



Remitteringsmapp

Ärende: Nytt IT-program för Stockholms stad

För yttrande senast: 21 December 2012

Stadsdelsnämnderna

Rinkeby-Kista
Spånga-Tensta
Hässelby-Vällingby
Bromma
Kungsholmen
Norrmalm
Östermalm
Södermalm
Enskede-Årsta-Vantör
Skarpnäck
Farsta
Hägersten-Liljeholmen
Skärholmen
Älvsjö

Facknämnderna

Arbetsmarknadsnämnden
Exploateringsnämnden
Fastighetsnämnden
Idrottsnämnden
Kulturnämnden
Kyrkogårdsnämnden
Miljö- och Hälsoskyddsnämnden
Revisionskontoret
Socialnämnden
Servicenämnden
Stadsarkivet
Stadsbyggnadsnämnden
Storstockholms Brandförbund
Utbildningsnämnden
Trafik- och renhållningsnämnden
Äldrenämnden
Överförmyndarnämnden

Övriga

Stadshus AB



Till berörd remissinstans

ANGÅENDE REMISSEN OM NYTT IT-PROGRAM FÖR STOCKHOLMS STAD

Detta gäller remissvar på "Nytt IT-program för Stockholms stad"
Dnr: 031-786-2012

Remisstiden sträcker sig till den 21 december 2012, vilket vi ber er respektera. Om det av några skäl inte är möjligt för er att inkomma med svar inom utsatt tid måste en kontakt tas med den för ärendet ansvariga personen på roteln.

Ansvarig handläggare/borgarrådssekreterare på Finansroteln är Tobias Holdstock, tfn 08-508 29 2981.

Remissvar skickas till:

- Finansroteln i **digital form (word/excel)**. Ange KS:s diarienummer som namn på ärenderubrik. Ex: KS 314-331-2004
- KF/KS kansli i **pappersform**.

Adresserna är följande:

Rotelns e-post: Funktion SLK RI-remissvar eller
RI-remissvar@stockholm.se

KF/KS kansli, Stadshuset, 105 35 STOCKHOLM

Med vänliga hälsningar

Finansroteln



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 stuprörsorienterade 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. (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 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 alltså 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.

Styrningen 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 av 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 styrdokumentstrukturerna 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 programförslagets 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:

- Utökad 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 styrdokument 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"*



It-program

Ett program för digital förnyelse

2013-2018



FASTSTÄLLD AV KOMMUNFULLMÄKTIGE 2012-xx-xx

Innehåll

1	Program för digital förnyelse.....	3
2	It:s bidrag till fullmäktiges mål	4
3	Prioriterade områden för verksamhetsutveckling med hjälp av it	5
4	It-styrning.....	8
5	Finansiering.....	10
6	Uppföljning av it-verksamheten	12
7	Leverans av it-stöd	13
7.1	Arkitektur	13
7.2	Sourcing.....	14

Programmet och dess riktlinjer

Detta program innehåller av kommunfullmäktiges beslutade principer för ledning och prioritering inom stadens it-verksamhet och för stadens verksamhetsutveckling med hjälp av it. Programmet är bindande för samtliga nämnder och för bolag vars styrelser antagit programmet.

Syftet är att samordna stadens arbete med digital förnyelse. Med digital förnyelse avses det arbete organisationen utför för att öka service och effektivitet genom att använda modern informationsteknik. Den digitala förnyelsen syftar till att öka organisationen förmåga att uppnå kommunfullmäktiges mål. För att konkretisera programmets innehåll utfärdar kommunstyrelsen riktlinjer. I dessa regleras hur organisationen ska arbeta för att verkställa kommunfullmäktiges beslut om inriktning för stadens it-verksamhet utifrån vad som specificeras i detta program.

It-området styrs också genom stadens säkerhetsprogram med tillhörande riktlinjer. Dessa bestämmelser existerar parallellt med it-programmet.

Kommunfullmäktige och stadens nämnder och bolagsstyrelser kan besluta om andra styrande dokument inom it-området. Exempel på sådana dokument, som existerar parallellt med och kompletterar it-programmet är:

- Grön it-strategi
- E-strategi
- E-hälsa
- Öppna Data

Styrdokument, beslut och övriga dokument som upphävs i och med detta program är:

- Informationsteknisk plattform (031-966/2004)
- It-program (031-2486/2007)
- Telestrategi (041-775/1995)
- Stadens datakommunikation (035-3036/2007)
- Leveransstrategi för IT-området (031-2080/2008)
- Inrättande av centralt ändringsråd (033-800/2008)
- Införande av gemensam lösning för inloggning till stadens e-tjänster (034-2147/2008)
- Utvecklingsmodellen (031-3884/2007)

I Program för digital förnyelse

Målet för Stockholms stad är att bli en stad i världsklass. Inom flera områden har vi redan kommit en bit på väg för att nå detta mål, medan det inom andra områden krävs ett fortsatt arbete. Informationsteknikens uppgift i staden är att öka verksamheternas förmåga att nå sina mål. Att se informationstekniken som ett verktyg i det dagliga arbetet, och att använda det på ett nytt och innovativt sätt är mycket betydelsefullt. Utgångspunkten för all it-verksamhet är att it ska hjälpa staden att nå vision 2030.

Vi befinner oss mitt i en stor samhällsförändring. Att utveckla verksamheten för att ta vara på den nya teknikens möjligheter är ett prioriterat arbete inom stadens förnyelse. Digital förnyelse är en förutsättning för att hålla jämna steg med en omvärld som snabbt förändras när informationstekniken blir allt mer tillgänglig och finner användning inom allt fler områden i samhället. Detta skärper kraven på stadens verksamheter genom att medborgarnas förväntan på tillgänglighet till service ökar. Det ställer också högre krav på stadens medarbetare som ska kunna använda den digitala tekniken för att ge service till medborgare på andra platser och vid andra tider än vad som tidigare förväntats.

De möjligheter till genomgripande förändring av stadens arbetssätt och service som tekniken erbjuder är skälet till att den digitala förnyelsen ägnas ett särskilt styrdokument och särskilt finansiellt stöd. Tekniken står i medborgarnas, företagandets, besökarnas och verksamhetens tjänst. Den tekniska utvecklingen blir genom sin intensitet också en möjliggörare för en snabb förnyelse. För att den ska tas tillvara är det av vikt att premiера och generöst skapa möjligheter för innovation och verksamhetsutveckling med hjälp av ny teknik.

Ett gemensamt program är viktigt därför att en avgörande framgångsfaktor är att stadens verksamheter åstadkommer digital förnyelse *tillsammans*. Utvecklingen kräver ett aktivt och samordnat arbete från nämnder, bolagsstyrelser, chefer och medarbetare i hela organisationen för att säkerställa att teknisk utveckling verkligen leder till en ökad förmåga att nyttja information och ge service utifrån medborgarens fokus. Alla som har it som sin huvudsakliga arbetsuppgift ska ständigt ha fokus på hur it kan stödja verksamhetsutvecklingen.

För en del medarbetare är den nya tekniken en utmaning i sig. För andra är tekniken och dess möjligheter en självklarhet som det är svårt att vara utan. Det viktiga är att de steg som tas i den tekniska utvecklingen tas i syfte att stödja verksamhetens förmåga att nå de av kommunfullmäktige uppsatta målen.

2 It:s bidrag till fullmäktiges mål

Verksamhetsutveckling syftar till att bygga upp nya eller förbättra befintliga verksamhetsförmågor i syfte att öka kvaliteten och effektiviteten.

Verksamhetsförmåga beskriver vad verksamheten kan eller behöver kunna för att nå målen. Verksamhetsförmågor byggs upp av kompetens, processer, medarbetare, it-förmågor och andra resurser.

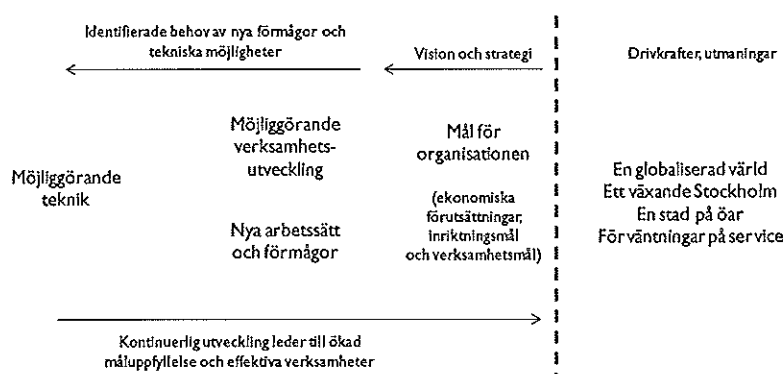
It-förmågor beskriver vad det är möjligt att göra med hjälp av specifika tekniska lösningar.

Tekniska lösningar är de faktiska tekniska resurser (it-infrastruktur, it-system e t c) som används för att skapa it-förmågor.

Nytan med it ska förstås i relation till Vision 2030 och till fullmäktiges inriktningsmål. Beslut som fattas och som rör it ska alltid relatera till målen och visionen.

Genom att etablera tekniska lösningar kan staden bygga upp förmågan att utföra ett visst arbete digitalt och möjliggöra utveckling och förnyelse av verksamheten. Genom att använda tekniska lösningar och verktyg byggs verksamhetsspecifika förmågor upp. Dessa förmågor gör det möjligt att effektivt nå de av kommunfullmäktige prioriterade inriktningsmålen.

Ett exempel hur relationen mellan kommunfullmäktiges mål och stadens satsningar på it-stöd fungerar illustreras i *Figur 1*.



Figur 1 Nyttan med it i stadens verksamheter ska värderas utifrån att it är en möjliggörare till förmåga att nå organisationens mål.

Att tekniken är en möjliggörare och inte en nytta i sig innebär att it-utveckling måste knytas till verksamhetsutveckling. Effekt av ett visst it-stöd uppnås först då det accepteras och tas i bruk av den som är tänkt att nyttja it-stödet. En fullständig nyttoanalys bör därför ta hänsyn till både vad den tekniska lösningen möjliggör och hur verksamheten behöver förändras för att teknikinförandet ska resultera i en ökad förmåga och en högre måluppfyllelse. Stadens modeller för utvärdering av nyttan med it ska utgå från ett synsätt där tekniska lösningar möjliggör nya arbetsätt som ökar verksamhetens förmåga att nå fullmäktiges mål.

