



STADSLEDNINGSKONTORET
IT-AVDELNINGEN

ANKOM

2012 -10- 01

TJÄNSTEUTLÅTANDE
DNR 031-786/2012
SID 1 (20)
2012-09-18

Dnr 1.5.1. - 661/2012
Inskede-Årsta-Vantörs Stadsdelsförvaltning

Handläggare: Jacob Krokstedt
Telefon: 08-508 29 423

Till
kommunstyrelsen

Nytt it-program för Stockholms stad

Stadsledningskontorets förslag till beslut

Kommunstyrelsen föreslår att kommunfullmäktige beslutar följande:

1. "It-program – program för digital förnyelse", bilaga 1, fastställs att gälla för stadens nämnder från och med 2013 till och med 2018.
2. Stockholms Stadshus AB uppmanas att ge stadens alla bolagsstyrelser i uppdrag att anta "It-program – program för digital förnyelse", bilaga 1, att gälla från och med 2013 till och med 2018.
3. Återstående projekt och medel inom e-tjänsteprogrammet till kommunstyrelsen inom ramen för den föreslagna portföljen "Tillgänglighet och service för medborgare, företagande och besök".
4. De styrdokument som ersätts av det nya programmet i enlighet med vad som framgår av stadsledningskontorets tjänsteutlåtande upphävs.
5. Rapporteringen av de uppdrag som redovisas i detta ärende godkänns.

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

1. Stadsledningskontoret uppmanas genomföra förändringar som innebär att arbete med it-utveckling i staden kan bedrivas i enlighet med vad som framgår av stadsledningskontorets tjänsteutlåtande.
2. Stadsdirektören ges i uppdrag att besluta om riktlinjer med anledning av det föreliggande it-programmet.

Irene Lundquist Svenonius
Stadsdirektör

Staffan Ingvarsson
Bitr Stadsdirektör



Sammanfattning

Kommunstyrelsen har fått i uppdrag att utreda och ta fram förslag till en framtida organisation för e-tjänstutveckling i Stockholms stad, att revidera den av kommunfullmäktige 2004 beslutade Informationstekniska plattformen samt att ta fram lämpliga nyckeltal och verktyg för uppföljning av it-verksamheten. I detta ärende, som utgör stadsledningskontorets samlade redovisning med anledning av dessa uppdrag, presenteras ett nytt it-program, *Program för digital förnyelse 2013-2018*, vilket innehåller en modell för it-styrning och projektfinansiering samt grundläggande principer för det fortsatta arbetet med förvaltning, utveckling och leverans av stadens informationstekniska plattform.

I ärendet föreslås att dagens e-tjänstprogram och utvecklingsmodell ersätts av en sammanhållen modell för central finansiering av verksamhetsutveckling med hjälp av it. Den föreslagna modellen innehåller fem prioriterade områden (portföljer) från vilka medel tilldelas för att finansiera projekt som bidrar till att stärka organisationens förmåga att nå sina mål.

Vidare föreslår stadsledningskontoret en sammanhållen modell för mätning och uppföljning av stadens it-verksamhet. Modellen omfattar ett antal perspektiv som sammantaget ger en mångsidig bild av stadens it, bland annat dess kostnadseffektivitet och förmåga att bidra till uppfyllelse av stadens mål.

Stadsledningskontoret föreslår vidare ett antal principer som ska gälla för den gemensamma it-miljön. Exempel på sådana principer är en hög grad av återanvändning av gemensamma lösningar, stort behov av att frigöra information från systemen och att övergå från stuprörorienterade verksamhetssystem till gemensamma plattformar samt öppenhet och integration mellan systemen. Stadsledningskontoret föreslår en modell för styrning där kommunfullmäktige beslutar om den övergripande inriktningen för stadens it-leverans och där stadsdirektören uppdras att genom riktlinjer gällande stadens it-arkitektur och plattformar, konkretisera denna inriktning.

Bakgrund

Den 1 oktober 2007 beslutade kommunfullmäktige i Stockholms stad att avsätta 650 miljoner kronor för att under 2007-2010 förenkla stadens service och öka tillgängligheten till invånare och företagare. Stadens verksamheter, organisation, rutiner och arbetssätt skulle anpassas för att möta invånarens och företagares förväntningar. Målet var att det ska vara enkelt att vara stockholmare.



E-tjänstprogrammet inrättades för att samordna, styra och följa upp satsningen. Förvaltningar och bolag gavs möjlighet att söka finansiering för utveckling av e-tjänster.

I kommunfullmäktiges beslut i februari 2011 om förlängning av e-tjänstprogrammet fick stadsledningskontoret i uppdrag (dnr 037/1-2011) att utreda och ta fram förslag till en framtida organisation för e-tjänstutveckling i Stockholms stad. Utredningen ska föreslå former för förvaltning av etablerade e-tjänster och fortsatt utveckling av e-tjänster samt inkludera frågor kring kostnader och finansiering.

Kommunstyrelsen har i budget för 2012 uppdragits att revidera den av kommunfullmäktige 2004 beslutade Informationstekniska plattformen för Stockholms stad. Kommunstyrelsen har också i budget fått i uppdrag att ta fram lämpliga nyckeltal och verktyg för uppföljning av it-verksamheten.

