Projektledarna inom projektledningsorganisationen för ITP-genomförandet har skilda arbetsuppgifter som beskrivs i rekryteringsprofilen.

Administratör

Administratören ansvarar för att projektledningsorganisationen förses med effektiva administrativa rutiner. Detta gäller både planering, uppföljning och dokumentation av projektet. Administratören ansvarar för att rätt information delges projektledningsorganisationens medlemmar och externa intressenter i rätt tid.

Administratörens arbetsuppgifter är att:

- Upprätta projektarkiv
- Utforma administrativa rutiner
- Utforma och distribuera kallelser till möten
- Distribuera information till berörda medlemmar inom projektledningsorganisationen och externa intressenter

- Föra protokoll vid olika typer av möten
- Sammanställa dokumentation
- Registrera och sammanställa tidrapporter
- Samordna inrapporteringen och löpande avrapportering till projektledningsorganisationens ledning
- Stödja huvudprojektledaren i administrativa frågor
- Säkerställa att projektet följer stadens standards och policys

Rådgivare IT-arkitektur

Rådgivning för arkitektområdena syftar till att ge en sammanhållen arkitektur som är konsistent från verksamhetsbehov via informations- och systemarkitektur till teknisk plattform. Rådgivaren är en resurs för huvudprojektledaren och projektledarna för arkitektur och ska hålla ett övergripande strategiskt perspektiv på arkitekturen och dess införande.

Arbetsuppgifterna är att:

- Hjälpa huvudprojektledaren att säkerställa att den beslutade koncern-IT-arkitekturen införs på ett sammanhängande sätt genom att ge råd för hur införandet ska genomföras
- Vara rådgivande i framtagande av projektdirektiv för respektive projektområde
- Stödja projektledare och delprojektledare i IT-arkitekturrelaterade frågor
- Stödja och ge råd till de som ska leda och driva utvecklingen inom respektive projektområde för realiseringen av ITP
- Vara behjälplig med problemlösning
- Om behov finns, utföra revision av arkitekturområdenas arbeten

Kvalitetsansvarig/metodstöd

I projekt av denna dignitet är det av yttersta vikt att leveranser är kvalitetssäkrade och följer enhetliga metoder och verktyg. Kvalitetssäkring är ett omfattande arbete och kräver sin egen struktur och uppföljning. I ITP genomförandets projektkontor ingår en kvalitets- och metodansvarig som stödjer huvudprojektledaren och projektledarna med kvalitetssäkringsarbete. Detta involverar även kvalitetsstyrning och kontroll av underleverantörer till projektet. Kvalitetsledaren ansvarar för att direktiv för kvalitén utarbetas och följs upp på ett enhetligt sätt, samt informerar huvudprojektledaren och projektledarna om kvalitetsarbetets framsteg och avvikelser.

Arbetsuppgifterna är att:

- Ta fram en kvalitetsmodell för ITP-genomförandet inklusive riskmodell
- Leda och koordinera framtagandet, kontroll och godkännande av all kvalitetsrelaterad dokumentation
- Samarbeta med andra kvalitetsansvariga inom stadens verksamhet för att säkerställa att kvalitetsnivåerna är i samklang med stadens krav och behov
- Skapa övergripande kvalitetsplaner och rapporter
- Stödja projekt och delprojekt med tester, rapporter, standardiserade drift/uppföljningsprocesser, etc.

- Revidera dokument för att säkerställa att de är kompletta och följer stadens dokumentstandard
- Konsultera/stödja projektpersonal för att uppnå rätt angreppssätt, detaljnivå etc.
- Koordinera och övervaka testaktiviteter
- Tillverka mallar för kvalitetssäkringsdokumentation för installation och driftsättning i enlighet med stadens standarder
- Utbilda projektmedlemmar i hur dokumentationen för installation och kvalitetssäkring ska användas
- Samla in, revidera och arkivera kompletta dokumentationshandlingar inklusive testresultat och avvikelser
- Stödja projektmedlemmar med bland annat undantagshantering

Controller

Controllern ansvarar för att projektledningsorganisationen förses med effektiva rutiner och ramverk för uppföljning av kostnader och mål av ingående projekt på en aggregerad nivå. Controllern ansvarar för att information avseende uppföljning delges projektledningsorganisationens medlemmar och externa intressenter i rätt tid.