3 Prioriterade områden för verksamhetsutveckling med hjälp av it

För att staden som helhet ska bli effektiv i it-utvecklingen krävs en hög grad av samverkan och ett gemensamt arbete. En viktig del i det digitala förnyelsearbetet är att underlätta informationsutbyte mellan olika verksamhetsdelar. För att detta ska bli möjligt krävs en gemensam målbild, där vissa områden måste prioriteras framför andra.

Under de kommande åren ska stadens nämnder och bolagsstyrelser som omfattas av detta it-program prioritera it-utveckling inom följande fem fokusområden:

1. Tillgänglighet och service för medborgare, företagande och besök

Utifrån medborgares, företagares och besökares fokus och situation ska staden erbjuda möjlighet att utföra ärenden och hantera kontakter med staden digitalt. Genom effektiv användning av ny teknik kan tid frigöras för att möta medborgare personligen där det krävs. Det är också möjligt att spara tid för medborgare, företagare och besökare genom att erbjuda service över nätet och genom att samla tjänster som rör en viss situation på ett sådant sätt att flera olika kanaler i kontakten med staden inte är nödvändiga. Ofta, men inte alltid, leder sådana externa nyttor för medborgare också till interna nyttor när information kommer in digitalt och därmed snabbare och billigare kan överföras, analyseras och återanvändas.

2. Förbättrad förmåga att sammanställa, analysera och återanvända information

Det ska vara möjligt att kunna beskriva kvalitet och effekter av stadens arbete såväl internt som externt, så att beslut kan fattas på rätt grunder och effekter av beslut kan tydliggöras och förklaras. Det ska vara enkelt både för stadens medarbetare och för medborgare, företagare och besökare att ta del av olika slags information och att snabbt göra sammanställningar på det sätt situationen kräver. För att nå detta mål krävs utöver analysstöd också bra grunddata. Det är viktigt att så mycket av stadens information som möjligt tas emot, skapas, bearbetas och bevaras i digital form. För medborgarnas, företagarnas och besökarnas tillgång till information spelar också öppna data, som fritt kan analyseras utanför organisationen, en avgörande roll.

3. Utbildning och systemutveckling i syfte att öka och förenkla användning av befintligt it-stöd

Stadens nämnder och bolagsstyrelser ska inom ramen för sitt uppdrag se till att respektive verksamhet drar nytta av teknikens möjligheter för att nå sina mål. Detta ställer krav på it-mognad bland stadens medarbetare, men också på satsningar på användarvänlighet och en utvecklad support till de som använder it-stödet internt. Kunskapen om vilket it-stöd som finns i organisationen och hur man effektivt använder det ska öka. En bred satsning på ökad it-

användning ska genomföras, i vilket det både ingår kompetensutveckling utifrån olika roller i organisationen och satsningar på ökad användbarhet i stadens system. Att såväl internt som externt ha lättanvända och användarvänliga system är en prioriterad fråga och ska ges särskilt fokus i alla utvecklingsprojekt. Under programperioden står staden inför beslut om en eventuell generationsväxling för flera av stadens gemensamma och stadsövergripande system.

4. Samverkan och informationsutbyte med andra myndigheter och organisationer

Ett viktigt utvecklingsområde framöver är att kunna samverka och utbyta information med andra myndigheter och organisationer. Detta handlar både om att kunna överföra information och att kunna presentera gemensamma gränssnitt mot medborgare, företagare och besökare. Staden behöver på olika sätt bedriva projekt som ökar förmågan till digital samverkan, till exempel genom etablering av federativ identitetshantering och genom att bedriva ett arbete för att utbyta information och i ökad grad integrera och/eller samutnyttja system. Detta gäller inte minst samverkan med landsting och med externa utförare.

5. Innovativ verksamhetsutveckling med hjälp av it

Staden ska bedriva ett särskilt arbete för att sänka trösklarna för att gå från idé till förstudie eller pilotprojekt. Det ska vara enkelt att framföra idéer. Kommunstyrelsen ska ge stöd till de som vill driva verksamhetsutveckling med hjälp av it. Metoder ska finnas för att fånga upp, utveckla och sortera idéer, prioritera projekt och stötta genomförande. Staden ska centralt bedriva ett arbete för att fånga upp idéer och premiera innovationer.

De utpekade fokusområdenas huvudsakliga bidrag till fullmäktiges mål framgår av figur 2 nedan:

Förmågor	KF1 Stockholmska vara en attraktiv, trygg, tillgänglig och växande stad för boende, företagande och besök	KF2 Kvalitet och valfrihet ska utvecklas och förbättras	Kf3 Stadens verksamheter ska vara kostnadseffektiva
1. Tillgänglighet och service för medborgare, företagande och besök	Tillgänglighet dygnet runt, enkelt att nå kommunal service	Enkelt att göra val, enkelt att följa kvaliteten	Lägre kostnader med effektiva vägar in i staden.
2. Förbättrad förmåga att sammanställa, analysera och återanvända information.	Beslutsunderlag både internt inom staden samt för medborgare företagare och besökare.	Kunna följa upp kvalitet och fatta kloka beslut. Underlätta medborgares val utifrån fakta.	Minska kostnaden för att ta fram beslutsunderlag. Sätta in åtgärder för verksamhetsutveckling på rätt ställe.
3. Utbildning och systemutveckling i syfte att öka och förenkla användning av befintligt it-stöd.	Förmåga att genom att behärska det verksamhetsstöd som står erbjuds och kunna erbjuda en hög grad av tillgänglighet.	Förmåga att attrahera, rekrytera och behålla engagerade och kompetenta medarbetare.	Ökad förmåga att utnyttja de it-verktyg som erbjuds vilket ger förutsättningar för verksamhetsutveckling och effektemtagning.
4. Samverkan och informationsutbyte med andra myndigheter och organisationer.	Förmåga att ge sammanhängande service med hjälp av myndighets-gemensamma gränssnitt.	Förmåga att tillgängliggöra sammanhållen information som underlättar för medborgare att följa ärenden oavsett huvudman.	Effektivare samverkan med andra myndigheter frigör resurser.
5. Innovativ verksamhetsutveckling med hjälp av it		Kunskap och idéer till framtida verksamhetsutveckling.	

Figur 2 Fokusområdenas huvudsakliga bidrag till respektive fullmäktigemål.

Tabellen ovan syftar inte till att vara uttömmande utan till att ge en grundläggande bild av hur utveckling inom fokusområdena förväntas bidra till kommunfullmäktiges mål. Enskilda projekt kan inom ramen för ändamålet med respektive fokusområde bidra till fullmäktiges mål även på andra sätt.

Sammanfattning

Stadens verksamhetsutveckling med hjälp av it ska fokuseras till följande fem områden:

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.

4 It-styrning

Grundläggande principer för stadens it-styrning är att:

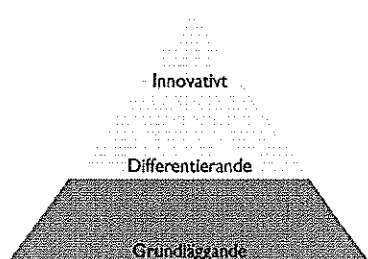
- it-styrningen ska utgå från verksamhetens behov
- verksamheten ska vara delaktig i beslut som rör it
- staden ska sträva efter återanvändning av såväl information som tekniska lösningar
- system ska vara öppna, stödja ett horisontellt, organisationsoberoende arbetssätt samt tillåta integration på ett enkelt sätt
- it-utveckling ska gå i takt med verksamhetsutveckling
- kostnaden för it-stödet måste ställas i relation till verksamhetsnyttan

Kommunstyrelsen ska i riktlinjer förtydliga innebörden av ovanstående principer och tydliggöra vad den gemensamma plattformen omfattar vid varje given tidpunkt. Styrningen tydliggörs också genom riktlinjer för specifika arbetssätt vid arbete med systemförvaltning, systemutveckling och projekt. Detta är viktigt för att upprätthålla användarvänlighet, tillgänglighet, kostnadseffektivitet och säkerhet i stadens it-miljö. Undantag från dessa riktlinjer ska vara dokumenterade och godkända av kommunstyrelsen.

Styrningen ska se olika ut beroende på vilken typ av it-utveckling det är fråga om. Utgångspunkten är förändringstakten i olika tekniska plattformar, det vill säga hur snabbt olika typer av it-stöd behöver och kan förändras. I *Figur 2* visas hur it-styrningen i Stockholm stad ska fungera.

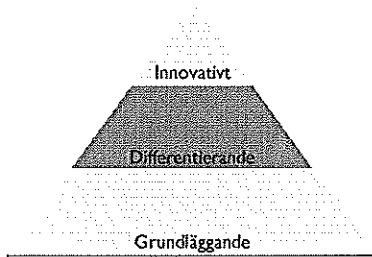
Kategori av it-stöd	Definition av verksamhetsbehov	Lämpliga styrmodeller	Krav på tekniska lösningar	Finansieringsmodell
Innovativt	Medarbetares förslag och idéer, samt en gemensam process för att stimulera innovation.	Förstudier, piloter, projektstyrning, ledigt förhållande till styrmodeller och formella processer.	Enkla/provisoriska lösningar, specialinköp, minimala integrationer.	Portfölj för innovation dimensionerad enligt fullmäktiges beslut i budget.
Differentierande	Politiska prioriteringar, utvecklingsråd och beredningsgrupper, fokusområden i it-program.	Projektstyrning enligt stadens projektmodell.	Stadens riktlinjer ska följas, och system integreras.	Portföljer dimensionerade enligt fullmäktiges beslut i budget.
Grundläggande	Förvaltningsobjektets styrgrupp, användargrupper, mätningar, politiska beslut.	Förvaltningsmodell enligt riktlinjer, till exempel F-guide.	Standardplattform, standardsystem.	Nämnd/Bolagsstyrels linjebudget eller särskilt fördelade medel.

Figur 3 Stadens it-styrning varierar beroende på förändringstakt i de underliggande processerna

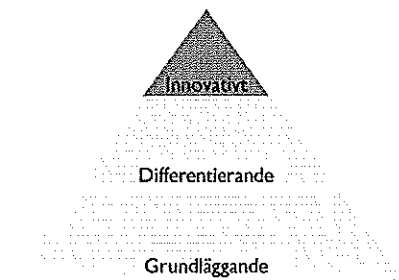


Basen i stadens it-leverans är de gemensamma och lokala verksamhetssystemen. Det är ett **grundläggande it-stöd** som inte har ett direkt syfte att göra staden unik, men som ofta är verksamhetskritiskt och ofta används av flera olika verksamheter. Förändringstakten för processer som stöds av detta it-stöd är låg, och it-stödet kan ofta vara i grunden detsamma i tio år eller mer. De styrmetoder som används är anpassade för

stabil systemförvaltning och kraven på testning och överensstämmelse mot de tekniska standarderna är strikt. Kommunstyrelsens riktlinjer för arkitektur beskriver närmare de arbetssätt som gäller. För det grundläggande it-stödet finns ett behov av strikt styrning och alla förändringar måste vara genomtänkta och noga avvägda. All finansiering sker inom linjen.



