



Handläggare:  
Stefan Svensson  
Telefon: 08-50829569  
Anna Klynning  
Telefon: 08-50829282

Till  
Kommunstyrelsen

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

### **Stadsledningskontorets förslag till beslut**

Kommunstyrelsen föreslår kommunfullmäktige besluta följande.

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

Kommunstyrelsen föreslås besluta för egen del, under förutsättning att kommunfullmäktige beslutar enligt ovan.

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

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

Irene Lundquist Svenonius  
*Stadsdirektör*

Carina Lundberg Uudelepp  
*Bitr stadsdirektör*

Johan Särnqvist  
*IT-chef*

## **Sammanfattning**

Kommunfullmäktige har fattat beslut om ett antal inriktningsmål för stadens utveckling. Dessutom slås fast att förbättrad och utvecklade kommunikation och informationsteknik är två viktiga verktyg för att nå inriktningsmålen. Det innebär bland annat att stockholmarna ska kunna komma i kontakt med staden via kontaktcenter, att stadens IT-system ska utvecklas och att ett antal nya e-tjänster ska införas.

Medborgarna ska stå i centrum för stadens verksamhet och informations- och kommunikationstekniken ska stödja medborgarnas rätt till insyn i verksamheten och underlätta tillgången till kommunens tjänster. Staden ska även underlätta för företag genom att skapa enkla och tydliga rutiner för ansökan om olika tillstånd. Den elektroniska tillgängligheten i staden ska öka genom att staden tar initiativ till dialog med näringslivet i syfte att öka tillgängligheten till stadens digitala tjänster.

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

Staden har idag en stor potential att bli effektivare i dagliga rutiner genom att utveckla processer med optimalt IT-stöd. I dag sköts många processer manuellt där istället IT skulle kunna användas för att förkorta och förbättra handläggningstider. En stor del av förbättringspotentialen mot medborgare finns i att ge medborgarna ökad insyn och kontroll.

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

Stadsledningskontoret föreslår en funktion som samordnar genomförande av gemensam serviceförvaltning, kontaktcenter som funktion för kommuncentral information och nya e-tjänster. E-tjänstutvecklingen ingår därmed som ett av tre förändringsprogram som i sin tur kommer att bestå av flera olika projekt. Arbetet kommer att bedrivas i nära samarbete mellan berörd verksamhet eller förvaltning, stadsledningskontorets IT-avdelning och kommunikationsstab, Förnyelseavdelningen m fl.

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

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

Beräkningar har genomförts utifrån kartläggningen. Det innebär att i en första etapp beräknas kostnaderna uppgå till 216 miljoner kronor. I den första etappen har e-tjänsterelaterad utveckling prioriterats. Därutöver omfattar inventeringen projekt och aktiviteter för vidareutveckling av befintliga verksamhetssystem samt komplettering av dessa med nya funktioner. För finansiering och slutförande av nu pågående projekt inom det pedagogiska och sociala området beräknas kostnaderna uppgå till ca 200 miljoner kronor, dvs i första skedet sammantaget 416 mnkr.

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

## **Ärendets beredning**

Ärendet har utarbetats inom stadsledningskontoret av IT-avdelningen. En kartläggning av befintliga IT-lösningar, pågående och planerad verksamhetsutveckling med hjälp av IT

har genomförts av IT-avdelningen tillsammans med systemansvariga för de stora gemensamma systemen samt med IT- och systemansvariga inom stadens förvaltningar och bolag. Stadens IT-råd har tagit del av IT-avdelningens kartläggning. Dessutom har en inventering av ett 10-tal undersökningar av hur medborgarnas krav och förväntningar på olika myndigheters, kommuners och organisationers e-tjänster ser ut, genomförts inom Förnyelseavdelningen.

## Bakgrund

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

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

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

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

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

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

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

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

Offentliga myndigheter och företag fokuserar alltmer på utveckling av e-tjänster. Stockholms stad behöver därför ta ett samlat grepp för att nå ända fram till att kunna erbjuda den service som många i samhället förväntar sig idag.

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

## **Möjligheter med e-utveckling i Stockholms stad**

### **Vad är en e-tjänst?**

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

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

E-tjänster kan ha inslag av olika kommunikationssätt och kan förmedlas i olika kanaler såsom webb, automatiska telefontjänster, sms, e-post och chatt, videokonferens eller ge-

nom interaktiv TV. På webbplatsen finns ofta den del av e-tjänster som möter medborgaren, företagen eller föreningar.

### **Koppla ihop interna processer med externa**

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

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

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

Alla de stora svenska bankerna har redan genomfört denna utveckling där de nu låter kunderna själva vara aktiva via Internet. Kunderna upplever ökad insyn och kvalitet i servicen. Samtidigt har bankerna sparat resurser på minskad registrering, handläggning och administration. Även den offentliga sektorn följer denna utveckling. Ett talande exempel är skatteverket som vid förra årets deklaration hade över 3,1 miljoner medborgare som genom olika e-tjänster utförde sin självdeklaration. Det har inneburit en

markant effektivisering och kostnadsbesparing för Skatteverket. Handläggningstiderna har kortats och t ex utbetalning av skatteåterbäring kan nu ske flera månader tidigare. Stockholms stad har nu samma möjlighet att både höja servicenivån och effektivisera det interna arbetet.