Arbetsuppgifter är

- Upprätta rutiner och ramverk för ekonomisk uppföljning från delprojektnivå till aggregerad nivå
- Upprätta rutiner och ramverk för måluppföljning från delprojektnivå till aggregerad projektnivå
- Genomföra detaljerad uppföljning av övergripande mål
- Säkerställa att rutiner och ramverk för uppföljning går i linje med stadens rutiner och standarder för uppföljning

Stöd i förankring, kommunikation och utbildning

Stödet för förankring, kommunikation och utbildning ansvarar för att projektledningsorganisationen förses med kommunikationsplan och utbildningsplan samt verktyg och arbetssätt för att skapa engagemang kring ITP, som stöd för projektledningsorganisationens medlemmar för att säkerställa implementation av en varaktig förändring i hela projektet enligt definierade mål. Rollen innebär också att verka för projektextern kommunikation genom att hjälpa projektledningsorganisationens medlemmar med förankring av projektet inom staden.

Arbetsuppgifter är att:

- Definiera intressenter av projektets resultat
- I samråd med huvudprojektledare ta fram övergripande planer och strategi för förankring, kommunikation och utbildning
- Stödja projektledningsorganisationens medlemmar i förankringsarbetet gentemot intressenter inför kommande förändringar genom att bidra till att skapa entusiasm, individuellt ansvar och delaktighet i förändringarna
- Bidra till att kommunikations- och utbildningsinsatser genomförs

- Vid behov stödja projektledningsorganisationens, styrgruppens och referensgruppsmedlemmar avseende förankrings-, och kommunikationsinsatser

Stöd vid produktionsöverlämning

Rollen ger stöd vid produktionsöverlämning av ITP-leveranser. Rollen ska innehas av samma person som är projektledare för drift- och förvaltningsströmmen, vars specifika uppgifter beskrivs i rekryteringsprofilen.

Arbetsuppgifter är:

- Stödja genomförandeprojektet med att etablera en samverkansmodell med drift- och förvaltningsleverantörer¹²
- Stödja genomförandeprojektet med driftsättningprocessen för projektets leveranser
- Stödja projektet i att säkerställa drift och förvaltning för ITP-projektets leveranser utifrån ingångna avtal, projektets övergripande mål och gängse standards (ex. ITIL)
- Stödja genomförandeprojektet i beställning av driftstjänster och kvalitetsansäkring av driftstjänster

Referensgruppsmedlemmar

Referensgruppsmedlemmarna har till uppgift att vara rådgivande till huvudprojektledaren respektive styrgruppsordföranden. Referensgrupperna har ingen beslutande funktion. Syftet med referensgrupper är att projektets resultat ska få en bredare förankring i verksamheten. Det är viktigt att information från projektet går ut till respektive referensgrupp i den omfattning som är nödvändig för att syftet med referensgruppen ska uppnås.

Referensgruppsmedlemmarnas arbetsuppgifter är att:

- Vara rådgivande
- Representera gruppens intressen och samtidigt också ha det stadsövergripande perspektivet i medvetande
- Bistå med kompetens och erfarenhet inom respektive specialistområde
- Sammanställa gruppens krav på ändringar och tillägg i ITP-genomförandet eller i resultatet, samt överlämna dessa krav till huvudprojektledaren
- Bevaka projektledningsorganisationens arbete och resultat via referensgruppsmöten
- Informera sig om och utvärdera resultatet
- Förankra ITP-genomförandet i den egna organisationen/verksamheten

¹² Görs initialt i rollen som projektledare för drift och förvaltning.

Bilaga 7: Rekryteringsprofiler

Beskrivning av rekryteringsprofilens innehåll

Rekryteringsprofilerna är framtagna för de roller som ingår i projektledningsorganisationen för ITP-genomförandet, dvs.:

- Huvudprojektledare
- Bitr. huvudprojektledare
- Administratör
- Kvalitetsledare/metodstöd
- Controller
- Rådgivare IT-arkitektur
- Stöd för förankring, kommunikation & utbildning
- Stöd vid produktionsöverlämning
- Projektledare; Informationsarkitektur
- Projektledare; Systemarkitektur
- Projektledare; IT-infrastruktur
- Projektledare; Drift och förvaltning

Rekryteringsprofilen består av följande komponenter:

1. Befattningens syfte och innehåll

Varför ska befattningen finnas och vad ska uträttas i befattningen? Kort beskrivning av befattningens huvudsakliga syfte.