En högre förändringstakt finns i de lösningar som tas fram för att göra staden unik och för att förbättra Stockholms konkurrenskraft. Det vi kallar **differentierande it-stöd** kännetecknas av att förändringstakten är högre än för de etablerade systemen och att vi behöver kunna arbeta mer med projektstyrning. Samtidigt är de underliggande processerna inte kortlivade. Denna typ av it-stöd har ofta en livslängd på 3-5 år. Eftersom lösningarna på sikt kan bli en del av det etablerade it-stödet och behållas under en längre tid är kraven på tekniska standarder höga. Implementering i stor skala förutsätter noggrann testning och där det är möjligt ska lösningar återanvändas. Kommunfullmäktige prioriterar särskild finansiering till fokusområdena för att stimulera den digitala förnyelsen av stadens verksamheter.



För att kunna prova ny teknik eller kreativa idéer i liten skala finns **innovativt it-stöd**. Här tillåts verksamheter göra försök med ny teknik utan att behöva förhålla sig till hela stadens befintliga plattform. Syftet är att skaffa erfarenheter eller göra förstudier som kan ligga till grund för framtida större projekt som har en differentierande funktion. De arbetssätt och processer som stöds av innovativt it-stöd är nya eller av andra skäl uttalat tillfälliga. Livslängden på detta it-stöd bör inte överstiga 3-6 månader. Projekten drivs under friare former med lägre krav på exakta nyttoberäkningar, lägre krav på testning och utan krav på att kunna ansluta till alla tekniska standarder. Stadens säkerhetsprogram med tillhörande riktlinjer gäller dock även för innovativt it-stöd. Även för innovativa projekt och förstudier prioriterar kommunfullmäktige särskilda medel.

Innovativt it-stöd ska drivas i liten skala. Projekt som syftar till införande av innovativt it-stöd ska redan när de startas ha en uttalad plan för hur gjorda erfarenheter ska tas om hand och hur de lösningar som etablerats kan avvecklas eller integreras i stadens miljö när projektet är slut.

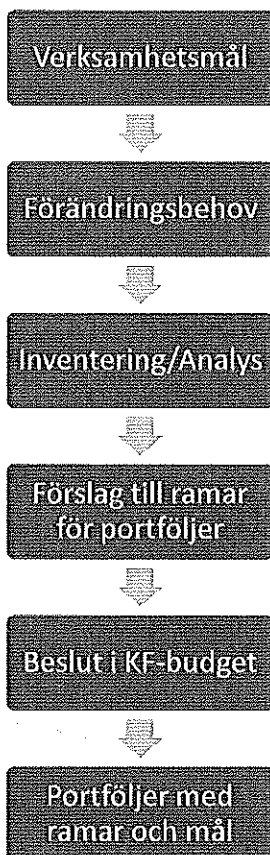
Verksamheter som skapar nya system ska säkerställa att dessa system ges ett tydligt ägarskap. Då införande av nya systemlösningar planeras ska den tänkta systemägaren vara känd och ha accepterat framtida ansvar och kostnader som följer av detta ansvar. Systemägaren är alltid en nämnd eller en bolagsstyrelse. Den som löpande utövar ansvaret på uppdrag av nämnden eller bolagsstyrelsen benämns systemägarrepresentant. Systemägaren ansvarar för att förvaltning av systemet sker med beaktande av de bestämmelser som framgår av it-program och säkerhetsprogram med tillhörande riktlinjer.

5 Finansiering

Grundtanken är att it-stöd i Stockholms stad finansieras inom ramen för respektive nämnds- eller bolagsstyrelses ordinarie verksamhet och budget. Löpande kostnader för centrala system kan hanteras genom central fakturering från leverantör. Dessa fördelas till de nämnder och bolagsstyrelser i enlighet med den fördelning kommunstyrelsen beslutar. Utvecklingen ska spegla användningen av tjänsterna utan att innebära en orimlig arbetsinsats eller kostnad. Om beslut i kommunfullmäktige eller i stadens nämnder och bolagsstyrelser kräver förändringar i stadens it-stöd ska kostnaden för dessa beaktas i beslutet.

För de fem fokusområden som definierats i avsnitt 3 ovan avsätts särskild finansiering inom ramen för så kallade projektportföljer. Det innebär att staden under programmets löptid kommer att ha fem portföljer som syftar till att finansiera prioriterad digital förnyelse. En portfölj är knuten till ett specifikt fokusområde och omfattar projekt som bedrivs med samma ändamål och motsvarande målbild. Syftet med portföljstyrning är att säkerställa balans mellan utveckling inom de olika fokusområdena.

Politisk styrning genom ramar för portföljer



Kommunfullmäktige balanserar de olika perspektiven genom att besluta om ambitionsnivå för respektive portfölj. Detta sker genom att ekonomiska ramar för respektive portfölj fastställs i kommunfullmäktiges budget. Genom att ramarna sätts med koppling till ett tydligt syfte, men utan koppling till ett specifikt projekt blir det möjligt för kommunstyrelsen att snabbt och löpande under året besluta om finansiering till projekt utifrån prioriteringar inom ramen för respektive portfölj. Finansiering inom projektportföljerna kan ske antingen över driftbudget eller genom disposition av eget kapital.

För att få finansiering inom ramen för en portfölj ska den som vill driva ett projekt inkomma med en ansökan till kommunstyrelsen. Inom varje portfölj tilldelas medel till de projekt som bedöms mest angelägna, dock högst till det värde som fastställts av kommunfullmäktige i budget. Hur angeläget ett projekt är bedöms i förhållande till kommunfullmäktiges inriktningsmål med tillämpning av de principer för värdering av nytta som framgår av modellen för its bidrag till organisationens mål i kapitel 2 ovan. Denna modell utvecklas och specificeras i kommunstyrelsens riktlinjer. För den portfölj som syftar till att finansiera innovation anpassas kraven på nyttobedömning till det faktum att projekten kan ha som huvudsyfte att bedöma nyttan med ett visst arbetssätt.

Kommunstyrelsens beslut om vilka projekt som ska tilldelas medel ska bygga på samråd med representanter från stadens verksamheter. Beslutsprocessen ska närmare beskrivas i riktlinjer för portföljhantering och ansökningsprocessen. Rådgivande till kommunstyrelsen i dessa beslut är ett utvecklingsråd som leds av stadsdirektören. Ledamöter i utvecklingsrådet utses av stadsdirektören bland förvaltnings- och bolagschefer samt berörda chefer inom stadsledningskontoret. Utöver utvecklingsrådet ska beredningsgrupper formuleras för att bereda och bedöma förslag inom respektive portfölj.

Tilldelning av projektmedel inom ramen för portföljer



Varje projekt som beviljas medel ur portföljerna ska ha en tydlig plan för hur den verksamhetsutveckling som planeras ska uppnås och hur den förväntade nyttan ska realiseras. Projekten ska normalt vara avgränsade och kunna genomföras under ett och samma verksamhetsår. Stora projekt delas upp i delar som beslutas från år till år. Projekten följs upp av det utvecklingsråd som också beslutar om tilldelning av medel till projekt.

Kommunstyrelsen svarar för planering och uppföljning av de fem portföljer som syftar till finansiering av digital förnyelse. En löpande verksamhetsdialog ska ligga till grund för kommunfullmäktiges beslut om portföljernas storlek från år till år. Som en del av detta driver kommunstyrelsen en strukturerad process för att fånga upp goda idéer och stimulera innovation.

Utöver ovanstående kan kommunfullmäktige särskilt besluta om finansiering av prioriterade projekt inom it-området, exempelvis för att finansiera utbyte av föråldrade system eller för att finansiera förändringar av it-stödet med anledning av andra beslut om förändringar i stadens verksamhet.

Sammanfattning

- ✓ It ska i första hand finansieras inom ramen för respektive nämnd eller bolagsstyrelsens ordinarie verksamhet.
- ✓ Vid framtagning av underlag för beslut om verksamhetsförändringar ska kostnaden för möjliggörande förändringar i it-stödet alltid beaktas.
- ✓ Särskild finansiering avsätts inom ramen för fem portföljer för att stimulera utveckling inom stadens fokusområden för digital förnyelse. En projektportfölj är knuten till ett specifikt fokusområde och omfattar projekt som bedrivs med samma ändamål och motsvarande målbild.
- ✓ Kommunfullmäktige beslutar ambitionsnivå genom att årligen fastställa ekonomisk ram för respektive portfölj.
- ✓ Ett utvecklingsråd och beredningsgrupper säkerställer verksamhetens delaktighet i värderingen av planerad utveckling.

6 Uppföljning av it-verksamheten

För att höja verksamhetens förmåga att nå de av kommunfullmäktige beslutade inriktningsmålen ska stadens nämnder och bolagsstyrelser löpande följa upp hur digitala lösningar används och kan användas. Kommunstyrelsen ska också svara för en stadsövergripande uppföljning. Nämnder och bolagsstyrelser ska medverka med de underlag som kommunstyrelsen begär för detta.

It ska följas upp baserat på kvalitet och kostnad för it-stödet, men också utifrån den nytta it-stödet ger. Det är viktigt att flera perspektiv kombineras i uppföljningen för att få en balans mellan olika åtgärder som syftar till att sänka kostnader, skapa driftstabilitet eller möjliggöra förnyelse. Kommunstyrelsen ska därför utvärdera stadens löpande it-leverans såväl som de projekt som finansieras inom ramen för de gemensamma portföljerna ur följande fem perspektiv:

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

Uppföljning utifrån de fem perspektiven ska bygga på definierade mätetal. Dessa ska löpande tas fram med hjälp av såväl objektiva som subjektiva mätmetoder. Ett exempel på objektiv metod är mätning av tillgänglighet genom teknisk mätning i stadens driftmiljöer. Med subjektiv mätning förstås mätning av intressenters uppfattning om it-stödet genom intervjuer eller enkätundersökningar. Bland de mätetal som tas fram kan ett urval i framtiden också införas som indikatorer för att möjliggöra en gemensam uppföljning inom ramen för stadens integrerade lednings och styrningssystem, ILS.

