

*Bilaga 2*



# **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)

## 1 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 premiera 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.

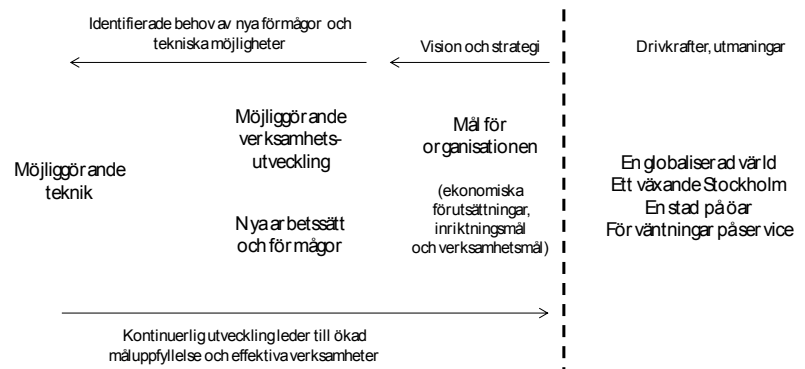
**It-förmågor** beskriver vad det är möjligt att göra med hjälp av specifika tekniska lösningar.

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

Nyttan 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 arbetssätt 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	KF 1 Stockholm ska vara en attraktiv, trygg, tillgänglig och växande stad för boende, företagande och besök	KF 2 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.	Låga 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 kvaliteten och fatta kloka beslut. Underlätta medborgares val utifrån fakta.	Minskad kostnad 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 behålla det verksamhetsstöd som står erbjuda 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 effektivisering.
4. Samverkan och informationsutbyte med andra myndigheter och organisationer.	Förmåga att ge sammanhängande service med hjälp av myndighetsgemensamma gränssnitt.	Förmåga att tillgängliggöra sammanhållen information som underlättar för medborgare att följa ärenden oavsett huvudman.	Effektiva 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:

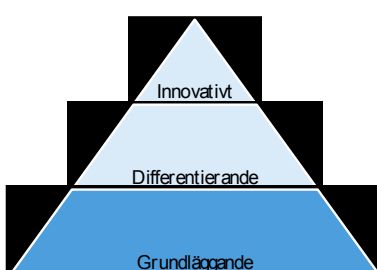
- it-styrningen ska utgå från verksamhetens behov
- verksamheten ska vara delaktig i beslut som rör it
- staden ska sträva efter återanvändning av såväl information som tekniska lösningar
- system ska vara öppna, stödja ett horisontellt, organisationsoberoende arbetssätt samt tillåta integration på ett 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
<b>Innovativt</b>	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.
<b>Differentierande</b>	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.
<b>Grundläggande</b>	Förvaltningsobjektets styrgrupp, användargrupper, mätningar, politiska beslut.	Förvaltningsmodell enligt riktlinjer, till exempel F-guide.	Standardplattform, standardssystem.	Nämnd/Bolagsstyrelsens linjebudget eller särskilt tilldelade medel.

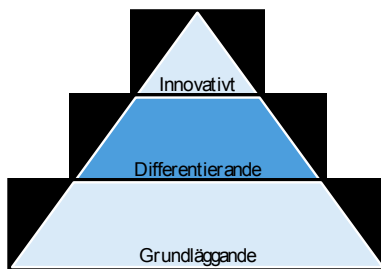
**Figur 3 Stadens it-styrning varierar beroende på förändringstakt i de underliggande processerna**



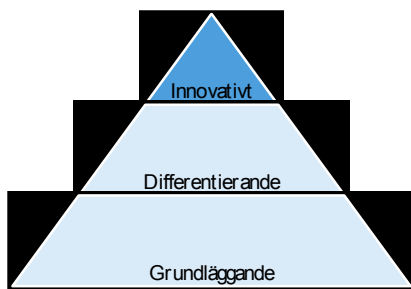
Basen i stadens it-leverans är de gemensamma och lokala verksamhetssystemen. Det är ett **grundläggande it-stöd** som inte har ett direkt syfte att göra staden unik, men som ofta är verksamhetskritiskt och ofta används av flera olika verksamheter. Förändringstakten för processer som stöds av detta it-stöd 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

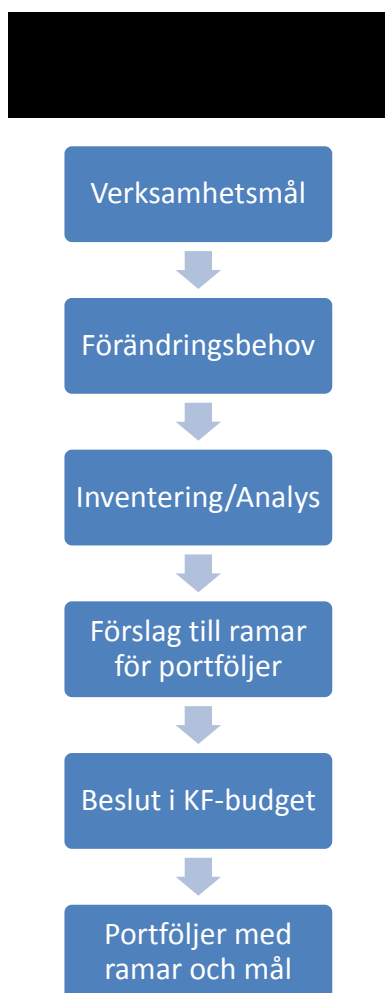
Grundtanken är att it-stöd i Stockholms stad finansieras inom ramen för respektive nämnds- eller bolagsstyrelses ordinarie verksamhet och budget. Löpande kostnader för centrala system kan hanteras genom central fakturering från leverantör. Dessa fördelas till de nämnder och bolagsstyrelser i enlighet med den fördelning kommunstyrelsen beslutar. Utnycklingen 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.

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 it:s 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.



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 framtagna 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.