2. Huvudsakliga arbetsuppgifter

Beskrivning av rollens huvudsakliga ansvarsområden och/eller arbetsuppgifter.

3. Kompetenskrav

a. Utbildning

Nödvändig utbildning för att klara arbetsuppgifterna tillfredställande, dvs. minimikrav.

b. Erfarenhet/särskild kompetens

Nödvändig erfarenhet eller den särskilda kompetens som krävs för att klara arbetet tillfredställande, dvs. minimikrav

c. Personliga egenskaper

Personliga egenskaper som är viktiga för att åstadkomma ett bra resultat i befattningen, t.ex. noggrannhet, snabbhet, stresstålighet, initiativförmåga etc.

Huvudprojektledare

1. Befattningens syfte och innehåll

Huvudprojektledaren driver operativt genomförandeprojektet för ITP enligt direktiv.

2. Huvudsakliga arbetsuppgifter

- Leda, styra och kontrollera ITP-projektet som består av ett stort antal projekt och delprojekt
- Regelbundet rapportera till styrgrupp via lägesrapporter och styrgruppsmöten
- Skapa förståelse och acceptans för projektet internt och externt bland övriga intressenter
- Aktivt arbeta med kvalitetsstyrning och uppföljning
- Vara ordförande i projektledningsgruppen
- Säkerställa att erforderliga beslut kan fattas som för projektet framåt
- Ansvara för kompetensutveckling för projektledningsorganisationens bemanning
- Agera ordförande i projektledningsorganisationens referensgrupp

3. Kompetenskrav

- a. Utbildning
 - Akademisk bakgrund, systemvetenskap med inriktning datateknik eller civilingenjör och/eller civilekonom, alternativt dokumenterad erfarenhet av att framgångsrikt ha drivit stora projekt
- b. Erfarenhet/särskild kompetens
 - Mer än 10 års arbetslivserfarenhet inom IT, varav minst 5 år i ledande befattning
 - Erfarenhet av förändringsledning
 - Erfarenhet från ledande befattning inom Stockholms stad
 - Förtrogenhet med projektstyrningsmodeller
- c. Personliga egenskaper
 - Självständig och drivande, med förmåga att tänka strategiskt och se helheten snarare än detaljer
 - Resultatorienterad med god organisatorisk förmåga
 - Förmåga att framgångsrikt driva komplexa förändringsprojekt, samt att omsätta strategier operativt och utveckla långsiktiga lösningar
 - God förmåga att etablera relationer med personer i chefsställning och kan inge förtroende
 - Stark vilja att utvecklas personligen och att vara delaktig i vidareutveckling av stadens IT-verksamhet
 - Förmåga att motivera andra
 - Tycker om att arbeta med både utvecklings-, IT-, lednings- och förändringsfrågor

- Strukturerad och uthållig
- Hög professionell integritet (gott omdöme/sekretess)
- God kommunikativ förmåga samt kan uttrycka sig väl i både tal och skrift

Bitr. Huvudprojektledare

1. Befattningens syfte och innehåll

Den biträdande huvudprojektledaren bistår huvudprojektledaren vid behov med råd och stöd i den operativa framdriften av ITP-genomförandet. Biträdande huvudprojektledare agerar tf. huvudprojektledare vid behov och ska vara samma person som en av projektledarna, med tillhörande kompetenskrav.

Projektledare för Informationsarkitektur

1. Befattningens syfte och innehåll

Projektledaren driver operativt alla delprojekt som ingår i området informationsarkitektur för ITP-genomförandet enligt direktiv. Projektledaren ansvarar för att utveckla informationsarkitekturen inom Stockholms stad i enlighet med projektets övergripande mål.