7 Leverans av it-stöd

En effektiv digital förnyelse förutsätter ett effektivt organiserat arbete med stadens it-stöd. Varje nämnd och bolagsstyrelse har ansvar för att deras verksamhet har det it-stöd som krävs. Inom vissa områden finns det dock gemensamt it-stöd som inte får dubbleras av nämnder eller bolagsstyrelser. Detta gäller infrastrukturella it-lösningar som arbetsplatssystem och serverdrift, men också bassystem som är gemensamma för samtliga eller flera av stadens förvaltningar och i vissa fall bolag, exempelvis inom ekonomi, personal och det sociala området.

7.1 Arkitektur

Stadens mål är att service till medborgare ska ges utifrån medborgarens fokus. Detta förutsätter en hög grad av horisontella arbetssätt där olika nämnder verkar inom gemensamma lösningar för att ge service i gemensamma kanaler. Samverkan runt gemensamma arkitekturfrågor är en av förutsättningarna för att uppnå strukturer och standarder där en integrerad användarupplevelse kan uppnås och där system kan kommunicera med varandra på ett enhetligt och säkert sätt.

En gemensam arkitektur gör det möjligt att utbyta information, integrera processer och utveckla verksamhetsstödjande lösningar och tjänster. Arkitekturramverket ska detaljeras och kontinuerligt hållas aktuellt i kommunstyrelsens riktlinjer. Nya lösningar som införs ska uppfylla krav som följer av dessa.

Viktiga grundprinciper för stadens arkitekturramverk är att:

1. Gemensamma metoder för arbete med it-utveckling och förvaltning ska vara dokumenterade av kommunstyrelsen och tillämpas av nämnder och bolagsstyrelser i enlighet med kommunstyrelsens riktlinjer.
2. All informationshantering ska ha en adekvat säkerhetsnivå och utformas i enlighet med bestämmelser som följer av stadens säkerhetsprogram.
3. Informationsmodeller ska vara dokumenterade. Det ska finnas enhetliga begreppsmodeller som utgår från det språkbruk som finns i verksamheten och tillämpliga regelverk. Kommunstyrelsen kan där det krävs besluta om för staden gemensamma informationsmodeller och om vilket system som anses vara huvuddatakälla (masterdata) för en viss typ av information för alla stadens system.
4. Information ska kunna frigöras från de system i vilken den uppstår och kunna återanvändas i stadens övriga system.
5. Rådata ska kunna tillgängliggöras i digital form som Öppna data enligt gällande förordningar.
6. Stadens applikationer ska finnas förtecknade i en applikationsportfölj som förvaltas av kommunstyrelsen. Stadens övriga nämnder och bolagsstyrelser ska bidra med den information som kommunstyrelsen begär för att hålla förteckningen aktuell.

7. System ska utformas och integreras så att de upplevs som ett stöd av de som ska använda systemen, oavsett om slutanvändaren är intern eller extern.

För att i största möjliga mån skapa förutsättningar för enhetlig sammanhållen service till medborgare, företagande och besök och för ett smidigt internt och externt informationsutbyte ska stadens it-lösningar återanvända den plattformsinfrastruktur som förvaltas av kommunstyrelsen. Det är inte tillåtet att etablera dubblerande funktioner inom de områden där staden har gemensamma lösningar om inte kommunstyrelsen beslutar om undantag. Exempelvis ska e-tjänster baseras på stadens e-tjänstplattform, inloggning mot stadens it-stöd från internet ske genom användning av stadens autentiseringslösning (id-portal) och internt beslutsstöd ska återanvända den infrastruktur som finns inom stadens ledningsinformationssystem (LIS).

En aktuell och uppdaterad beskrivning av det gemensamma it-stödet ska framgå av kommunstyrelsens riktlinjer. Av dessa ska också framgå hur ytterligare dokumentation och anvisningar för utveckling och integration mot de gemensamma plattformarna tillgängliggörs.

7.2 Sourcing

Staden ska sträva efter att i konkurrens upphandla det it-stöd som verksamheten behöver. Ansvaret för att verksamheten har det it-stöd som finns för att lösa en uppgift innehas i första hand av den nämnd eller bolagsstyrelse som nyttjar it-stödet. Upprätthållandet av en hög beställarkompetens såväl tekniskt som kommersiellt är en viktig fråga för stadens it-organisation. Detta gäller såväl lokalt som centralt.

Där det finns möjlighet till volymfördelar och koncernrabatter ska dessa utnyttjas. Kommunstyrelsen svarar för att löpande samordna dessa behov och anvisa hur sådan samordning ska ske. Vid samordning är det dock viktigt att de lokala behoven beaktas och att gemensamma lösningar förmår uppfylla de krav som finns i respektive verksamhet.

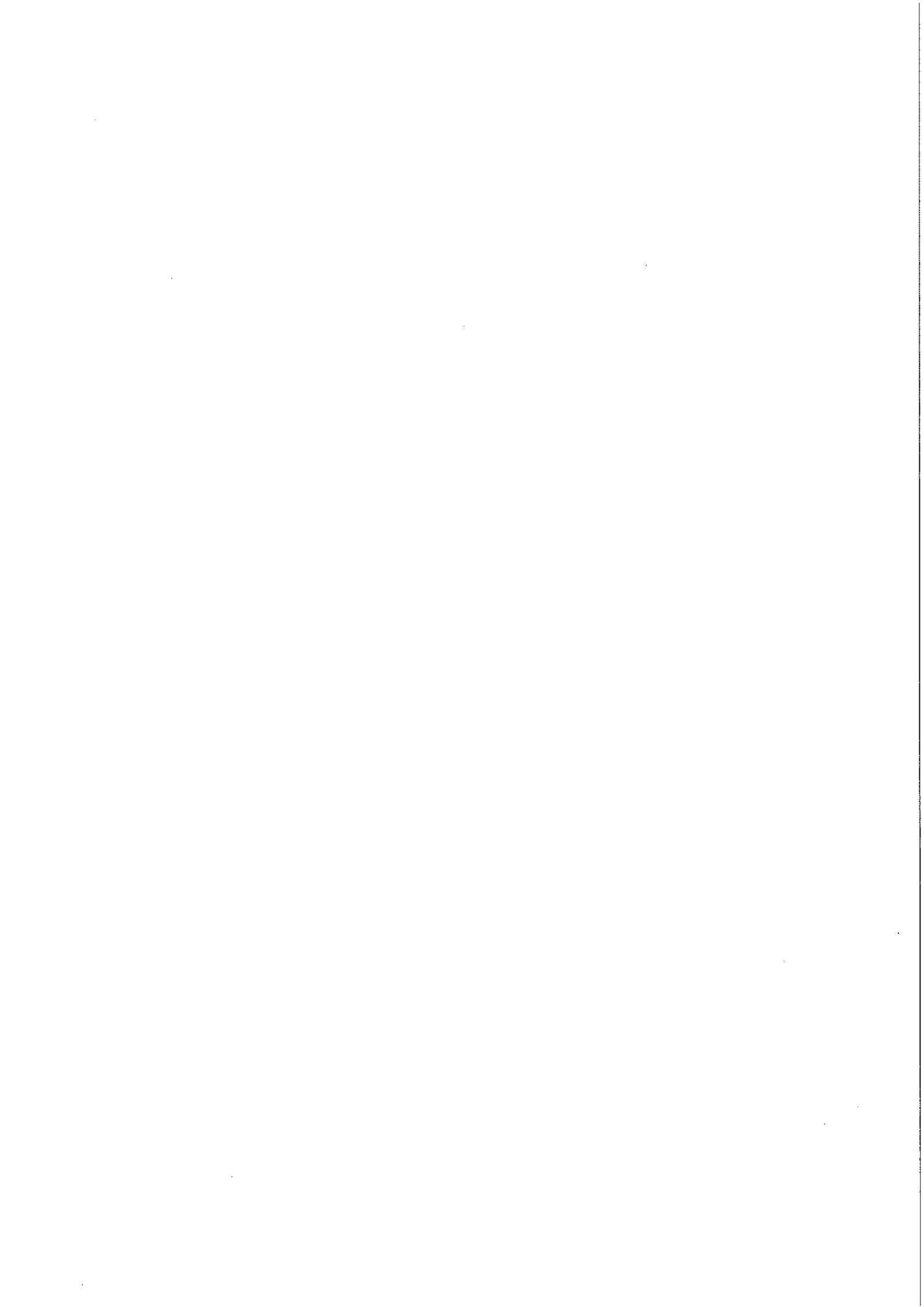
För att de prioriterade målen för digital förnyelse ska kunna nås är det viktigt att integrationer mellan system fungerar. Detta underlättas genom tydliga ansvarsgränser mellan leverantörer och en aktiv samordning från stadens sida. Kommunstyrelsen fungerar som kontraktsägare för stadens större driftavtal och tar ett helhetsansvar för integrationen av stadens grundläggande och differentierande it-stöd. Leveransen ska affärsmässigt hållas ihop med så tydliga ansvar som möjligt för alla inblandade aktörer.

Vid införande av nya gemensamma it-lösningar ska strävan vara att det nya systemet kan införlivas i stadens gemensamma avtal för drift och förvaltning av it. För att detta ska kunna uppnås är det viktigt att antalet leverantörer och avtal inom it-området inte är för stort.

För att it-stödet ska kunna levereras smidigt och för att en hög säkerhet ska kunna upprätthållas inom stadens verksamheter ska staden också ha ett gemensamt datakommunikationsnät som hålls samman som en leverans hela vägen från lokala nät till anslutningspunkt mot internet.

Stadens hantering av programvarulicenser ska vara gemensam och skötas av en för samtliga nämnder och bolag gemensamt upphandlad part. Denne benämns stadens licensadministratör. I licensadministratörens uppgifter ingår att säkerställa att licenser köps på rätt avtal, att licenser återanvänds där det är möjligt och att stadens verksamheter har tillgång till statistik över licensutnyttjande i stadens it-miljö.

Antalet parter som arbetar med support till interna användare och (i den mån de berörs av supporten) externa utförare som rör denna samlade it-leverans ska vara begränsat. Målbilden är att den centrala it-leveransen på lång sikt ska kunna stödjas av en sammanhållen support, en så kallad SPOC (Single Point of Contact). För medborgare är principen att stöd med användning av e-tjänster i första hand ges av Kontaktcenter Stockholm.