## **Stadsledningskontorets förslag**

### **Förutsättningar i Stockholms stad**

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

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

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

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

Stadsledningskontorets kommunikationsstab genomför också under 2007 projektet ”Se Stockholm - stockholm.se” som syftar till att utveckla stockholm.se till en modern användarvänlig och effektiv webbplats där det är lätt att hitta rätt, jämföra service och

utföra tjänster. Kommunikationsstaben förbereder webbplatsen för stadens satsning på nya e-tjänster baserat på Tjänsteportalen med *en* inloggning för medborgaren till samtliga e-tjänster i en enhetlig utformning. En särskild webbstrategi tas också fram som ska slå fast riktlinjer, roller och ansvar m.m. för webbredaktörerna i staden.

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

### **Flera kanaler för kontakt och återkoppling**

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

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

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

## **Införande av e-tjänster**

### **Organisation**

Stadsledningskontoret föreslås få en samordnande funktion för delar i de tre satsningarna gemensam serviceförvaltning, kontaktcenter och nya e-tjänster som hänger samman. E-tjänstutvecklingen ingår därmed som ett av tre förändringsprogram (e-tjänstprogrammet) som i sin tur kommer att bestå av flera olika projekt. Arbetet kommer att bedrivas i ett nära samarbete mellan berörda verksamheter eller förvaltningar, stadsledningskontorets IT-avdelning och kommunikationsstab, Förnyelseavdelningen m.fl. Ingen stor enhet kommer att byggas upp centralt, istället lånas relevanta kompeten-



ser in från olika enheter under olika faser. E-tjänstprogrammet kommer att samordna en mängd delprojekt som realiserar e-tjänster i nära samarbete med övriga programområden som därmed ska säkerställa att gemensamma utvecklingsfrågor kan samordnas. Organisationen ledning föreslår prioriteringar, följer upp att e-tjänstprogrammet går mot rätt mål, fördelar resurser och hanterar risker.

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



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

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

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

### Syfte

E-tjänstprogrammet för samordning och uppföljning av utvecklingen av e-tjänster har till syfte att

- *Tydliggöra mål för utveckling av e-tjänster.* Genom att tydligt formulera och kommunicera mål för utvecklingen erhålls en ökad samordning och fokusering

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

### **Mål**

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

- Pedagogiska webbformulär som underlättar arbetet för både handläggare och medborgare m fl ska skapas
- Medborgare och andra intressenter ska få god insyn i hur deras ärenden handläggs
- Automatiserade interna rutiner ska ersätta manuella arbetsmoment i handläggning och administration
- Alla nya digitaliserade processer och ärenden ska kunna diarieföras och slutförvaras i ett digitalt arkiv utan manuellt arbete
- Sökbarheten av kommunal information ska bli bättre, både för personal och externa intressenter.
- Öka tillgängligheten till service och information.

### **Kartläggning av pågående utveckling**

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

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

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

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

### **Inventering av medborgarundersökningar**

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

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

### **Finansiering**

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

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

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

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

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

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

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

- \*) Avsättning av medel för att slutföra kompetensfundsprojektet "IT i omsorgen"
- \*\*\*) Gäller avsätta kompetensfundsmedel för Äldreförvaltningen avseende genomförande av utbildning inom äldreomsorgen
- \*\*\*\*) Avsättning av medel för finansiering av licenskostnader för införande av nytt IT-stöd för hemtjänst "ParaGå".

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

### **Arbetsätt och avgörande faktorer**

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

#### ***Kartläggning av verksamhetsprocesser***

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

När e-tjänster ska införas måste därför en kartläggning av processen alltid ske först. Där kan avgöras om en ny investering i tekniska lösningar är aktuell eller om staden har möjlighet att med utveckling av befintlig teknik genomföra förändringen. Om liknande ärenden hanteras på olika sätt runt om i staden innebär det att tekniken måste specialanpassas för hur olika enheter behandlar samma typ av ärende på skilda sätt. Därför är det viktigt att verksamhetsutveckling och utveckling av IT-stöd och e-tjänster går hand i hand. Genom att skapa gemensamma lösningar, både vad gäller rutiner och arbetsätt samt vid anskaffning av IT-stöd, kan verksamheten effektiviseras och kostnaderna sänkas. Här finns exempel i dag inom äldreomsorg, socialtjänst mfl verksamheter där detta redan gäller.

Ett fungerande stöd för de nya arbetsätt som nya e-tjänster för med sig måste därför säkerställas. Det kan till exempel handla om att berörd nämnd behöver fatta beslut om nya riktlinjer/rutiner, eller att en särskild utbildning måste genomföras innan e-tjänsten kan

implementeras fullt ut. Om detta inte sker kommer e-tjänsterna få svårt att skapa den nytta och effektivitet som det finns potential för och riskerar att upplevas som en belastning hos berörda medarbetare.

### ***Organisation***

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

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

### ***Ledarskap***

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

### ***Nytto-aspekter/Syn på investeringar***

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

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

### *Återanvändning och syn på Stockholm stad som en helhet*

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

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

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

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

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

### ***Kommunikation - pedagogik och nytänkande i mötet med medborgare***

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

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

- Anställda - får nya roller och uppgifter
- Chefer – ska hantera en organisation i förändring
- Medborgare och andra intressenter – ges nya sätt att komma åt kommunala tjänster.

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

### **Avslutning**

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

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

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

Kontoret vill betona att de IT-satsningar som görs inte får hindra det gemensamma utvecklingsarbetet för IT inom vård och omsorg i relation till andra kommuner, landsting



samt enskilda utförare. Även denna utveckling måste gå hand i hand med utveckling av IT-stödet och införande av e-tjänster.

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

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

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

Framtidens e-förvaltning, Vinnova Rapport VR 2006:4

## **Bilagor**

- Bilaga 1. Undersökning av medborgarnas krav och förväntningar på e-tjänster
- Bilaga 2. Stockholms stads projektmodell ”Lilla Ratten”