2. Huvudsakliga arbetsuppgifter

- Ingå i projektets ledningsgrupp
- Regelbundet rapportera till projektledare via lägesrapporter och projektledningsmöten
- Leda, styra och kontrollera informationsarkitekturområdet som består av ett stort antal delprojekt
- Medverka i framtagandet av en koncern-IT-arkitektur
- Skriva direktiv till de olika delprojekten
- Skapa förståelse och acceptans för området internt och externt bland övriga intressenter
- Ansvara för kvalitetsstyrning och uppföljning
- Kommunicera med intressenterna till ITP inom informationsarkitekturområdet
- Säkerställa att erforderliga beslut kan fattas som för området framåt
- Ansvara för områdets budget
- Identifiera och driva kompetensutveckling inom området

3. Kompetenskrav

- a. Utbildning
 - Systemvetenskap med inriktning datateknik, civilingenjör eller motsvarande kompetens via erfarenhet
 - Dokumenterad erfarenhet av att framgångsrikt ha drivit komplexa informationsarkitekturprojekt och infört dessa i organisationen

- b. Erfarenhet/särskild kompetens
- Mer än 10 års arbetslivserfarenhet inom IT, varav minst 5 år från arkitektroll
 - Gedigna kunskaper inom informationsarkitektur inklusive kännedom om koncernarkitektur (Enterprise Architecture (EA), Service Oriented Architecture (SOA))
 - Erfarenhet från Stockholms stads informationsarkitektur är meriterande
 - Kunskap om Lagen om offentlig upphandling (LOU)
 - Förtrogenhet med projektstyrningsmodeller är meriterande
- c. Personliga egenskaper

Sökande måste vara en utvecklad lagspelare som gärna delar med sig av sina erfarenheter och sin kunskap. Sökande ska:

- Vara självständig och drivande, med förmåga att tänka strategiskt och se helheten snarare än detaljer
- Vara resultatorienterad med god organisatorisk förmåga
- Ha förmåga att utforma och konkretisera uppdrag till långsiktiga strategiska lösningar
- Ha förmåga att framgångsrikt leda stora och komplexa projekt, där många delprojekt ingår
- Ha förmåga att motivera andra
- Vara leveranssäker, strukturerad och uthållig
- Ha stark vilja att utvecklas personligen och att vara delaktig i vidareutveckling av stadens informationsarkitektur
- Ha god kommunikativ förmåga samt kan uttrycka sig väl i både tal och skrift
- Ha hög professionell integritet (gott omdöme/sekretess)
- Vara lojal gentemot fattade beslut

Projektledare för Systemarkitektur

1. Befattningens syfte och innehåll

Projektledaren driver operativt alla delprojekt som ingår i området systemarkitektur för ITP-genomförandet enligt direktiv. Projektledaren ansvarar för att utveckla systemarkitekturen inom Stockholms stad i enlighet med projektets övergripande mål.

2. Huvudsakliga arbetsuppgifter

- Ingå i projektets ledningsgrupp
- Regelbundet rapportera till projektledare via lägesrapporter och projektledningsmöten
- Leda, styra och kontrollera systemarkitekturområdet som består av ett stort antal delprojekt
- Medverka i framtagandet av en koncern-IT-arkitektur
- Skriva direktiv till de olika delprojekten

- Skapa förståelse och acceptans för området internt och externt bland övriga intressenter
- Ansvara för kvalitetsstyrning och uppföljning
- Kommunicera med intressenterna till ITP inom systemarkitekturområdet
- Säkerställa att erforderliga beslut kan fattas som för området framåt
- Ansvara för områdets budget
- Identifiera och driva kompetensutveckling inom området

3. Kompetenskrav

3.1. Utbildning

- Systemvetenskap med inriktning datateknik, civilingenjör eller motsvarande kompetens via erfarenhet
- Dokumenterad erfarenhet av att framgångsrikt ha drivit komplexa systemarkitekturprojekt och infört dessa i organisationen

3.2. Erfarenhet/särskild kompetens

- Mer än 10 års arbetslivserfarenhet inom IT, varav minst 5 år från arkitektroll
- Gedigna kunskaper inom systemarkitektur inklusive kännedom om koncernarkitektur (Enterprise Architecture (EA), Service Oriented Architecture (SOA))
- Kunskap om .NET och Java
- Erfarenhet från Stockholms stads systemarkitektur är meriterande
- Kunskap om Lagen om offentlig upphandling (LOU)
- Förtrogenhet med projektstyrningsmodeller är meriterande

3.3. Personliga egenskaper

Sökande måste vara en utvecklad lagspelare som gärna delar med sig av sina erfarenheter och sin kunskap. Sökande ska:

- Vara självständig och drivande, med förmåga att tänka strategiskt och se helheten snarare än detaljer
- Vara resultatorienterad med god organisatorisk förmåga
- Ha förmåga att utforma och konkretisera uppdrag till långsiktiga strategiska lösningar
- Ha förmåga att framgångsrikt leda stora och komplexa projekt, där många delprojekt ingår
- Ha förmåga att motivera andra
- Vara leveranssäker, strukturerad och uthållig
- Ha stark vilja att utvecklas personligen och att vara delaktig i vidareutveckling av stadens systemarkitektur
- Ha god kommunikativ förmåga samt kunna uttrycka sig väl i både tal och skrift
- Ha hög professionell integritet (gott omdöme/sekretess)
- Vara lojal gentemot fattade beslut

Projektledare för IT-infrastruktur

1. Befattningens syfte och innehåll

Projektledaren driver operativt alla delprojekt som ingår i området IT-infrastruktur för ITP-genomförandet enligt direktiv. Projektledaren ansvarar för att utveckla IT-infrastrukturen inom Stockholms stad i enlighet med projektets övergripande mål.

2. Huvudsakliga arbetsuppgifter

- Ingå i projektets ledningsgrupp
- Regelbundet rapportera till projektledare via lägesrapporter och projektledningsmöten
- Leda, styra och kontrollera IT-infrastrukturområdet som består av ett stort antal delprojekt
- Medverka i framtagandet av en koncern-IT-arkitektur
- Skriva direktiv till de olika delprojekten
- Skapa förståelse och acceptans för området internt och externt bland övriga intressenter
- Ansvara för kvalitetsstyrning och uppföljning
- Kommunicera med intressenterna till ITP inom IT-infrastrukturområdet
- Säkerställa att erforderliga beslut kan fattas som för området framåt
- Ansvara för områdets budget
- Identifiera och driva kompetensutveckling inom området

3. Kompetenskrav

a. Utbildning

- Systemvetenskap med inriktning datateknik, civilingenjör eller motsvarande kompetens via erfarenhet
- Dokumenterad erfarenhet av att framgångsrikt ha drivit komplexa IT-infrastrukturprojekt och infört dessa i organisationen

b. Erfarenhet/särskild kompetens

- Mer än 10 års arbetslivserfarenhet inom IT, varav minst 5 år från arkitektroll
- Gedigna kunskaper inom IT-infrastruktur inklusive kännedom om koncernarkitektur (Enterprise Architecture (EA), Service Oriented Architecture (SOA))
- Erfarenhet från Stockholms stads IT-infrastruktur är meriterande
- Kunskap om Lagen om offentlig upphandling (LOU)
- Förtrogenhet med projektstyrningsmodeller är meriterande

c. Personliga egenskaper

Sökande måste vara en utvecklad lagspelare som gärna delar med sig av sina erfarenheter och sin kunskap. Kandidaten ska:

- Vara självständig och drivande, med förmåga att tänka strategiskt och se helheten snarare än detaljer

- Vara resultatorienterad med god organisatorisk förmåga
- Ha förmåga att utforma och konkretisera uppdrag till långsiktiga strategiska lösningar
- Ha förmåga att framgångsrikt leda stora och komplexa projekt, där många delprojekt ingår
- Ha förmåga att motivera andra
- Vara leveranssäker, strukturerad och uthållig
- Ha stark vilja att utvecklas personligen och att vara delaktig i vidareutveckling av stadens IT-infrastruktur
- Ha god kommunikativ förmåga samt kunna uttrycka sig väl i både tal och skrift
- Ha hög professionell integritet (gott omdöme/sekretess)
- Vara lojal gentemot fattade beslut

Projektledare för Drift och Förvaltning

3. Befattningens syfte och innehåll

Projektledaren ansvarar för att skapa ett ramverk för driftsättning och överlämning, samt drifts- och förvaltningsetablering av ITP-leveranser i enlighet med projektledningsorganisationens övergripande mål, IT-leverantörsavtal och gängse standards (ex. ITIL).