Mot bakgrund av dessa uppdrag att se över olika aspekter av stadens it-styrning och med anledning av att e-tjänstprogrammet upphör den 31 december 2012 redovisar stadsledningskontoret i detta ärende en sammanställning av gjorda utvärderingar och ett förslag till ny strategisk inriktning för verksamhetsutveckling med hjälp av it i form av ett *Program för digital förnyelse 2013-2018*. Utöver att peka ut viktiga områden för verksamhetsutveckling med hjälp av it omfattar förslaget också en sammanhållen modell för it-styrning och projektfinansiering samt grundläggande principer för det fortsatta arbetet med utveckling, förvaltning och leverans av stadens informationstekniska plattform.

Ärendet

Som grund för en ny strategisk inriktning för- och styrning av- stadens it-verksamhet och verksamhetsutveckling med hjälp av it har stadsledningskontoret genomfört ett antal utvärderingar och studier kring den nuvarande och framtida it-styrningen. I stor utsträckning baseras dessa utvärderingar på intervjuer och workshops med personer som på olika sätt verkat inom eller berörts av de befintliga modellerna. Vidare har intervjuer genomförts med verksamhetsföreträdare och olika nyckelpersoner inom stadens it-verksamhet för att diskutera hela eller delar av den tänkta strategin.

De genomförda utredningarna har resulterat i följande rapporter:



- "Det ska vara enkelt att vara stockholmare – förslag till organisation för e-tjänstutveckling", förnyelseavdelningen 2011. (Bilaggs detta ärende)
- Utvärdering av utvecklingsmodellen, IT-avdelningen 2011.
- Rapport från workshops med förvaltnings- och bolagschefer rörande nytt it-program, IT-avdelningen 2012.
- Rapport från workshops med it-chefer vid förvaltningar och bolag rörande nytt it-program, it-avdelningen 2012.
- "Styrkort, måttetal och IT", IT-avdelningen 2012.

Nedan redovisas det huvudsakliga innehållet och slutsatser från respektive rapport.

Det ska vara enkelt att vara stockholmare – förslag till organisation för e-tjänstutveckling

Utredningen startade i januari 2011 och slutfördes 30 november samma år.

Utredningen genomfördes inom e-tjänstprogrammet och omfattade tre faser:

1. En nulägesbeskrivning och en GAP-analys som syftade till att ta fram fördjupningsområden för den fortsatta utredningen att fokusera på.
2. I dialog med ledande chefer inom staden ta fram mål och kriterier för en framtida organisation för e-tjänstutveckling.
3. Bearbetning av de mål och kriterier som identifierats.

Analysen genomfördes utifrån tre perspektiv: medborgare, verksamhet och it och resulterade i tre övergripande mål för stadens fortsatta arbete med e-tjänstutveckling:

Mål 1- Enkelt för medborgarna

- Medborgare och andra intressenter ska få god insyn i hur deras ärenden handläggs
- Medborgare och företag ska kunna utföra sina kommunala ärenden med hjälp av e-tjänster inom alla områden som är relevanta för dem
- Ökad tillgänglighet till stadens service och information.



Kriterier Medborgare

- Medborgare ska inte behöva vara insatt i hur stadens informationsflöde eller ansvarsfördelning mellan offentliga nivåer fungerar. Uppgifter ska endast behöva lämnas en gång
- Det ska vara enkelt för medborgarna att hitta och använda de olika e-tjänsterna
- Medborgarnas behov och önskemål ska tillvaratas på ett systematiskt sätt och ligga till grund för utvecklingen av e-tjänster
- Det ska finnas en kontinuerlig utveckling av e-tjänster och teknik för att underlätta och förenkla för medborgarna.

Mål 2 - Effektiva verksamheter

- Arbetet ska präglas av en helhetssyn där det finns möjlighet att återanvända teknik och tjänster inom andra förvaltningar och bolag i Stockholms stad
- Teknik och struktur ska användas för att frigöra resurser till annat
- Projekt ska följas upp av en nyttokalkyl
- Mer effektiva arbetsmetoder för att frigöra resurser till annat
- E-tjänster ska vara användarvänliga, användbara, säkra, transparenta lättillgängliga och lättlästa.

Kriterier Effektiva verksamheter

- Verksamhetsöverskridande utveckling som kan användas av flera verksamheter liksom satsningar på prioriterade e-tjänster finansieras ur en central budget
- Kostnaderna för en e-tjänst ska vara försvarliga, kända och accepterade av de verksamheter som ingår i en process som förenklas av en e-tjänst. Den tekniska förvaltningen ska ägas av verksamheten och fördelningen av



kostnaderna förknippade med den ska vara beslutad innan utveckling av e-tjänsten startar

- En nyttoanalys inför en investering beskriver hur en identifierad process blir effektivare till följd av en e-tjänst och/eller hur enkelheten för medborgarna ökar utan att det nödvändigtvis innebär en besparing. Analysen liksom hur nyttan ska realiseras ska vara känd, accepterad och planerad av verksamheten som äger processen
- En transparent och tydlig metod för prioritering och beslut om investeringar
- Utveckling av e-tjänster ska drivas och ägas av respektive verksamhet för att säkerställa att tjänsterna utformas i enlighet med verksamheternas behov och krav. Utvecklingen ska samordnas av en central funktion för att garantera att en användarvänlig, kostnadseffektiv och säker lösningen används
- Utvecklingen av e-tjänster ska ske utifrån kommunfullmäktiges mål och i dialog med verksamheten i syfte att öka verksamheten förmåga att nå kommunfullmäktiges mål.