STADSLEDNINGSKONTORET
FÖRNYELSEAVDELNINGEN

DET SKA VARA ENKELT ATT VARA STOCKHOLMARE

FÖRSLAG TILL ORGANISATION FÖR E-TJÄNSTUTVECKLING



Besöksadress Ragnar Östbergs plan 1
Telefon 08-508 29 000
katarina.johansson@stockholm.se

www.stockholm.se

INNEHÅLL

1. Inledning
 - 1.1 Bakgrund
 - 1.2 Medborgarnas förväntningar och utmaningar för staden
 - 1.3 Om utredningen
 - 1.4 Begrepp
2. Fas 1 – GAP-analys utifrån nuläge och önskat läge
 - 2.1 Vision, mål och strategi
 - 2.2 Affärsmodell
 - 2.3 Organisation och kompetenser
 - 2.4 Styrning, samordning och kvalitetssäkring
 - 2.5 Kommunikation
3. Fas 2 – vad ska den framtida organisationen leverera
 - 3.1 Mål och målformuleringar
 - 3.2 Metoder i workshopen
 - 3.2.1 Medborgare
 - 3.2.2 Verksamhet
 - 3.2.3 IT- Tillgängligt, tillförlitligt och öppet
4. Fas 3 – Kriterier för den framtida organisationen
 - 4.1 Mål 1: Enkelt för medborgarna
 - 4.1.1 Delmål
 - 4.1.2 Kriterier
 - 4.2 Mål 2: Effektiva verksamheter
 - 4.2.1 Delmål
 - 4.2.2 Kriterier
 - 4.3 IT- Tillgängligt, tillförlitligt och öppet
 - 4.3.1 Delmål
 - 4.3.2 Kriterier
 - 4.4 Visionsseminarium - en hearing med leverantörer
5. Utgångspunkter för en framtida organisation
 - 5.1 Stadens vision
 - 5.2 Kommunfullmäktiges inriktningsmål
 - 5.3 Viktiga principer oavsett organisation
 - 5.4 Behov, styrning och leverans
 - 5.5 Förutsättningar
6. Den framtida organisationen
 - 6.1 På central nivå
 - 6.1.1 Behov – en analyserande funktion
 - 6.1.2 Styrning – en planerande och stödjande funktion
 - 6.1.3 Leverans – en uppföljande funktion
 - 6.2 Portföljer för styrning
 - 6.3 På lokal nivå
 - 6.3.1 Behov
 - 6.3.2 Styrning
 - 6.3.3 Leverans
 - 6.4 Frågeställningar att bearbeta ytterligare
7. Förslag på indikatorer/nyckeltal
 - 7.1 Exempel indikatorer/nyckeltal: Enkelt för medborgarna
 - 7.2 Exempel indikatorer/nyckeltal: Effektivare verksamheter
 - 7.3 Exempel indikatorer/nyckeltal: IT – Tillgängligt, tillförlitligt och öppet
 - 7.4 Aktiviteter utöver indikatorer/nyckeltal
8. Deltagare i utredningen
 - 8.1 Bilagor

I. INLEDNING

I.1 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 arbets sätt 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 den 1 februari 2011 om förlängning av e-tjänstprogrammet fick stadsledningskontoret i uppdrag 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 även inkludera frågor om kostnader och finansiering. Organisationen ska träda i kraft den 1 januari 2013.

Slutrapport från projektet lämnas 30 november 2011.

Uppdraget är att ta fram:

- Förslag till organisation för e-tjänstutveckling
- Förslag till former för förvaltning av etablerade och nya e-tjänster
- Förslag till införande
- Förslag till målområden och indikatorer för stadens e-tjänstutveckling.

I.2 Medborgarnas förväntningar och stadens utmaning

Sedan starten av e-tjänstprogrammet 2007 har ett femtiotal e-tjänster utvecklats. De allra flesta initiativen kommer från förvaltningar och bolag sedan de sett möjlighet att erbjuda sina kunder 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 möra 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.

1.3 Om utredningen

Utredningen startade i januari 2011 och slutfördes 30 november samma år. Utredningen genomfördes inom e-tjänstprogrammet och omfattade tre faser. Den första fasen var en kvalitativ uppföljning utifrån ett nuläge och ett önskat läge i syfte att ta fram en GAP-analys som belyser fördjupningsområden som den fortsatta utredningen behöver fokusera på.

Den andra fasen bestod av djupanalyser av specifika områden och utgick från de börläge som GAP-analysen pekar på och att betrakta dem som kriterier för en framtida organisation. För att kvalitetssäkra de föreslagna 27 kriterierna för en framtida organisation för e-tjänstutveckling så bearbetades dessa vid en workshop den 13 juni. I workshopen deltog ledande chefer i Stockholms stad (se deltagare). Kriterierna beskriver uppgifter som den framtida organisationen bör klara av och vilar på mål och formuleringar som workshopen inledde med att arbeta fram.

Den tredje och sista fasen innebar ytterligare bearbetning av kriterierna och gjordes av projektledningen tillsammans med medarbetare från IT-avdelningen vid stadsledningskontoret liksom i samråd med arbetsgruppen.

Utifrån det ovan beskrivna utredningsarbetet har ett förslag tagits fram.

1.4 Begrepp i utredningen

Förslaget i denna utredning och fokuserar på e-tjänstutveckling. En e-tjänst är en digital lösning gentemot medborgare som baseras på information som ägs av staden. Med verksamhet avses här nämndernas och bolagens olika uppdrag gentemot dess kunder. Med medborgare avses medborgare, företagare, besökare eller kunder och de är befintliga eller presumtiva.

2. FAS I – GAP-ANALYS

Målet med GAP-analysen var att utifrån att beskriva nuläge och önskat läge få fram områden att ytterligare fördjupa utredningen i Fas 2. GAP-analysen baserades på workshops och intervjuer med nyckelpersoner (se deltagare) och ledde fram till fem fördjupningsområden:

- vision, mål och strategi
- affärsmodell
- organisation och kompetens
- styrning, samordning och kvalitetssäkring
- kommunikation

2.1 Vision, mål och strategi

GAP-analysen visar att för vision, mål och strategi upplevs inte skillnaderna skillnad mellan nuläge och önskat läge som särskilt stora – snarare handlar det om att behålla allt det som varit positivt med e-tjänstprogrammet. Till detta hör det mandat som funnits från såväl den politiska ledningen som tjänstemannaledningen, e-strategin som upplevs som adekvat och framtidsinriktad samt ett fortsatt fokus på verksamhetsutveckling (med eller utan stöd av IT). Analysen visar att det även i framtiden är viktigt att dessa frågor finns högt uppe på agendan, inte minst för att behålla profilen som IT-huvudstad och e-kommun. Samtidigt kan det vara läge att det i den framtida organisationen är tydligt att e-förvaltning och e-tjänster är en del av den ordinarie verksamhetsutvecklingen. Det kan betyda att de visioner och mål som idag finns i e-strategin behöver förtydligas ytterligare och kompletteras (antingen i e-strategin eller i ordinarie verksamhetsmål), men också att e-frågorna får en naturlig hemvist rent organisatoriskt.

2.2 Affärsmodell

Givet den vision, de mål och den strategi Stockholms stad väljer så kommer det att påverka affärsmodellen, främst vad gäller sättet att finansiera tjänster, både i utvecklingsskedet och liksom för drift och förvaltning.

För framtiden behöver staden göra ett ställningstagande kring vad som ska hanteras centralt och gemensamt och vad som ska hanteras lokalt. Finansieringen måste så långt som möjligt ske på de sätt som staden redan idag använder för att finansiera verksamhets- och teknikutveckling (primärt ordinarie budgetprocess och utvecklingsmodellen). Det kan dock finnas anledning att formulera villkor för avsteg, exempelvis för förstudier eller enklare tjänster.

Synsättet skulle ligga i linje med resonemanget som fördes i avsnittet om vision, mål och strategi, nämligen att det nu är dags att se e-tjänster som en del av

ordinarie verksamhet. Vad gäller kravet på vinsthemtagning bör det gälla även framöver.

2.3 Organisation och kompetens

Val av organisation och vilka kompetenser som den bör ha är avhängig den strategiska inriktning som Stockholms stad väljer för framtida e-tjänstutveckling och för att frågorna även fortsättningsvis ska finnas högt upp på agendan, för att helhetsperspektivet ska bevaras och för att behålla tempot i utvecklingen. Tydligt är att frågorna behöver hitta en hemvist på hög nivå för den strategiska samordningen så att e-strategin verkställs på ett adekvat sätt. Analysen visar också ett behov av att tydliggöra för verksamheterna, det vill säga nämnderna och bolagen, att ansvaret vilar på dem vad gäller såväl utveckling liksom drift och förvaltning.

2.4 Styrning, samordning och kompetens

Kring styrning, samordning och kvalitetssäkring pekar analysen på ett önskat läge med en kombination av en stark, central styrning där strategin uppdateras och efterföljs och där helhetsperspektivet säkerställs. Likaså krävs en lokal styrning på varje förvaltning utifrån det egna verksamhetsansvaret. Beroende på hur staden väljer att finansiera lösningarna kan gränsen mellan den centrala och den lokala styrningen variera.

Vad gäller styrning skulle denna kunna förtydligas efter det att strategin brutits ner till mål. Denna uppföljning skulle då kunna ske i ILS. En del i samordningen är också att ta fram riktlinjer, vägledningar och liknande.

På både central och lokal nivå behöver staden dessutom bli bättre på att genomföra behovsanalys utifrån medborgares och företags behov. Detsamma gäller för att följa upp och stimulera användningsgrad. Med stöd i sådana analyser kan efterfrågade tjänster utvecklas och förbättras. Här kan kontaktcenter ges en viktig roll för att förmedla vidare förbättringsförslag i organisationen.

2.5 Kommunikation

Kommunikation är viktigt för att målgruppen ska använda tjänsterna och internt är det viktigt för att förankra nya arbetssätt. I den externa kommunikationen har stadsledningskontoret en fortsatt viktig sammanhållande roll. För medborgaren ska det inte spela någon roll vilken av stadens förvaltningar/verksamheter som levererar efterfrågad tjänst. GAP-analysen pekar också på behovet av en kanalstrategi för att styra medborgarna mot kostnadseffektiva kanaler.

3. FAS 2 – VAD SKA DEN FRAMTIDA ORGANISATIONEN LEVERERA

I den efterföljande fasen gick utredningen vidare med att samla de börlägen som GAP-analysen pekar på och se dem kriterier för en framtida organisation. För att kvalitetssäkra de föreslagna 27 kriterierna för en framtida organisation för e-tjänstutveckling så bearbetades dessa vid en workshop den 1 juni för ledande befattningar i Stockholms stad (se deltagare). Kriterierna beskriver uppgifter som den framtida organisationen bör klara av och vilar på mål och målformuleringar som workshopen inledde med att arbeta fram.