4. Huvudsakliga arbetsuppgifter

- Ansvarar för att skapa ett ramverk för driftsättning och överlämning, dvs samverkansmodell med drift- och förvaltningsleverantörer¹³
- Ansvarar för att bygga upp en förtroendefull relation mellan ITP/Staden och driftleverantören
- Ingå i projektets ledningsgrupp
- Leda, styra och kontrollera delprojekt som ingår i drift- och förvaltningsområdet
- Regelbundet rapportera till projektledare via lägesrapporter och projektledningsmöten
- Säkerställa och optimera drift och förvaltning för ITP-projektets leveranser utifrån ingångna avtal, projektets övergripande mål och gängse standards (ex. ITIL)
- Paketera ITP-projekt till ett antal tjänster och i samarbete med berörda verksamheter utveckla serviceavtal (SLA:er) med överenskommen tid, kostnad och kvalitet
- Ansvara för beställning av driftstjänster och vara kvalitetsansvarig för leverans av driftstjänster
- Ansvara för kvalitetsstyrning och uppföljning
- Kommunicera med intressenterna till ITP inom drift- och förvaltningsområdet
- Säkerställa att erforderliga beslut kan fattas som för projektet framåt
- Ansvara för områdets budget

¹³ Görs initialt i rollen som projektledare för drift och förvaltning

- Skriva direktiv för området i enlighet med övergripande projektdirektiv

5. Kompetenskrav

- a. Utbildning
 - Systemvetenskap med inriktning datateknik, civilingenjör eller motsvarande kompetens via erfarenhet
 - Dokumenterad erfarenhet av drift- och förvaltningsetablering
- b. Erfarenhet/särskild kompetens
 - Mer än 10 års arbetslivserfarenhet inom IT, varav minst 5 år från drift- och förvaltning
 - Kunskap om Lagen om offentlig upphandling (LOU)
 - Kunskap om ITIL
 - Erfarenhet av att utveckla serviceavtal med IT-leverantörer
 - Erfarenhet från Stockholms stads IT-leverantörsavtal är meriterande
 - Kunskap om Stockholms stads förvaltningsmodell är meriterande
 - Erfarenhet av att arbeta i eller med outsourcad miljö för drift och förvaltning är meriterande
 - Förtrogenhet med projektstyrningsmodeller
- a. Personliga egenskaper
Sökande måste vara en utvecklad lagspelare som gärna delar med sig av sina erfarenheter och sin kunskap. Sökande ska:
 - Vara självständig och drivande, med förmåga att tänka strategiskt och se helheten snarare än detaljer
 - Vara resultatorienterad med god organisatorisk förmåga
 - Ha förmåga att utforma och konkretisera uppdrag till långsiktiga strategiska lösningar
 - Ha förmåga att leda komplexa projekt
 - Ha förmåga att motivera andra
 - Vara leveranssäker, strukturerad och uthållig
 - Ha stark vilja att utvecklas personligen och att vara delaktig i vidareutveckling av stadens drift och förvaltning av ITP
 - Ha god kommunikativ förmåga samt kunna uttrycka sig väl i både tal och skrift
 - Ha hög professionell integritet (gott omdöme/sekretess)
 - Vara lojal gentemot fattade beslut

Stöd vid produktionsöverlämning

Rollen ger stöd vid produktionsöverlämning av ITP-leveranser. Rollen ska innehas av samma person som är projektledare för drift- och förvaltningsområdet, vars specifika uppgifter beskrivs i rekryteringsprofilen.

Administratör

1. Befattningens syfte och innehåll

Projektadministratören ansvarar för att projektet förses med effektiva administrativa rutiner. Detta gäller både planering, uppföljning och dokumentation av projektet.

2. Huvudsakliga arbetsuppgifter

- Utforma administrativa rutiner
- Utforma och distribuera kallelser till möten
- Distribuera information till berörda projektmedlemmar och externa intressenter
- Föra protokoll vid olika typer av möten
- Sammanställa projektdokumentation
- Registrera och sammanställa tidrapporter
- Stödja projektledaren i administrativa frågor
- Säkerställa att projektet följer stadens standarder och policys

3. Kompetenskrav

- a. Utbildning
 - Gymnasieutbildning
- b. Erfarenhet/särskild kompetens
 - Några års erfarenhet från administrativt arbete
 - God datorvana i Office-projekten Word, Excel och PowerPoint
 - Förtrogen med ekonomiuppföljning och ekonomisystem
 - Förtrogenhet med webbaserade systemstöd är meriterande
 - Erfarenhet av arbete i kommunal verksamhet och särskilt inom Stockholms stads eller inom stora organisationer är meriterande
 - Erfarenhet av liknande roller är ytterst meriterande
 - Förtrogenhet med projektstyrningsmodeller är meriterande
- c. Personliga egenskaper
 - Serviceinriktad med hög arbetseffektivitet, envis och självgående
 - Förmåga att leverera gott stöd till övriga roller i projektet, inklusive projektledare, projektledare och övriga inom staben
 - Strukturerad och systematisk
 - Ambitiös och noggrann
 - Initiativtagande och flexibel