Mål 3 - IT – Tillgängligt, tillförlitligt och öppet

- E-tjänster ska vara användarvänliga, användbara, säkra, transparenta, lättillgängliga och lättlästa

Kriterier IT – Tillgängligt, tillförlitligt och öppet

- Aktuell driftsinformation om e-tjänsterna ska alltid finnas tillgänglig för medborgarna. Det ska alltid vara tydligt för stockholmarna hur de kan utföra sina ärenden och vilka alternativ som finns till kommunens e-tjänster
- Driftsäkerheten i stadens e-tjänster ska vara hög. Rutiner för felhantering liksom ärendehantering ska finnas både internt och för de leverantörer som staden använder i syfte att nå hög driftsäkerhet liksom användarvänlighet



- Användbarheten i stadens e-tjänster ska vara hög. Det ska finnas väl kända interna rutiner för att säkerställa att synpunkter på tjänsterna kommer framtida utveckling till del.

Utöver ovan redovisade mål och kriterier har utvärderingen av e-tjänstprogrammet identifierat följande viktiga aspekter:

- En särskild central finansiering för it-utvecklingsprojekt är betydelsefull för en snabb verksamhetsutveckling med hjälp av it.
- Staden behöver en sammanhållen modell för central finansiering av it-projekt, oavsett om projekten syftar till att utveckla e-tjänster eller avser andra former av it-stöd.
- Verksamhetsöverskridande utveckling som kan användas av flera verksamheter liksom satsningar på prioriterade e-tjänster ska finansieras ur en central budget.
- Tiden från en projektansökan till projektstart bör vara kort. Detta har varit en av e-tjänstprogrammets styrkor.
- Det är viktigt att staden försöker stimulera innovation. Mekanismer som hämmar innovation bör undvikas. Ett exempel på sådana mekanismer är höga trösklar för att komma in med idéer i processen.
- Verksamheterna behöver ett mer aktivt stöd från central nivå i både ansöknings- och genomförandefasen, särskilt med fokus på tekniska förutsättningar för utveckling av it-stöd.

Vad gäller organisationsfrågor rekommenderar utvärderingen av organisationen för e-tjänstutveckling vidare:

- Organisationen ska möta medborgarnas och verksamhetens behov och efterfrågan.
- En ny modell för e-tjänstutveckling bör organiseras genom samordnad portföljstyrning med ett beslutande råd.
- E-tjänster som har en tydlig koppling till ett verksamhetssystem ska förvaltas i samma förvaltningsobjekt som det systemet. Omfattar en e-tjänst flera förvaltningar ska en central funktion ansvara för att tillsammans med projektet ta fram förslag till hur förvaltningen ska ske.
- Innovativa projekt uppmuntras och de ska alltid utvecklas i samråd med den centrala funktionen i syfte att hitta bredare användning av lösningen och för att planera för både införande och förvaltning.

Utvärdering av utvecklingsmodellen

Utvärderingen av utvecklingsmodellen har genomförts inom stadsledningskontorets it-avdelning. Utvärderingens resultat korresponderar i hög grad med de slutsatser som dragits i utvärderingen av e-tjänstprogrammet.

- En av e-tjänstprogrammets konstaterade styrkor har varit den korta tid som förlöpt mellan ansökan och projektstart. För utvecklingsmodellen konstareas tidsfaktorn som en svaghet eftersom projektansökan och projektstart finns i var sin ände av den stadsövergripande budgetprocessen och handläggningstiden därmed blir runt 18 månader.
- Tjänsteområdesgrupperna inom utvecklingsmodellen har varit uppskattade för dialog om förslagen och har också tjänat som forum för dialog och erfarenhetsutbyte om it-frågor generellt.
- Även om finansieringen är central, är det av stor vikt att det lokala perspektivet tas tillvara. Tjänsteområdesgrupperna har fungerat förhållandevis väl för att säkerställa en verksamhetsförankring i besluten kring finansiering.
- Utvecklingssekretariatet har fungerat som navet i Utvecklingsmodellen och utgjort ett viktigt stöd vid ansökningsförfarandet samt i beredningen av projektförslagen.
- Utvecklingsmodellen har varit ett steg i att förändra synen på IT-frågor som en integrerad del av verksamheterna snarare än ett separat område utanför verksamheterna.
- Ett arbete med att harmonisera och slå ihop och de båda modellerna till en gemensam modell för att hantera alla utvecklingsprojekt inom staden på ett homogent sätt bör inledas.

Rapporter från workshops med förvaltnings- och bolagschefer samt it-chefer vid förvaltningar och bolag rörande nytt it-program

I de workshops som stadsledningskontoret genomfört med förvaltnings- och bolagschefer samt it-chefer med anledning av framtagande av ett nytt it-program för Stockholms stad har diskussionerna handlat om vilka förmågor verksamheten behöver för att nå kommunfullmäktiges mål och hur it kan bidra. Bland det mest betydelsefulla som framkommit i dialogen finns följande punkter:

- Stadens system måste vara smidiga och lätta att använda.
- It måste ha en tät koppling till verksamhetsutveckling och verksamhetsmål.