3.1 Mål och målformuleringar

Till workshopen hade 22 olika målformuleringar för utvecklingen av e-tjänster samlats. Dels de 13 målformuleringar som idag finns i arbetet med e-tjänstutveckling dels nio formuleringar som utarbetats med GAP-analysen och diskussionerna inför workshopen som underlag. Vissa av dessa mål bör snarare anses vara formuleringar som beskriver medel som kan användas för att uppnå målen. Efter workshopövningen kring visioner och mål återstår 16 olika målformuleringar som redovisas i nästa avsnitt. Målformuleringarna kallas då delmål.

I workshopen delades kriterierna in i tre områden som direkt knyter an till målen som togs fram: **Medborgare**, **verksamhet** och **IT**. Inom varje område fanns det på workshopen nio olika kriterier att ta ställning till. Det fanns dessutom möjlighet att formulera egna förslag på kriterier. Kriterierna presenteras i nästa avsnitt eftersom de kom att bearbetas ytterligare under den avslutande fasen av utredningen.

3.2 Metoder och resultat i workshopen

3.2.1 Medborgare

För att etablera vilka kriterier som bör gälla inom perspektivet *Medborgare* användes en beslutsmodell där deltagarna delades in i grupper som fick i uppdrag att inför de andra argumentera för tre av kriterierna samt argumentera emot tre andra kriterier. Deltagarna fick sedan rösta på de kriterier de ansåg ska gälla för den framtida organisationen.

3.2.2 Verksamhet

För att etablera gemensamma kriterier som bör gälla inom perspektivet *Verksamhet* delades deltagarna upp i tre grupper som var och en fick förhandla inom gruppen för att kunna formulera ett förhandlingsmandat. Detta mandat fick sedan en av medlemmarna i respektive grupp ta med sig för att enas kring en överenskommelse med de övriga grupperna. Mot bakgrund av att det fanns betydande skillnader kring de målformuleringar som berör perspektivet så fördjupades diskussionen kring hur staden ser på vilka verksamhetsanknutna kriterier som bör ligga till grund för den framtida organisationen.

3.2.3 IT

Då workshopen tog fram kriterier för IT blev det tydligt att det fanns olika syn på IT-funktionens roll beroende på deltagarnas kunskap eller organisatorisk hemvist. Deltagarna delades in i grupper där de tillsammans med personer med likartade kunskaper och/ eller roller fick rangordna de olika kriterierna inom funktionen. Resultatet visade att de kriterier som ska gälla för perspektivet "IT" för den nya organisationen för e-tjänsteutveckling behövde förtydligas och så skedde också i utredningens fortsatta arbete.

4. FAS 3 – KRITERIER FÖR DEN FRÄMTIDA ORGANISATIONEN

Som tidigare beskrivits så blev det i workshopen tydligt att det fanns skillnader i hur kriterierna uppfattades. Det medförde en omfattande del i det fortsatta arbetet fokuserade på att förtydliga dessa i syfte att skapa förståelse och acceptans. Efter bearbetning inom projektledningen, tillsammans med IT-avdelningen, tillsammans med PwC och i samråd med styrgruppen så har kriterierna slagits fast.

4.1 Mål 1 - Enkelt för medborgarna

4.1.1 Delmål

- 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.

4.1.2 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.

4.2 Mål 2 - Effektiva verksamheter

4.2.1 Delmål

- 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.

4.2.2 Kriterier Effektiv 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.

4.3 Mål 3 - IT – Tillgängligt, tillförlitligt och öppet

4.3.1 Delmål

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

4.3.2 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.

4.4 Visionsseminarium – en hearing med leverantörer

I den tredje fasen av utredningen anordnades ett visionsseminarium för leverantörer. Vid seminariet, som ägde rum den 13 september 2011, presenterade Abou, Capgemini, Deloitte, Disruptive Media, Ernest & Young, Governo, IBM, Logica, PwC, Tieto och Visma Sirius sina visioner för framtidens e-tjänstutveckling i form av varsin presentation i formen av en så kallad Pecha Kucha. Det är en styrd form av presentation där deltagarna får samma utrymme och förutsättningar. Hearingen avslutades med en frågestund.

Det som förenar de olika deltagarnas vision för e-samhället är begrepp som enkelhet, tillgänglighet, öppenhet, transparens och medborgarfokus. I e-samhället finns informationen tillgänglig i realtid och e-tjänsterna tar sin utgångspunkt i medborgarnas livssituation och företagets behov. Tekniken skapar nya möjligheter för kommunikation och interaktion och bidrar till att bättre analyser och ökad kunskap om de behov och möjligheter som finns i samhället.

5. UTGÅNGSPUNKTER FÖR EN FRAMTIDA ORGANISATION

5.1 Stadens vision

Förslaget vilar på stadens Vision 2030 som beskriver ”*Stockholm som människornas stad. Det är vi som lever här som tillsammans skapar och utvecklar staden. Samhällsservice, kultur, infrastruktur, organisationer och arbetsmarknad kännetecknas av att alla aktörer gemensamt strävar efter att se helheten i medborgarnas behov och önskningsar. Stadens uppgift är att stödja och underlätta, inte att ta över och kontrollera. De flesta beslut tas av personer och familjer själva. Det är lätt att bo och arbeta i Stockholm.*”

5.2 Kommunfullmäktiges inriktningsmål

En andra utgångspunkt är kommunfullmäktiges inriktningsmål för stadens verksamheter:

- Stockholm ska vara en attraktiv, trygg, tillgänglig och växande stad för boende, företagande och besök
- Kvalitet och valfrihet ska utvecklas och förbättras
- Stadens verksamheter ska vara kostnadseffektiva

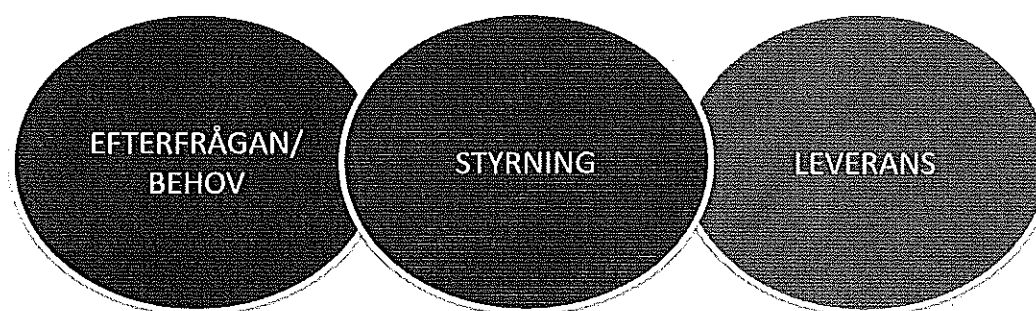
5.3 Viktiga principer oavsett organisation

- Organisationen ska möta medborgarnas och verksamhetens behov och efterfrågan, styra och säkra leveransen
- Samordnad portföljstyrning med ett beslutande råd
- E-tjänster som har en tydlig koppling till ett verksamhetssystem ska förvaltas i samma förvaltningsobjekt som det systemet. Omfattas en e-tjänst flera förvaltningar ansvarar en central funktionen 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.

5.4 Behov, styrning och leverans

Förslaget som beskriv utgår från att det finns **efterfrågan och behov** av e-tjänster. Behoven finns både bland medborgarna och också bland stadens olika

verksamheter. För att skapa ett maximal medborgarnytta och verksamhetsnytta behöver utvecklingen **styras** upp på ett tydligt sätt. Resultatet som tillkommer medborgarna och verksamheterna benämns som **leverans**. Leveransen ska ske efter givna förutsättningar och effekterna följas upp.



5.5 Förutsättningar

Utredningen föreslår att e-tjänstutveckling som begrepp ersätts med ett vidare begrepp som ger ett mer sammanhållet perspektiv utifrån både medborgar- och verksamhetsperspektiv. Begreppet e-tjänstutveckling ersätts med verksamhetsutveckling med stöd av IT och de två modellerna som funnits parallellt: e-tjänstprogrammet och Utvecklingsmodellen sammanförs till att bli en modell - *Stockholms stads modell för verksamhetsutveckling med stöd av IT*. Modellen avser verksamhetsutveckling som helt eller delvis bygger på digital information och som i sin tur helt eller delvis effektiviserar en process som ökar verksamhetens förmåga att nå målen.

6. DEN FRAMTIDA ORGANISATIONEN

6.1 På central nivå - kommunstyrelsen

I den framtida organisationen föreslår utredningen funktioner som planerar och verkställer utifrån kommunfullmäktiges mål för verksamheten. Planeringen ska omfatta både kommande budgetår och planering på längre sikt. Funktionerna ska tydligt fånga upp förändringar i verksamheterna som ger upphov till nya behov och omsätta dem till förslag till utveckling.

På lång sikt
2-5 år

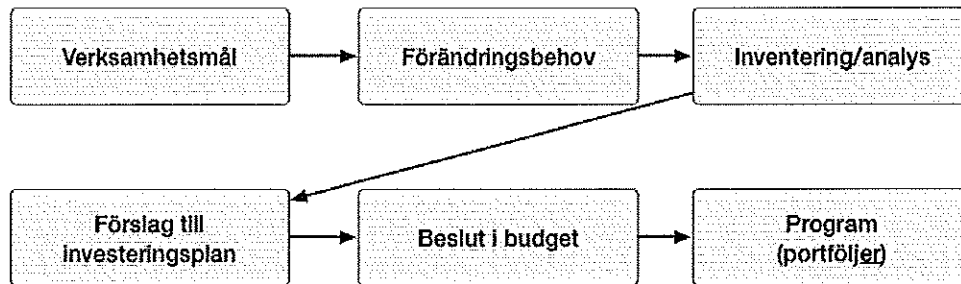
Medellång sikt
0-2 år

Kort sikt
Innevarande år

6.1.1 Behov – en analyserande funktion

Den framtida organisationen måste ha förmåga att kontinuerligt göra inventeringar och analyser i syfte att beskriva vilka behov som finns. *Förnyelseavdelningen* vid stadsledningskontoret ansvarar för att beskriva övergripande verksamhetsutveckling i budgeten och bör därför ges uppdraget att, i samarbete med *IT-avdelningen* och *finansavdelningen*, beskriva förändringsbehoven och identifiera på vilket sätt verksamheterna kan utvecklas ytterligare med stöd av IT. Beskrivning av hur verksamheten ska utvecklas ska baseras på behov som beskrivits i nämndernas fleråringar, kommit fram brukarundersökningar, i användargrupper, i ägargrupper, i dialog med verksamheterna och utifrån bearbetad statistik från serviceförvaltningen. Behoven ska prioriteras och sammanföras till förslag till insatsområden för kommande budgetår. Förslagen beskrivs i en plan i budgeten som kommunfullmäktige fattar beslut om. Efter kommunfullmäktiges beslut har förslaget blivit portföljer per verksamhetsområde som gäller för budgetåret. För var och en av dessa portföljer är det därmed tydligt vad som ska utvecklas, vilka budgetramar som finns liksom hur kostnader för drift och förvaltning ska fördelas.