Rådgivare IT-arkitektur

1. Befattningens syfte och innehåll

Rådgivaren ansvarar för att ge huvudprojektledaren, projektledarna för arkitekturprojekten och arkitekterna råd och stöd i utvecklingen och införandet av koncernarkitekturen. Rådgivaren ska utifrån sin breda erfarenhet hjälpa projektledningsorganisationen att framgångsrikt införa ITP kopplat mot de mål

som styrgrupp och ägare har definierat.

2. Huvudsakliga arbetsuppgifter

8. Medverka i framtagandet av Stockholms stads koncern-IT-arkitektur
9. Vara rådgivande i framtagandet av projektdirektiv för respektive projektområde
10. Stödja och ge råd till de som ska leda och driva utvecklingen inom respektive projektområde för realisering av ITP
11. Aktivt ge projektledarna råd om utvecklingen och införandet av IT-arkitekturerna

3. Kompetenskrav

- a. Utbildning
 12. Systemvetenskap med inriktning datateknik eller civilingenjör eller motsvarande kunskap och erfarenhet förvärvad under långvarigt arbete med IT-arkitekturfrågor
- b. Erfarenhet/särskild kompetens
 13. Mer än 20 års arbetslivserfarenhet inom IT efter akademisk examen, varav minst 5 år från arkitektroll
 14. Gedigna kunskaper inom arkitektur, både inom informations-, applikations- och infrastrukturteknologi
 15. Dokumenterad erfarenhet av att utveckla och införa strategier och utveckla långsiktiga lösningar
 16. Dokumenterad erfarenhet av att leda stora projekt (i enlighet med eller överträffar budgeterad lönsamhet och leveranstidpunkt)
 17. Tidigare konsulterfarenhet och erfarenhet från offentlig förvaltning är meriterande
- c. Personliga egenskaper

Sökande måste vara prestigelös och ha en naturlig fallenhet för att arbeta som rådgivare och mentor. Sökande ska:

 18. Dela med sig av sina erfarenheter och sin kunskap.
 19. Ha förmåga att utforma och konkretisera uppdrag till långsiktiga strategiska lösningar (för att kunna hjälpa till vid framtagandet av projektdirektiv).
 20. Ha förmåga att motivera andra
 21. Kunna uttrycka sig i tal och skrift på svenska
 22. Ha hög professionell integritet (gott omdöme/sekretess)

Kvalitetsledare/metodstöd

1. Befattningens syfte och innehåll

Kvalitetsledaren ska leda och delta i arbetet med kvalitetssäkring av leveranserna från ITP-projektet.

2. Huvudsakliga arbetsuppgifter

- Ta fram en kvalitetsmodell för ITP-genomförandet inklusive riskmodell
- Leda och koordinera framtagandet, kontroll och godkännande av all kvalitetsrelaterad dokumentation
- Samarbeta med andra kvalitetsansvariga inom stadens verksamhet/IT-verksamhet för att säkerställa att kvalitetsnivåerna är i samklang med stadens krav och behov.
- Skapa övergripande kvalitetsplaner och rapporter
- Stödja projekt och delprojekt med tester, rapporter, standardiserade drift/uppföljningsprocesser, etc.
- Revidera dokument för att säkerställa att de är kompletta och följer stadens dokumentstandard
- Konsultera/stödja projektpersonal för att uppnå rätt angreppssätt, detaljnivå etc.
- Koordinera och övervaka testaktiviteter
- Tillverka mallar för kvalitetssäkringsdokumentation för installation och driftsättning i enlighet med stadens standarder
- Utbilda projektmedlemmar i hur dokumentationen för installation och kvalitetssäkring ska användas
- Samla in, revidera och arkivera kompletta dokumentationshandlingar inklusive testresultat och avvikelser
- Stödja projektmedlemmar med bland annat undantagshantering