- Rätt kompetens måste finnas i verksamheten för att it ska ge effekt.
- Uppmuntran av innovation är viktigt för att en snabb verksamhetsutveckling ska kunna ske.
- Omvärldsbevakning, centralt initierade nätverk, stöd och stimulans för innovation är viktigt.
- Beslutsstödssystem är högprioriterat för många chefer i organisationen, det är viktigt för en modern verksamhet att kunna återsöka och analysera information.
- Digital samverkan med andra myndigheter och organisationer är av avgörande betydelse, både för den interna effektiviteten och för att kunna erbjuda medborgare service utan hinder av organisatoriska gränser mellan myndigheter.

Styrkort, mätetal och IT

Med anledning av uppdraget i budget för 2012 att ta fram lämpliga nyckeltal och verktyg för uppföljning av it-verksamheten har analysföretaget Gartner på uppdrag av stadsledningskontoret tagit fram ett förslag på ett balanserat styrkort som beaktar fem perspektiv på stadens it-verksamhet:

1. Externt nyttoperspektiv (medborgare, företagare och besökare)
2. Internt nyttoperspektiv (stadens verksamheter)
3. It-mognadsperspektiv (internt)
4. It-kostnadsperspektiv
5. It-leveransperspektiv

Inom respektive perspektiv föreslås tre olika mätetal, vilka sammantaget ger en allsidig bild av hur it bidrar till att stadens mål uppfylls.

Sammantaget pekar de genomförda utvärderingarna och studierna på ett behov av en fortsatt utvecklad it-styrning i staden. Följande aspekter, som också framgår mer utförligt ovan, har lyfts fram:

- Verksamhetsutveckling med hjälp av it måste utgå ifrån kommunfullmäktiges inriktningsmål för stadens verksamhet och medborgarens fokus.
- Det finns ett behov av en sammanhållen och transparent modell för central finansiering av verksamhetsutveckling med hjälp av it, i en



portföljstyrningsmodell som involverar verksamhetsrepresentanter i bedömningen av de aktuella projekten.

- Det måste finnas en nära koppling mellan verksamhetsutveckling och it-utveckling.
- Service utifrån medborgarens fokus och möjligheter till intern effektivitet är i hög grad beroende av att information kan återanvändas över verksamhetsgränser. it-stödet måste byggas horisontellt.
- Uppföljning av projekten, inte minst stöd till projekten under deras löptid och uppföljning av effekthemtagning efter genomförda projekt, är av stor betydelse för att maximera nyttan med genomförda projekt.

Med portföljstyrning ovan förstås att projekt bedöms mot varandra inom en eller flera projektportföljer. Genom att ha flera portföljer, där var och en ges ett definierat syfte och en ekonomisk ram, är det möjligt att säkerställa att flera perspektiv på it-utvecklingen ges utrymme vid tilldelningen av medel, så att till exempel både det externa medborgarperspektivet och det interna verksamhetsutvecklingsperspektivet garanteras sin del av organisationens fokus på utveckling med hjälp av it.

Ärendets beredning

Ärendet har beretts inom it-avdelningen i samråd med förnyelseavdelningen.

Stadsledningskontorets synpunkter och förslag

Sedan starten av e-tjänstprogrammet 2007 har ett femtiotal e-tjänster utvecklats. De allra flesta initiativ kommer från nämnder och bolag sedan de sett möjlighet att erbjuda sina kunder/brukare en bättre service samtidigt som det interna arbetet kan bli effektivare. Undersökningar visar att stockholmare är vana vid att på olika sätt och i olika sammanhang använda sig av internet. Regelbundna uppföljningar av hur tjänsterna används pekar på samma sak: tjänsterna har högre användning än liknande tjänster i övriga Sverige och i Stockholm stiger användandet för varje år. Vi kan alltså anta att stockholmare, liksom också företagare och besökare, förväntar sig att e-tjänster finns som ett sätt att förenkla vardagen. Det finns därmed all anledning att tro att mer service kommer att vara det förväntade. Av samma skäl, det vill säga att stockholmare, företagare och besökare förväntar sig mer och smidigare service, finns det anledning för staden och alla dess medarbetare att fullt ut ta till sig att e-förvaltning är en ordinarie del av verksamhetsutvecklingen. Staden ska skapa förutsättningar för att erbjuda fler



digitala tjänster till fler målgrupper av stockholmare. Det är dessutom en medveten strategi att styra en majoritet av medborgarna mot kostnadseffektiva kanaler. För att möta kundernas och användarnas behov måste stadens verksamheter utvecklas i samma takt. För att utveckling ska ske måste medarbetare på alla nivåer i staden förstå förväntningarna och förändra arbetssätten.

Förslag till it-program för Stockholms stad 2013-2018

Med utgångspunkt i gjorda utvärderingar och i den dialog som förts med olika aktörer inom staden har stadsledningskontoret tagit fram ett förslag till överordnat styrdokument för stadens it-verksamhet i form av ett uppdaterat it-program. Utgångspunkten för programmet är att verksamhetsutveckling med hjälp av it är ett prioriterat område för den interna verksamhetsutvecklingen och ett viktigt verktyg i utveckling av service, kvalitet och valfrihet för medborgare, företagande och besök.

Den föreslagna strategin utgår från att ett styrande dokument inom it måste täcka minst tre perspektiv:

- Behov
- Styrning
- Leverans

Förankringen i kommunfullmäktiges mål skapas genom en analys av behov. Behoven finns både bland medborgarna och bland stadens olika verksamheter. För att skapa maximal medborgarnytta och verksamhetsnytta behöver utvecklingen styras på ett tydligt sätt. Det it-stöd som tillkommer medborgarna och verksamheterna benämns som leverans. Leveransen ska ske efter givna förutsättningar och effekterna följas upp.