För att kunna realisera arbetssätten ovan ser vi att förnyelseavdelningen behöver ytterligare kompetens och nya arbetssätt kring analys och verksamhetsutveckling med stöd av IT. Utöver det behöver förnyelseavdelningen också etablera former för samarbete tillsammans med finansavdelningen och IT-avdelningen.



6.1.2 Styrning – en planerande och stödjande funktion

IT-avdelningen vid stadsledningskontoret ansvarar för styrning utifrån kommunfullmäktiges budget. IT-avdelningen ansvarar vidare för planering av stadens IT-verksamhet utifrån portföljerna. Planeringen ska utgå från medborgarnas och verksamheternas behov. Avdelningen ska också kommunicera befintlig infrastruktur och vad den kan möjliggöra i form av tjänster. Den bör aktivt samordna ny stadsgemensam funktionalitet i infrastrukturen i samarbete med verksamheterna och stadens olika leverantörer. Vidare ska avdelningen tillsammans med andra funktioner vid stadsledningskontoret ta fram modeller för processmetodik så att verksamheternas arbetssätt kan anpassas och förenklas till att processen, helt eller delvis, automatiserats av en e-tjänst. Under den tid som e-tjänstprogrammet bedrivits har processkartläggningar gjorts på olika sätt och varierande resultat och det är angeläget att staden tar fram användbara modeller.

Genom ett gemensamt IT-stöd, som i större utsträckning integrerar de lokala IT-funktionerna, ska stadens verksamheter kunna realisera förbättrad service och förändrade arbetssätt inom organisationen. På så vis ska inhämtning, bearbetning eller spridning av information förenklas. IT-avdelningen ansvarar för utveckling av modeller och för förvaltning av gemensamma IT-system. Avdelningen ska ha ett utåtriktat och strukturerat uppdrag mot de lokala IT-funktionerna att beskriva vilka byggstenar som finns i form av infrastruktur och vilka servicetjänster den kan öppna upp för.

Stadens infrastruktur för IT ska utformas så att det är lätt att utveckla och anpassa till framtida behov vilket bör involvera de leverantörer staden har avtal med.

Service till stockholmare med föränderliga behov, förverkligandet av politiska beslut, verksamhetsinitierade utvecklingsinsatser och anpassning till den tekniska utvecklingen måste understödjas av den informationstekniska plattformen. Ansvaret för detta vilar på IT-avdelningen vid stadsledningskontoret. I det ansvaret ligger också att koordinera utveckling så att den kan starta när alla förutsättningar finns på plats.

Med en fungerande styrning med en uppdaterad strategisk plan och så ges också utrymme för en strukturerad metod för hantering av undantag. Exempel på undantag kan vara utveckling av helt nya funktioner, pilotprojekt och liknande.

Utvecklingen av e-tjänster ska fortsatt ägas och genomföras av verksamheterna även om projekten inte initieras av dem. Anledningen är att det är viktigt att e-tjänster har en organisatorisk hemvist nära dem som tjänsterna är till för och det beskrivs också tydligt i stadens modell för förvaltning.

Under E-tjänstprogrammets tid har det varit tydligt att verksamheterna hade varit betjänta av mer tekniskt stöd i att driva projekten och i att förändra arbetssätten på det vis som beskrivs i ansökan.

Sammantaget innebär beskrivningen ovan ett större uppdrag till IT-avdelningen men det är också nödvändigt för att utvecklingen ska bli mer effektiv.

6.1.3 Leverans – en uppföljande funktion

Verksamhetsutveckling med stöd av IT följs upp i ILS genom indikatorer, genom brukarundersökningar, genom användargrupper, genom ägargrupper och utifrån bearbetad statistik, exempelvis från serviceförvaltningen. Förnyelseavdelningen ansvarar för att utforma uppföljning som beskriver nya behov hos medborgarna och koppla det mot kommunfullmäktiges mål.

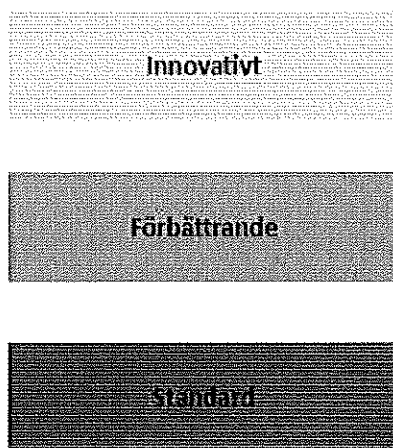
IT-avdelningen ansvarar för uppföljning av leveransen utifrån stadens avtal avseende teknik, driftsäkerhet och integritet. Avdelningen har också ett uppdrag att samordna driften så att exempelvis driftuttag för uppgraderingar sker så samordnat som det är möjligt eller på tidpunkter så de påverkar e-tjänsterna så lite som möjligt oavsett gränssnitt.

6.2 Portföljer

E-tjänstprogrammet har kategoriserat e-tjänster utifrån om de är administrativa/gemensamma, pedagogiska eller sociala vilket är präglad av utvecklingsmodellen. Syftet har varit att skapa en bild av antal e-tjänster per område.

I framtiden är det logiskt att skapa portföljer utifrån verksamhetsområden. Var och en av portföljerna beskriver vilka mål som ska uppnås och där anges också de indikatorer/nyckeltal förknippade med e-tjänster som verksamheterna arbetar för att uppnå.

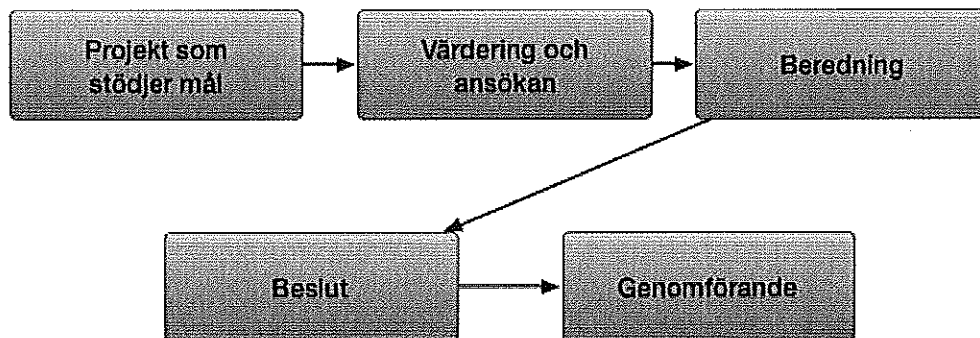
Inom varje portfölj bör det finnas en del som kan användas till innovativ och ny utveckling, en del som går till förbättringar av befintliga e-tjänster och en tredje del är att betrakta som förvaltande av standardiserad funktionalitet (se figur nedan). Storleken för var och en av delarna justeras från år till och det är inte att betrakta som komplicerat eftersom portföljen baseras på kommunfullmäktiges mål för verksamheten.



6.2.1 En modell för beslut

Modellen för portföljer innebär att verksamhetsutveckling med stöd av IT blir mer centralstyrd. Anledningen är att den i staden i framtiden finns begränsat med resurser och genom att styra utvecklingen läggs resurserna där de gör störst nytta för medborgarna och för verksamheterna.

I varje portfölj ska emellertid resurser finnas som möjliggör att verksamheterna kan ansöka om medel precis som idag för e-tjänstprogrammet. Det möjliggör flexibilitet för förändrade förutsättningar och för att snabbt kunna initiera innovativa förslag liksom pilotprojekt. Ansökningar bereds och beslutas, precis som med dagens e-tjänstprogram, av grupper där olika kompetenser finns representerade. Prioritering ska vila en nyttokalkyl som beskriver medborgarnytta och också tar hänsyn både till utvecklingskostnader liksom till kostnader för drift och för förvaltning.



6.3 På lokal nivå – nämnder och bolag

6.3.1 Behov

Verksamhetsdriven utveckling har varit framgångsrik under e-tjänstprogrammets tid och det är viktigt att tillvarata den drivkraften. Enligt detta förslag så kommer verksamheternas delaktighet utformas på nya sätt och ett kan vara användargrupper som främst beskriver en specifik målgrupps behov. Det kommer också att finnas ägargrupper som utifrån de beskrivna behoven bedömer hur väl en e-tjänst uppfyller behoven. Hur dessa användargrupper och ägargrupper utformas kommer att se olika ut beroende på om det är en e-tjänst för stadsdelsförvaltningarna, för en fackförvaltning eller för ett bolag.

6.3.2 Styrning

Lokalt bör det finnas personer som har kunskaper om det centrala stöd som finns och tillräckliga kunskaper för att tillsammans med verksamhetsansvariga ta fram idéskisser och ansökningar. Förmågan att kunna göra detta varierar från fall till fall och det är av den anledningen som det finns stöd vid den centrala IT-funktionen. Det kan vara i form av resurspersoner, av projektplatser eller regelbundna informationsmöten.

Så långt det är möjligt ska stadens lösningar för verksamhetsutveckling med stöd av IT möjliggöra återanvändning av en gemensam infrastruktur snarare än på utveckling av lokala eller verksamhetsspecifika lösningar för behov som är att betrakta som generella. Lokalt IT-stöd får dock utvecklas under förutsättning att lösningsförslagen diskuterats med den centrala IT-organisationen som också ska ta fram riktlinjer samt formulering av villkor för avsteg/undantag. Att lokala lösningar ska få finnas är en rimlig utgångspunkt eftersom Stockholm stad har

valfrihetssystem på flera områden vilket i sin tur innebär att verksamheter ska kunna profilera sig varav fler servicetjänster eller kvalitetshöjande funktioner kan vara ett av flera sätt. IT-stöd för pedagogisk undervisningsverksamhet är ett exempel.

