



Handläggare: Claes Johannesson och
Monika Gustafsson
Telefon: 08 - 508 32 704

Till
Utbildningsnämnden
2012-12-13

Nytt it-program för Stockholms stad

Svar på remiss från kommunstyrelsen angående remiss på ”Nytt it-program för Stockholms stad”, dnr: 031-786-2012.

Förvaltningens förslag till beslut

Förvaltningen föreslår att utbildningsnämnden beslutar följande:

1. Utbildningsnämnden överlämnar förvaltningens tjänsteutlåtande till kommunstyrelsen som svar på remissen.
2. Beslutet justeras omedelbart.

Thomas Persson
Utbildningsdirektör

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 kostnads-effektivitet 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 åter-användning 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.

Förvaltningen föreslår att utbildningsnämnden överlämnar detta tjänsteutlåtande till kommunstyrelsen som svar på remissen och att beslutet omedelbart justeras.

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.

Ärendets beredning

Ärendet har beretts inom utbildningsförvaltningens tillhandahållaravdelning.

Ärendet

Kommunstyrelsen har till utbildningsnämnden remitterat ärendet om ”Nytt it-program i Stockholms stad.”

Som grund för en ny strategisk inriktning för 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. (Biläggs 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, mätetal 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 även av 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 även 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 även 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 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 lösning används
- Utvecklingen av e-tjänster ska ske utifrån kommunfullmäktiges mål och i dialog med verksamheten i syfte att öka verksamhetens 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.

Utvärderingen 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 beslut kring finansiering.

- Utvecklingssekretariatet har fungerat som navet i utvecklingsmodellen och utgjort ett viktigt stöd vid ansökningsförfarandet samt i beredningen a 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 workshop s 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 for 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, de är viktigt for en modem verksamhet att kunna återsöka och analyser information.
- Digital samverkan med andra myndigheter och organisationer är avgörande betydelse, både for 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 fullmäktiges 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.

Förvaltningens synpunkter

Förvaltningen ser i stort positivt på förslaget om ”Nytt it-program för Stockholms stad”.

Det är bra att erfarenheterna från utvärderingen av e-tjänstprogrammet och av utvecklingsmodellen har tagits tillvara och att man i den nya it-programmet tar tillvara det bästa av de två modellerna.

Det föreslagna projektkontoret bör organiseras så att det säkerställs att det har nära tillgång till verksamhetskompetens. Det är viktigt att de centrala funktioner som skapas har en stark koppling till de processer som utgör den verksamhet som

möter medborgarna och den verksamhetsutveckling som bedrivs utifrån kvalitetsarbetet och förändrade regelverk.

Uppdelningen i de fem olika portföljerna känns relevant och det är positivt att fokus är på olika verksamhetsnyttor snarare än på organisation. För att kunna följa med i den snabba utvecklingen av it ser utbildningsförvaltningen mycket positivt på att man lyfter fram innovativ verksamhetsutveckling med hjälp av it. Det kommer underlätta för utbildningsförvaltningen att driva pilotprojekt, testa nya produkter och därmed hålla sig ajour med it-utvecklingen. It har inte något självändamål, den huvudsakliga uppgiften för it är att stärka organisationens förmåga att nå sina mål.

De fem portföljerna – fokusområden:

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

En sammanhållen modell för finansiering av it-projekt oavsett om projektet syftar till att utveckla e-tjänster eller andra former av it-stöd är positivt. Finansieringen gäller dock inte *förvaltning* av nytt it-stöd vilket stöds av utbildningsförvaltningen.

Det är bra att staden frångår stuprörorienterade system till mer gemensamma och öppna plattformar för att möjliggöra återanvändning av data och information.

Förslaget innebär att e-tjänster som har tydlig koppling till verksamhetssystem ska förvaltas i samma förvaltningsobjekt som systemet och att stadsdirektören bör bestämma av ägande av tjänsten om den saknar sådan koppling.

Utbildningsförvaltningen menar att om e-tjänsten endast berör den egna förvaltningen bör berörd nämnd/styrelse kunna bedöma var objektet bör förvaltas.

Förvaltningen bedömer att de kommande riktlinjerna för koncernarkitektur och stadsgemensam it-plattform har stor betydelse för nämnder och bolag. Det bör prövas om det ska beslutas av kommunstyrelsen.

De föreslagna förändringarna kommer att påverka hur förvaltningarna/bolagen organiserar sitt arbete. Denna aspekt belyses inte i föreliggande förslag. Det saknas också en bedömning/beräkning av ekonomiska konsekvenser på stads- och

förvaltningsnivå både när det gäller förändring i sig och drift av en ny organisation.

Analysföretaget Gartner har enligt remissen fått i uppdrag av stadsledningskontoret att ta fram ett balanserat styrkort som betraktar fem perspektiv på stadens it-verksamhet.

1. Externt nyttoperspektiv
2. Internett nyttoperspektiv
3. IT-mognadsperspektiv
4. IT-kostnadsperspektiv
5. IT-leverensperspektiv

Utbildningsförvaltningen anser att det är positivt att samtliga it-tjänster värderas utifrån ett nyttoperspektiv. Därför är det viktigt att staden tar fram en enkel modell för att mäta nyttoeffekter. Den ofta använda penganalysen är för komplex och kräver för mycket resurser för att lätt kunna genomföras.

Enligt ”Nytt it-program för Stockholms stad” ska projekt normalt vara avgränsade och kunna genomföras under ett och samma verksamhetsår och där stora projekt delas upp i delar som beslutas från år till år.

I och med att projekt kan löpa över kalenderår anser utbildningsförvaltningen att det är orimligt att koppla projektmedel till kalenderår. När en ansökan om medel för ett projekt görs måste denna ansökan inrymma hela projektets kostnader och inte bara de delar som gäller under kalenderåret. Större projekt kan då redovisas i enlighet med budget-/uppföljningsprocessen.

Förvaltningens förslag

Förvaltningen föreslår att utbildningsnämnden överlämnar detta tjänsteutlåtande till kommunstyrelsen som svar på remissen och att beslutet omedelbart justeras.

Bilaga

Remissen ”Nytt it-program för Stockholms stad” (dnr 031-786/2012)