Det av stadsledningskontoret föreslagna it-programmet följer denna struktur, som också utgör grunden för den fortsatta redogörelsen i detta ärende.

Behovsperspektivet

Behovsperspektivet rör kopplingen mellan it-verksamhet, it-stöd och verksamhetens mål. Stadsledningskontoret har i analysen av it:s roll använt sig av en analysmodell som tagits fram vid det engelska Cranfield University. Modellen har snabbt nått en omfattande spridning och tillämpning, sannolikt därför att den



på ett tydligt sätt förmår sätta it-verksamhet i relation till olika organisationers mål. En grundtes i modellen är att it:s uppgift är att stärka organisationens förmåga att nå sina mål. Detta kan låta okontroversiellt, men är en mycket viktig grundtes för den fortsatta analysen av it:s roll.

Genom att acceptera premissen att it:s uppgift är att stärka organisationens förmåga att nå sina mål blir det möjligt att skapa en direkt koppling mellan stadens vision och införandet av ett visst it-stöd. It-stödet syftar enligt detta synsätt alltid till att bygga upp eller öka verksamhetens förmåga att nå fullmäktiges inriktningsmål. Ytterst kan vi med hjälp av den aktuella modellen förankra detta behov i Vision 2030s beskrivning av centrala utmaningar i skapandet av ett Stockholm i världsklass.

Med utgångspunkt i de diskussioner om verksamhetens behov av nya förmågor som föregått detta ärende har stadsledningskontoret formulerat fem fokusområden, där stadens verksamhet beskrivit det som särskilt viktigt att it ger ett bidrag till nödvändig verksamhetsutveckling. Dessa fokusområden är:

1. Tillgänglighet och service för medborgare, företagande och besök.
2. Förbättrad förmåga att sammanställa, analysera och återanvända information.
3. Utbildning och systemutveckling i syfte att öka och förenkla användning av befintligt it-stöd.
4. Samverkan och informationsutbyte med andra myndigheter och organisationer.
5. Innovativ verksamhetsutveckling med hjälp av it.

Styrningsperspektivet

Styrningsperspektivet reglerar grundläggande principer som ska gälla för it-verksamheten. Här sätts beslutsmodeller på en övergripande och samordnande nivå på plats. Frågor som rör finansiering, mätning och uppföljning av it-verksamheten inryms alla inom styrningsperspektivet. Det är i detta avsnitt förslaget till nytt arbetssätt för framtida utveckling av e-tjänster och annan verksamhetsutveckling med hjälp av it beskrivs.

Styningen av it-verksamheten syftar till att säkerställa att verksamhetsutveckling och teknisk utveckling håller jämna steg. De gjorda utvärderingarna pekar på både



vikten av transparens i beslutsmodeller och verksamhetens delaktighet i beslut som rör it.

För att stadens verksamheter ska få det it-stöd de behöver har stadsledningskontoret gjort bedömningen att styrningen av it-verksamheten måste variera beroende på den förväntade livslängden på it-lösningarna. It-stöd för etablerade processer måste hanteras strukturerat, men stödet förändras mera sällan. IT-stöd för nya arbetssätt kan däremot förväntas vara föremål för löpande förändringar och utveckling, och spelar en tydligare roll i att utveckla stadens konkurrenskraft. Det måste å andra sidan vara föremål för en mer flexibel styrning för att utvecklingen av verksamheten inte ska hämmas.

Detta gör att stadsledningskontoret föreslår en varierad it-styrning i tre nivåer:

- Grundläggande it stöd för etablerade arbetssätt som finns i de flesta liknande organisationer och som förändras förhållandevis lite över tid.
- Differentierande it-stöd för nya arbetssätt och tjänster som på ett tydligt sätt är föremål för verksamhetsutveckling i syfte att öka förmågan att nå kommunfullmäktiges mål.
- Experimentellt eller innovativt it-stöd för processer som är tillfälliga eller under kraftig förändring. Detta kan också handla om helt nya processer, eller tillfälliga uppgifter som stadens verksamheter har under en kort period.

När det gäller stadens förmåga att bli en stad i världsklass är det av särskild vikt att det experimentella och differentierande stödet verkligen utvecklas i den takt som organisationens övriga mål förutsätter. Det är av det skälet stadsledningskontoret föreslår att de även fortsättningsvis ska vara föremål för en särskild finansiering i en modell som liknar den som tidigare funnits inom e-tjänstprogrammet eller utvecklingsmodellen. Det föreslagna programmet reglerar detta på en övergripande nivå, men modellen bör också närmare beskrivas i riktlinjer som beslutas av stadsdirektören.

Förslag till modell för projektfinansiering

Stadsledningskontoret föreslår att dagens e-tjänstprogram och utvecklingsmodell ersätts av en sammanhållen modell för central finansiering av verksamhetsutveckling med hjälp av it. Som utvärderingen av e-tjänstprogrammet rekommenderar föreslår stadsledningskontoret att en balanserad styrning av vilka utvecklingsprojekt som ska drivas byggs upp genom portföljstyrning.