6.3.3 Leverans

Med stöd av ägargrupper inom portföljerna deltar verksamheterna i uppföljningen av tjänsteleveranser. För lokalt utvecklade e-tjänster ansvarar den lokala IT-funktionen för hela driften och förvaltningen liksom kraven på informationssäkerhet. Oavsett var och för vilka användare som e-tjänster utvecklas ska stadens övergripande riktlinjer för verksamhetsutveckling med stöd av IT efterföljas.

7. FÖRSLAG TILL INDIKATORER/NYCKELTAL

Budgeten med indikatorer för verksamhetsutveckling med stöd av IT beskriver vilka verksamhetsområden som ska prioriteras under kommande år med inriktning för de två efterföljande åren. Förnyelseavdelningen föreslås ansvara för att beskriva verksamhetsutveckling med stöd av IT i budgeten och också att utveckla *Stockholms stads modell för verksamhetsutveckling med stöd av IT*. Sannolikt behöver avdelningen förstärkas för att kunna ta fram analyser som bygger på nämndernas fleråringar, brukarundersökningar, statistik, fokusgrupper och med digitala uppföljningsverktyg. För att ha ett medborgarperspektiv kan en rad kompetenser som verksamhetscontrollers, IT-strateger, kontaktcenterrepresentanter och förvaltare av stockholm.se vara ett sätt att strukturera medborgarnas kontakter med staden.

Nedan beskrivs ett antal indikatorer och ska ses som förslag.

7.1 Exempel indikatorer/nyckeltal Enkelt för medborgarna

- Xx av användarna av stadens e-tjänster ska välja att lämna personliga kontaktuppgifter
- I xx av e-tjänster ska där det är relevant ska ärendets process, status och beslut presenteras
- Medborgarna ska använda e-tjänster för att hantera XX % av de ärenden som stöds av en e-tjänst
- Xx % av de som använder en e-tjänst ska var nöjda med tjänsten och tycka att den är enkel att hitta och använda
- Xx % av stockholmarna ska uppleva att stadens e-tjänster uppfyller deras förväntningar
- Xx % av användarna av stadens e-tjänster ska uppleva att tjänsterna har underlätta i deras kontakt med staden.

7.2 Exempel indikatorer/nyckeltal för Effektivare verksamheter

- Varje år avsätts xx miljoner kronor i en central budget för att finansiera ny- och vidareutveckling av prioriterade e-tjänster
- XX % av de verksamhetsansvariga upplever kostnaden för sina e-tjänster som försvarlig
- Xx % av den tekniska förvaltningen av e-tjänsterna sker centralt
- XX av alla verksamhetsansvariga ska känna till och ta ansvar för att realisera effektiviseringskravet
- Utvecklingsprojekten ska tillsammans visa på en effekthemtagning på xx %/år av den investerade summan.

- XX % av de verksamhetsansvariga ska vara nöjda med sin möjlighet till delaktighet och insyn i beslutsprocessen
- XX av alla e-tjänstprojekt ska godkännas av en central funktion som tillförsäkrar att projektet följer gällande riktlinjer
- XX av e-tjänsterna ska stämma överens med KFs mål och xx ska ha utvecklats i dialog med verksamheten.

7.3 Exempel indikatorer/nyckeltal IT – tillförlitligt, tillgängligt och öppet

- XX av alla användare ska uppleva att de enkelt hittar aktuell driftsinformation och xx av användarna anser att det var tydligt vilka alternativ som finns till kommunens e-tjänster
- E-tjänsterna ska vara tillgängliga xx % av tiden
- Xx av de som arbetar i system som har ett beroende eller koppling till e-tjänstplattformen ska känna till de interna rutinerna
- Xx av e-tjänster ska följa gällande informationssäkerhetsramverk och särskilt beakta kravet på informationssäkerhetsklassning
- Xx av kommunens e-tjänster ska uppfylla standarden WCAG 2.0 Nivå AA
- XX av utvecklingsprojekten ska följa stadens tekniska anvisningar.

7.4 Aktiviteter utöver indikatorer/nyckeltal

Nedan följer förslag till tretton aktiviteter som är väsentliga för verksamhetsutveckling med stöd av IT och med medborgaren i centrum men som inte kan formuleras som indikatorer men som härrör från de kriterier som fastslagits.

Behov

1. Genom att alltid involvera användargrupper inför utveckling av nya tjänster och vidareutveckling av befintliga ska staden ta fram attraktiva och efterfrågade tjänster.
2. En central funktion ska säkerställa att e-tjänster utvecklas inom de prioriterade områden som fastslagits av kommunfullmäktige.
3. Verksamheterna ska definiera sina behov och vilka uppgifter en e-tjänst ska lösa samt upprätta en kravspecifikation med de funktionella kraven.
4. Årliga plan med beskrivning av utvecklingsinsatser ska tas fram. Planen ska baseras på en analys av verksamheternas och användarnas behov.
5. E-tjänstägare ska regelbundet ta del av synpunkter som kommer in och som rör e-tjänsten.

Styrning

1. Inrätta ett stadsövergripande råd som säkerställer ständiga förbättringar och tillvaratar medborgarnas intressen.
2. E-tjänster där det är relevant ska presentera ärendets process, status och beslut.
3. Det finns ett behov av att samordna stadens kanaler och fånga utvecklings- och förbättringsområden. IT-avdelningen, kommunikationsstaben, kontaktcenter, förnyelseavdelningen, finansavdelningen samt verksamhetsrepresentanter bör ha ett samordnande forum. En process och gemensamma metod bör tas fram för att säkerställa samordning av stadens verksamhetsutveckling med IT.
4. Uppföljning en av en e-tjänst ska systematiskt ske inom ramen för ILS.
5. Alla utvecklingsprojekt ska följas upp ett år efter avslutat projekt

Leverans

1. Planerad driftsuttagning på grund av underhåll och liknande ska ske nattetid.
2. En funktionalitet för invånaren att hantera personliga kontaktuppgifter.
3. Aktuell driftsinformation om e-tjänsterna samt alternativa kontaktvägar ska tydligt presenteras på stockholm.se samt på respektive e-tjänsts förstasida.

8. DELTAGARE I UTREDNINGEN

Styrgrupp:

Staffan Ingvarsson	Tf stadsdirektör
Anette Holm	IT-direktör, stadsledningskontoret
Maria Mannerholm	Förvaltningschef Hägersten-Liljeholmens sdf
Thomas Persson	Förvaltningschef utbildningsförvaltningen
Teenie Bennerholt	Förvaltningschef serviceförvaltningen
Magdalena Bosson	förvaltningschef, trafikkontoret

Efter sommaren ersattes Magdalena Bosson av:

Per Anders Hedqvist ny förvaltningschef, trafikkontoret

Projektledare:

Karin Öhländer	Projektledare, e-tjänstprogrammet
Katarina Johansson Tutturen	Projektledare, e-tjänstprogrammet

Projektdeltagare Fas 3:

Stefan Schildt	Enhetschef IT-avdelningen (bitr. avdelningschef)
Jacob Krokstedt	IT-strateg

FAS I

Följande personer har intervjuats:

Staffan Ingvarsson	Stabschef, stadsledningskontoret
Anette Holm	IT-direktör, stadsledningskontoret
Thomas Persson	Förvaltningschef, utbildningsförvaltningen
Maria Mannerholm	Förvaltningschef, Hägersten-Liljeholmens sdf
Magdalena Bosson	Förvaltningschef, trafikkontoret
Charlotte Svensson	Förvaltningschef, arbetsmarknadsförvaltningen
Karin Öhländer	Projektledare, e-tjänstprogrammet
Katarina Johansson Tutturen	Projektledare, e-tjänstprogrammet
Sara Thor	Projektledare, arbetsmarknadsförvaltningen
Monica Slama	Projektchef, Hägersten-Liljeholmens sdf

Deltagare i workshop:

Johannes Söderlund	Projektledare, kommunikationsstaben
Thomas Lundberg	Budgetchef, finansavdelningen
Anne-Sofie Ohlsson	Chef kontaktcenter, serviceförvaltningen
Stefan Svensson	Utredningschef, IT-avdelningen
Joachim Alling	IT-strateg, IT-avdelningen
Arne Fredholm	IT-strateg, IT-avdelningen
Lars- Erik Stålkranz	IT-chef, trafikkontoret
Karin Öhländer	Projektledare, e-tjänstprogrammet
Katarina Johansson Tutturen	Projektledare, e-tjänstprogrammet

FAS 2**Vid workshopen kring mål, målformuleringar och kriterier:**

Teenie Bennerholt	Förvaltningschef serviceförvaltningen
Magdalena Bosson	Vd Familjebostäder (tidigare trafikkontoret)
Anette Holm	IT-direktör, stadsledningskontoret
Staffan Ingvarsson	Tf stadsdirektör
Carina Lundberg Uudelepp	Bitr. stadsdirektör
Maria Mannerholm	Förvaltningschef Hägersten-Liljeholmens sdf
Thomas Persson	Förvaltningschef utbildningsförvaltningen
Stefan Schildt	Enhetschef IT-avdelningen (bitr. avdelningschef)
Cornelia Schröder	Controller och samordnare förnyelseavdelningen

Dessutom medverkade Karin Öhlander och Katarina Johansson Tutturen, projektledare för e-tjänstprogrammet. Kring kriterier samarbetade programmet med Stefan Svensson (IT-avdelningen) och Susanne Leinsköld (förnyelseavdelningen).

FAS 3**Deltagare vid visionshearing 13 september:**

Per Lindhe	Abou AB
Håkan Pettersson	Capgemini
Kim Hallenheim	Deloitte
Frank Strand	Deloitte
Andreas Hölne	Deloitte
Annika Lindne	Disruptive Media
Kristina Norrman	Ernst & Young
Lucas Cardholm	Ernst & Young
Sofie Arvidsson	Governo
Karin Hovlin	Governo
Andreas Lundgren	IBM
Erik Wallin	Logica
Eva Lidmark	PwC
Mats Eklund	Tieto
Johan Löfmark	Tieto
Thomas Bränfelt	Tieto
Marie Ericsson-Osborne	Visma
Andreas Hjalmarsson	Visma
Niklas Brännström	Visma

8.1 Bilagor

1. E-tjänster inom Stockholms stad – analys avseende framtida organisering (Governo)
2. Organisation för e-tjänstutveckling (PwC)
3. Sammanfattning av visionsseminarium (PwC)