



STADSLEDNINGSKONTORET
FÖRNYELSEAVDELNINGEN

DET SKA VARA ENKELT ATT VARA STOCKHOLMARE

FÖRSLAG TILL ORGANISATION FÖR E-TJÄNSTUTVECKLING



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 arbetssätt skulle anpassas för att möta invånares 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 utvecklingskedet 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-tjänsteutveckling 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-tjänsteutveckling 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-tjänstutveckling behövde förtydligas och så skedde också i utredningens fortsatta arbete.

4. FAS 3 – KRITERIER FÖR DEN FRAMTIDA 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 önsningar. 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.



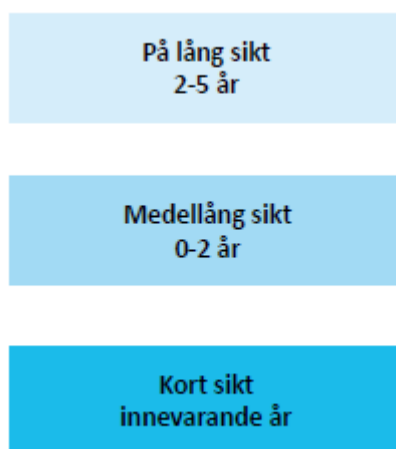
5.5 Förutsättningar

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

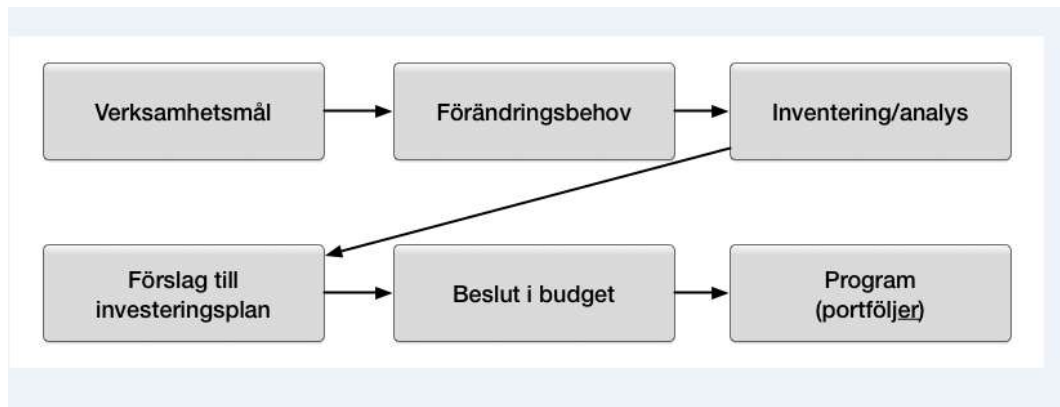
I den framtida organisationen föreslår utredningen funktioner som planerar och verkställer utifrån kommunfullmäktiges mål för verksamheten. Planeringen ska omfatta både kommande budgetår och planering på längre sikt. Funktionerna ska tydligt fånga upp förändringar i verksamheterna som ger upphov till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



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.

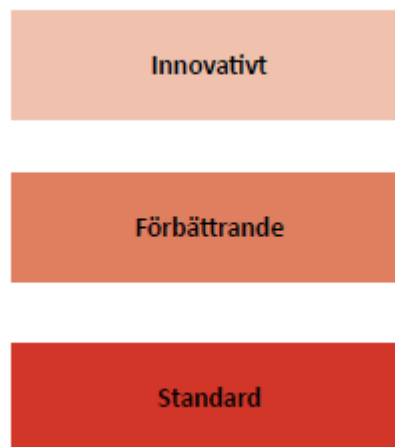
IT-avdelningen ansvarar för uppföljning av leveransen utifrån stadens avtal avseende teknik, driftsäkerhet och integritet. Avdelningen har också ett uppdrag att samordna driften så att exempelvis driftuttag för uppgraderingar sker så samordnat som det är möjligt eller på tidpunkter så de påverkar e-tjänsterna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

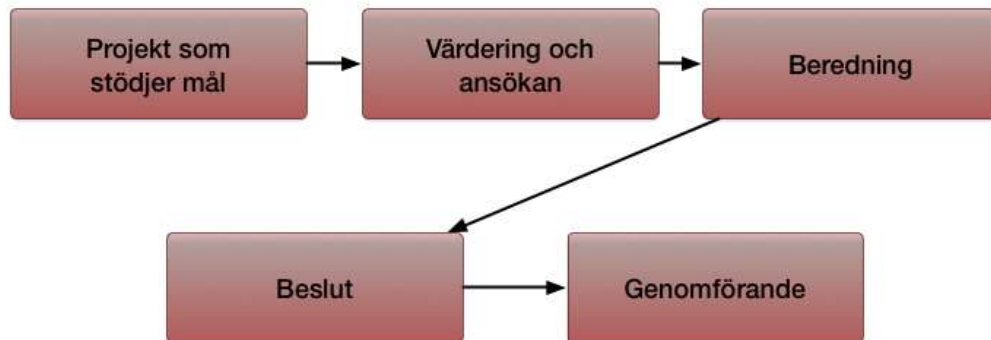
Inom varje portfölj bör det finnas en del som kan användas till innovativ och ny utveckling, en del som går till förbättringar av befintliga e-tjänster och en tredje del är att betrakta som förvaltande av standardiserad funktionalitet (se figur nedan). Storleken för var och en av delarna justeras från 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 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 Öhlander	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 Öhlander	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 Stållkrantz	IT-chef, trafikkontoret
Karin Öhlander	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-tjänsteprogrammet. 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)