I den föreslagna modellen beslutar kommunfullmäktige om ett antal prioriterade områden till vilka medel, genom disposition av eget kapital, allokeras. Förslaget är att fem portföljer – en per fokusområde – etableras. Den exakta prioriteringen portföljerna emellan kan årligen beslutas och justeras.

En stor fördel med portföljstyrningen är att på förhand allokerade medel med ett specifikt syfte medger kort tid från projektansökan till beslut om projektgenomförande. Inte minst utvärderingen av utvecklingsmodellen har pekat på att långa ledtider leder till ett minskat intresse för att ta initiativ inom ramen för modellen. I e-tjänstprogrammet har däremot ledtiderna varit korta, vilket upplevts som positivt.

Projekt tilldelas medel ur portföljer i en ansökningsprocess. Ett grundläggande kriterium är att projektet bidrar till de förmågor som fokusområdet för respektive portfölj anger. Ansökningar föreslås beredas och beslutas, enligt samma process som i dagens e-tjänstprogram, av grupper där olika kompetenser finns representerade. Vad gäller dessa beredningsgrupper föreslår stadsledningskontoret att de konstaterade positiva erfarenheterna av utvecklingsmodellens tjänsteområdesgrupper tillvaratas och att beredningsgrupperna utformas så att verksamhetens delaktighet i beredning av förslagen säkerställs.

Den slutgiltiga beslutet om vilka projekt som ska tilldelas medel fattas av stadsdirektören med utgångspunkt i en samlad bedömning som görs i ett råd som motsvarar utvecklingsrådet eller lilla utvecklingsrådet i dagens modeller. Detta råd bör bestå av förvaltnings- och bolagschefer och svara för en sammanvägd bedömning av samtliga inkomna projektförslag. Rådet ska också löpande följa projekt som pågår och ta del av utvärderingar av uppnådda effekter. Medlemmar i såväl rådet som beredningsgrupperna utses av stadsdirektören.

Prioritering ska vila på en nyttokalkyl som beskriver medborgarnytta, verksamhetsnytta, utvecklingskostnader samt kostnader för framtida drift och förvaltning. Nyttovärderingen ska vara transparent och kunna förstås av organisationen. Nyttovärderingen bör inte göras av den som söker medel utan av en särskild resurs med detta som huvuduppgift. För den portfölj som avser experimentellt it-stöd ställs dock lägre krav på exakta nyttoberäkningar och lägre krav på att kunna ansluta till alla tekniska standarder.

Som utredningen med anledning av organisation för e-tjänstutveckling visar, har det i stadens verksamheter uttryckts behov av ett utökat stöd, både i samband med ansökningsförfarandet och vid införande av nya e-tjänster. Stadsledningskontoret



föreslår därför att en ny modell för projektfinansiering ska inkludera en möjlighet för stadens verksamheter att få ett sådant utökat stöd. En framtida organisation föreslås bland annat bestå av så kallade projektcoacher, det vill säga medarbetare som är specialister på de frågor som ofta dyker upp i projekt. De ska samlat kunna ge råd i frågor som rör stadens it-styrning, riktlinjer, it-avtal och beställningsrutiner, arkitektur, tekniska standarder och etablerade arbetssätt inom styrning av it-projekt och annat som ett it-projekt i staden har att förhålla sig till.

Frågan om ägande av e-tjänster som är resultat av projekt för verksamhetsutveckling med hjälp av it har i flera fall blivit en komplicerad fråga i organisationen. Eftersom utvecklingen av e-tjänster har skett nära slutanvändare har det inte alltid varit tydligt vem som ska äga och förvalta tjänsten när projektet avslutats. Problemet framstår särskilt tydligt när en tjänst med stadsövergripande nytta utvecklats lokalt och saknar given koppling till ett befintligt verksamhetssystem.

I bedömningen av framtida utveckling bör det säkerställas att en utpekad ägare finns identifierad och att kostnaderna för drift och förvaltning av det nya it-stödet är accepterade av verksamheten, i enlighet med vad utvärderingen av e-tjänstprogrammet rekommenderar. Dessa frågor ska vara utredda innan medel tilldelas inom ramen för de av fullmäktige beslutade portföljerna.

För redan etablerade e-tjänster föreslår stadsledningskontoret att huvudprincipen ska vara att e-tjänster som har en tydlig koppling till ett verksamhetssystem förvaltas inom ramen för verksamhetssystemets förvaltningsorganisation. För e-tjänster som saknar sådan tydlig koppling beslutar stadsdirektören om ägande av tjänsten. Det är lämpligt att hantera detta i en samlad inventering och utredning av ägande av befintliga e-tjänster.

För att kunna realisera stadsledningskontorets förslag krävs riktlinjer, som på mer detaljerad nivå beskriver ansökningsförfarande, förankrings- och beslutsprocess, nyttovärdering samt uppföljning av pågående projekt. Dessa riktlinjer bör, enligt stadsledningskontorets uppfattning, beslutas av stadsdirektören.

Mätning och uppföljning av it

En viktig aspekt av it-styrningen är förmågan att mäta och följa upp stadens it-verksamhet och på så sätt säkerställa att uppsatta mål nås. En fungerande uppföljning är lika viktig för drift och förvaltning av stadens grundläggande it-

stöd, som för de projekt som sker inom ramen för de centralt finansierade portföljerna som syftar till att underlätta utveckling av differentierande och innovativt it-stöd i staden. För att höja verksamhetens förmåga att nå de av fullmäktige beslutade inriktningsmålen ska stadens nämnder och bolag löpande följa upp hur digitala lösningar används och kan användas. Kommunstyrelsen ska genom stadsdirektören svara för en stadsövergripande mätning och uppföljning.