3. Kompetenskrav

- a. Utbildning
 - Relevant högskole-/universitetsutbildning eller motsvarande
 - Dokumenterad kunskap inom området kvalitetssäkring
- b. Erfarenhet/särskild kompetens
 - Minst tre års erfarenhet av kvalitetssäkring inom IT (projektuppföljning, systemutveckling, teknisk infrastruktur och driftsättning)
 - Vana att leda kvalitetssäkring inom större projekt
 - Mycket god förmåga att skriva teknisk dokumentation och kvalitetsdokumentation
- c. Personliga egenskaper
 - Förmåga att förstå och strukturera stora mängder komplex information och dokumentation
 - Förmåga att arbeta på hög nivå med avseende på planering och angreppssätt
 - Förmåga att självständigt driva kvalitetsarbetet inom projektet
 - Förmåga att slutföra alla uppgifter och att leverera kompletta dokument – det får inte finnas några lösa trådar kvar

Controller

1. Befattningens syfte och innehåll

Controllern ansvarar för att projektet förses med effektiva rutiner och ramverk för uppföljning av kostnader och mål av projektets ingående projekt på en aggregerad nivå.

2. Huvudsakliga arbetsuppgifter

- Upprätta rutiner och ramverk för ekonomisk uppföljning från delprojektnivå till aggregerad projektnivå.
- Upprätta rutiner och ramverk för måluppföljning från delprojektnivå till aggregerad projektnivå.
- Genomföra ekonomisk uppföljning av projektets effekter och resultat.
- Samordna inrapporteringen och löpande avrapportering till projektledningen.
- Säkerställa att rutiner och ramverk för uppföljning går i linje med stadens rutiner och standarder för uppföljning.

3. Kompetenskrav

- a. Utbildning
 - Civilekonom med inriktning redovisning och/eller företagsekonomi.
- b. Erfarenhet/särskild kompetens
 - 2-4 års erfarenhet inom för befattningen relevant område
 - Expertkompetens avseende de arbetssätt, verktyg och metoder som är en förutsättning för yrkesrollen (ex. finansiell analys, ekonomistyrning, verksamhetsanalys och övriga lämpliga metoder)
 - Kunskap om Stockholms stads redovisningssystem
 - Tidigare konsulterfarenhet och erfarenhet från Stockholms stad är meriterande
- c. Personliga egenskaper
 - God samarbetsförmåga samt vilja och förmåga att arbeta i en föränderlig miljö
 - Leveranssäker och uthållig
 - Prestigelös, noggrann och analytisk
 - En problemlösare
 - Resultatinriktad
 - Initiativrik och stresstålig

Stöd i förankring, kommunikation & utbildning

1. Befattningens syfte och innehåll

Befattningen syftar till att förse projektet med mobiliseringsplaner, kommunikationsstrategi och utbildningsinsatser för att säkerställa implementation av en varaktig förändring i hela projektet enligt definierade mål.

2. Huvudsakliga arbetsuppgifter

- Definiera intressenter av projektresultatet
- I samråd med projektledare ta fram övergripande planer och strategi för förankring/mobilisering, kommunikation och utbildning
- Stödja projektmedlemmar i mobilisering av intressenter inför kommande förändringar genom att bidra till att skapa entusiasm, individuellt ansvar och delaktighet i förändringarna
- Bidra till att kommunikations- och utbildningsinsatser genomförs
- Säkerställa att kartläggning och uppföljning av förändringsinsatser genomförs

3. Kompetenskrav

- a. Utbildning
 - Relevant högskoleexamen alternativ dokumenterad stark erfarenhet från liknande uppgifter
- b. Erfarenhet/särskild kompetens
 - 2-4 års erfarenhet inom för befattningen relevant område
 - Expertkompetens avseende de arbetssätt, verktyg och metoder som är en förutsättning för yrkesrollen (ex. förändringsledning, kommunikationsstrategi, intressentanalys eller annan relevant metod)
 - Tidigare erfarenhet från Stockholms stads organisation, forum och beslutsvägar
- c. Personliga egenskaper
 - Mycket god kommunikatör som har förmåga att skapa goda förutsättningar för förändringsarbete
 - Mycket god förmåga att uttrycka sig i både tal och skrift på svenska
 - God samarbetsförmåga samt vilja och förmåga att arbeta i en föränderlig miljö
 - Utvecklings- och resultatorienterad
 - Lyhörd till andra personers situation och behov
 - Självständig och drivande, med förmåga att tänka strategiskt och se helheten snarare än detaljer avseende kommunikation, förankring och utbildning