Stadsledningskontoret föreslår att den stadsövergripande uppföljning som stadsdirektören ansvarar för ska omfatta följande fem perspektiv:

- Ett externt nyttoperspektiv som beskriver nyttan för medborgare, företagande och besök.
- Ett internt nyttoperspektiv som beskriver nyttan för stadens verksamheter och deras effektivitet.
- Ett internt it-mognadsperspektiv som beskriver i vilken grad gjorda investeringar tas till vara och medarbetarnas förmåga att använda det befintliga it-stödet.
- Ett it-kostnadsperspektiv som beskriver kostnaden för it-stödet och möjliggör utvärdering av it-verksamhetens kostnadseffektivitet.
- Ett it-kvalitetsperspektiv som beskriver stabilitet och tillgänglighet hos it-stödet.

Uppföljningen ska omfatta såväl stadens löpande it-leverans som de projekt som finansieras inom ramen för de gemensamma portföljerna. För vart och ett av perspektiven bör kommunstyrelsen ta fram mätetal som gör att utvecklingen går att följa ur vart och ett av de fem perspektivet, och som möjliggör jämförelser. Exakt vilka mätetal som kan vara aktuella behöver utredas vidare. I en sådan utredning bör tänkbara nyckeltal bland annat ställas mot kostnaden för att ta fram dessa mätetal. En närmare definition av vid varje tidpunkt gällande mätetal ska framgå av kommunstyrelsens nyckeltal.

Leveransperspektivet

Om medborgarens fokus och samarbete utan organisatoriska gränser ska vara vägledande för arbetssätten i stadens verksamheter är det väsentligt att stadens grundläggande it-stöd speglar dessa mål. Det är också viktigt med gemensamma principer för utformningen av it-stödet för att it-leveransen ska bli kostnadseffektiv.



I den befintliga styrdokumentstrukturen har dessa frågor reglerats inom ramen för styrdokumentet "ITP – Informationsteknisk plattform". ITP är en förhållandevis detaljerad beskrivning av en önskvärd arkitektur för Stockholms stads it-miljö. Stadsledningskontorets bedömning är att denna typ av styrning numera behöver vara mer flexibel i förhållande till den tekniska utvecklingen. Kommunfullmäktige bör med utgångspunkt i de strategiska målen fastställa principer för detta. Det är dessa principer som framgår av programförslaget tredje del – leverans av it-stöd. Den detaljerade utformningen av den gemensamma it-miljön och bestämmelser för hur andra system ska förhålla sig till denna bör dock definieras i riktlinjer som beslutas av stadsdirektören. Riktlinjerna bör även reglera frågor kring informationsmodeller, informationsägarskap och metoder för it-utveckling.

I stadsledningskontorets förslag till nytt it-program understryks vikten av att möjliggöra återanvändning av gemensamma lösningar samt behovet av en successiv övergång från stuprörsorienterade verksamhetssystem till gemensamma plattformar.

En tydlig inriktning är öppenhet. Möjliggörare för detta är en integrationstjänst som ska användas vid integration av grundläggande och differentierande system. Detta är viktigt för att inte låsa in information. Data ska vara öppet inom organisationen och öppna data ska vara en bred målsättning.

Samordning måste ske och utveckling ska i möjligaste mån bygga på återanvändning av befintliga plattformar. Kommunstyrelsen har sedan tidigare i uppdrag att samordna stadens it-verksamhet och ska enligt stadsledningskontorets förslag till it-program ge ut riktlinjer som beskriver hur lösningar ska ägas och var gemensamma lösningar ska ersätta lokala när det är motiverat ur ett kostnads- effektivitets- eller nyttoperspektiv. Det centrala ändringsrådet föreslås avvecklas och ersättas genom att stadsdirektörens riktlinjer till programmet reglerar systemägares ansvar inför förändringar som påverkar integrationer med andra system.

Stadsledningskontoret bedömer, baserat på stadens redovisning, att omkring 85 procent av stadens it-kostnader består av externa kostnader. Den interna verksamheten omfattar dag i princip uteslutande strategisk ledning samt leverantörsstyrning. De grundläggande principerna för anskaffning av it är därför viktigt. Den externa it-leveransen måste vara förhållandevis sammanhållen för att inte kostnaderna för integration och koordinering av leverantörer ska bli för höga. Detta är en grundbult i den föreslagna strategin. Vidare ska leveransen



kännetecknas av ordning och reda och tydliga ansvarsgränser. Detta för att en framgångsrik integration ska kunna ske.

I relativt hög grad styrs den föreslagna strategin också av redan fattade beslut, exempelvis beslutet om gemensam it-service och beslutet om upphandling av drift och förvaltning av stadens centrala verksamhetssystem, telefoni och datakommunikation. Leveransen av it-stödet har i hög grad sin grund i dessa avtal även om den kompletteras med lokala avtal. De stora it-avtalen har en löptid som i vissa fall motsvarar eller till och med överträffar it-programmets livslängd om fem år. Därför är det inte möjligt att föreslå exempelvis ett snabbt införande av en stadsövergripande supportfunktion, som omfattar hela stadens it-stöd. En sådan funktion (single point of contact) bör dock, enligt stadsledningskontorets förslag, införas när avtalssituationen så medger.

Förslag till genomförande

Stadsledningskontorets förslag till nytt it-program innehåller ett antal förändringar av arbetssätt i förhållande till dagsläget. För att den nya styrningen av differentierande it-utveckling ska fungera bedöms också, utifrån erfarenheter av de befintliga investeringsmodellerna, att en sammanhållen funktion för stöd till verksamheter som vill driva verksamhetsutveckling med hjälp av it inrättas.

Organisation för genomförande

En sammanhållen funktion för att samordna och leda arbetet samt stödja nämnderna i arbetet med verksamhetsutveckling med hjälp av it åvilar naturligen kommunstyrelsen. Stadsledningskontoret avser att inom ramen för befintlig organisation och budget inrätta ett projektkontor, vars uppgift är att informera om den nya processen för central finansiering av verksamhetsutveckling med hjälp av it, hjälpa stadens nämnder att söka medel inom respektive portfölj (genom coacher), hantera ansökningar och pågående projekt (genom projektstyrningsverktyg) samt vara navet i beredningsprocessen.

Stadsledningskontoret bedömer att ett sådant kontor är nödvändigt för att framgångsrikt genomföra programmet och för att upprätthålla innovationstrycket i staden.

Det föreslagna programmet omfattar flera nya arbetsuppgifter och kvalitetshöjande arbetssätt. Till de nya uppgifterna hör:

- Utökat uppdrag att stödja projekt som syftar till verksamhetsutveckling med hjälp av it. Syftet med detta är som redovisats ovan att få ett bättre

och effektivare projektarbete genom att ge stöd kring metodfrågor, tekniska frågor och avtals- och upphandlingsfrågor som ofta är återkommande och innebär utmaningar för projektledare utanför den direkta it-organisationen.

- Utökad uppdrag att ge ut riktlinjer för teknisk arkitektur och att löpande förvalta förteckningar över system. Kopplat till detta också ett nytt uppdrag att formellt besluta om och hålla förteckning över godkända undantag från beslutade riktlinjer för it-området. Utökad uppdrag att arbeta med informationsmodeller och masterdata för att säkerställa återanvändning av information.
- Nytt uppdrag att utveckla modeller för nyttovärdering och genomföra, leda eller medverka i arbete med nyttovärdering tillsammans med verksamheten, för att säkerställa att det inte enbart är den som söker pengar som själv svarar för värderingen av projektförslag, och att projekt bedöms enhetligt och rättvis. En central nyttovärdering har också en viktig roll i att bevaka att samma verksamhetsförändring inte räknas hem som besparing flera gånger i olika projekt.
- Nytt uppdrag i att systematiskt arbeta för att fånga upp innovationsidéer och att sprida inspiration och kunskap som stimulerar uppkomsten av nya projektförslag inom det innovativa och differentierande it-stödet.

Hantering av pågående projekt inom e-tjänstprogrammet och utvecklingsmodellen

Inom e-tjänstprogrammet pågår ett antal projekt som inte kommer att vara slutförda under 2012. Dessa projekt bör fullföljas genom att de istället för att drivas inom e-tjänstprogrammet drivs vidare inom den nya modellen. Stadsledningskontoret förslår därför att befintliga projekt och medel inom e-tjänstprogrammet överförs till det nya projektkontoret. Projekt och tillhörande medel placeras inom portföljen "Tillgänglighet och service för medborgare, företagande och besök".

Styrdokument som ersätts i och med it-programmet

Det av stadsledningskontoret i detta ärende redovisade *Program för digital förnyelse 2013-2018* föreslås ersätta stadens befintliga it-program, dnr 031-2486/2007, samt stadens Leveransstrategi för IT-området, dnr 031-2080/2008.



Vidare föreslår stadsledningskontoret, baserat på de argument som redovisas i detta ärende, att den typ av information och de bestämmelser som idag finns i den informationstekniska plattformen ITP, 031-966/2004, ska inrymmas i riktlinjer för koncernarkitektur och stadsgemensam it-plattform, kopplade till det av stadsledningskontoret föreslagna it-programmet, och som stadsdirektören ska äga rätt att besluta om.

Andra dokument och beslut som föreslås upphävas i det fall kommunfullmäktige beslutar anta stadsledningskontorets förslag till it-program är: Telestrategi dnr 041-775/1995, Stadens datakommunikation dnr 035-3036/2007, Inrättande av centralt ändringsråd dnr 033-800/2008, Införande av gemensam lösning för inloggning till stadens e-tjänster dnr 034-2147/2008 samt Utvecklingsmodellen dnr 031-3884/2007.

Andra relevanta styrdokument

Enligt stadsledningskontorets bedömning berörs inte de av kommunfullmäktige antagna styrdokumenten E-strategi för Stockholms stad, Grön it-strategi samt strategi för e-hälsa av stadsledningskontorets förslag till nytt it-program. Dessa styrdokument kompletterar det föreslagna it-programmet inom sina respektive områden.

Detta gäller även stadens säkerhetsprogram, med tillhörande riktlinje för it-säkerhet, som alltid ska tillämpas vid upphandling, utveckling och förvaltning av stadens it-stöd.

Bilagor

1. *Program för digital förnyelse 2013-2018*
2. *"Det ska vara enkelt att vara stockholmare – förslag till organisation för e-tjänstutveckling"*