



# Modernisering av Stockholms sociala system

20 december 2016

[stockholm.se](http://stockholm.se)



## Sammanfattning

För att staden ska nå syftet med moderniseringen förutsätts ett kvalitativt it-stöd som både tekniskt och verksamhetsmässigt möter både nuvarande och kommande behov i verksamheterna.

It-stödet bör vara anpassat för kontinuerlig förändring och utveckling, underlätta möjligheterna att samverka samt öka förmågan att samla in och analysera information. Detta är grundläggande för att bl.a. kunna dra nytta av de nya digitala möjligheterna, undvika dubbelarbete, kunna ta fram välunderbyggda planer samt lägga in insatser där de verkligen ger effekt.

Projektet rekommenderar styrgruppen att föreslå fortsatt modernisering enligt Scenario 3, d.v.s. att upphandla verktyg (och/eller system), då detta bäst stöttar staden i den önskade utvecklingen på såväl kort som lång sikt och är det som bäst stöttar Stockholms stad i att nå målbilden.

Scenario 3 är i en sammanvägd bedömning avseende behovsuppfyllnad, risk och kostnadsbild det mest fördelaktiga alternativet.

Projektet föreslår därför att budget avsatt 2017 för modernisering (20 MSEK) används till:

- Begränsad utveckling (exempelvis lagtvingande, säkerhetsaspekter, allmänt underhåll etc.) av existerande sociala system.
- Att ta fram ett projektdirektiv och projektplan för fortsatt arbete enligt scenario 3.
- Att efter godkänt projektdirektiv och projektplan påbörja arbetet.
- Framtagande av tjänsteutlåtande avseende scenario 3 samt underlag för budget 2018.

# Innehåll

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Sammanfattning</b> .....  | <b>3</b>  |
| <b>Inledning</b> .....   | <b>5</b>  |
| Bakgrund .....   | 5         |
| Uppdrag och syfte.....   | 5         |
| Metod och angreppssätt .....   | 6         |
| Definitioner och avgränsningar .....                                     | 6         |
| Appendix .....   | 7         |
| <b>Analys och underlag för rekommendationen</b> .....                    | <b>7</b>  |
| Vision och syfte med moderniseringen.....                                | 7         |
| Övergripande nuläges-, behovs- och omvärldsbeskrivning .....             | 9         |
| Beskrivning av scenarier för moderniseringen av sociala system.....      | 10        |
| Beskrivning och bedömning av respektive scenario .....                   | 12        |
| Jämförande bedömning mellan scenarierna utifrån fastlagda kriterier .... | 22        |
| Alternativa införandevägar .....   | 25        |
| <b>Slutsatser</b> .....  | <b>29</b> |
| <b>Rekommendation</b> .....  | <b>30</b> |
| <b>Kostnader och nyttor kopplat till rekommenderat scenario</b> .....    | <b>31</b> |
| <b>Nästa steg</b> .....  | <b>32</b> |

# Inledning

## Bakgrund

I Budget 2017 beskrivs bakgrunden till moderniseringen av de sociala systemen:

*Den egenutvecklade delen av stadens sociala system, det så kallade paraplysystemet, infördes i slutet av 90-talet. Det finns idag ett stort behov av att modernisera systemet både vad gäller en teknisk uppgradering och en modernisering ur ett verksamhetsperspektiv.*

*Kommunstyrelsen ska ta fram målbild och planering för en sådan genomgripande uppdatering av stadens samlade it-stöd för socialtjänst- och omsorgsverksamheter.*

Sociala system stödjer arbetet inom verksamheterna individ - och familjeomsorg, äldreomsorg och omsorg om funktionshindrade.

Förvaltningsobjektet sociala system utgörs av de gemensamma verksamhetssystem som används inom den sociala omsorgen i Stockholms stad och har ca 22 000 aktiva användare.

Dagens situation är sådan att verksamheternas behov inte tillgodoses samt att systemen styr arbetsprocesserna snarare än tvärtom. Detta har i sin tur lett till att verksamheten inte kan bedrivas effektivt och framtidsorienterat med systemet som stöd och möjliggörare.

## Uppdrag och syfte

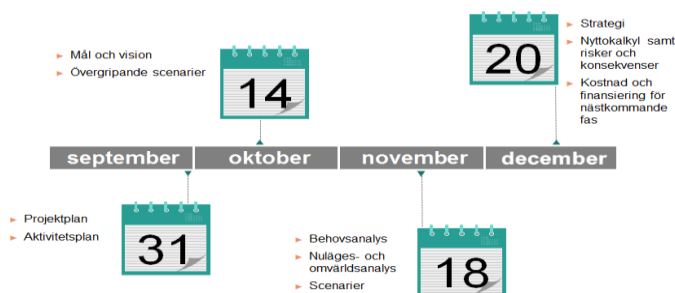
Projektets uppdrag har varit att:

- Ta fram en samlad vision och målformulering för sociala system samt ett strategidokument för moderniseringsarbetet
- Ta fram en initial risk-/nyttoanalys.
- Genomföra en övergripande nulägeskartläggning av stadens processer.
- Ta fram en övergripande ändamålsenlig arkitekturmålbild för de framtida sociala systemen, med beaktande av livscykelhantering av ingående moduler/funktionsområden, öppna data m.m.
- Genomföra behovsanalys och behovsinventering inom stadsdelar och berörda förvaltningar inom såväl beställar- som utförarverksamheter.
- Sammanställa behovsinventering och –analys i en strukturerad totalöversikt.
- Skapa en tydlighet kopplat till kommunikation och förväntanshantering samt involvera verksamheterna.
- Ta fram beslutsunderlag för projektets styrgrupp avseende väg framåt.

## Metod och angreppssätt

Arbetet har haft sin utgångspunkt i stadens strategiska dokument (exempelvis Budget 2016, Strategi för Stockholm som smart och uppkopplad stad), andra relevanta riktlinjer och styrande dokument, samt intervjuer med över 270 representanter från alla stadsdelsförvaltningar, SLK, Socialförvaltningen och Äldreförvaltningen samt från utförarorganisationer och brukarorganisationer. Information från dokument och intervjuer har kombinerats med lärdomar från bästa praxis samt analys av omvärld och trender inom det sociala området och offentlig sektor.

I intervjuer och arbetsmöten har representanter för stadens direktörer, avdelningschefer, enhetschefer, strateger, förvaltare, paraplysamordnare, utförare, arkitekter, etc. deltagit. Även brukarorganisationer har intervjuats för att få en bild av behov från ett invånarperspektiv samt representanter från leverantören för att få deras perspektiv på arbetet med sociala system.



Resultat från projektet har kontinuerligt diskuterats och stämts av med ett operativt råd med representanter från stadsdelar och fackförvaltningar, en facklig referensgrupp samt med stadens CIO, innan material presenterats för styrgruppen.

## Definitioner och avgränsningar

Paraplysystemet är stadens egenutvecklade stöd till socialtjänsten som förvaltas av SLK. Detta kompletteras med fyra standardprodukter som är så tätt integrerade med Paraplysystemet och anpassats så mycket för staden att de tekniskt kan ses som en del av Paraplysystemet, i denna rapport kallad Paraplyet.

Projektet har inte haft i uppdrag att ta fram ett förfrågningsunderlag (FFU) och heller inte att genomföra några upphandlingar eller införanden (vare sig tekniskt eller i verksamheten).

I detta projekt som är en förstudiefas specificeras inte vare sig projektmål eller det framtida projektets förväntade leveranser, då dessa kommer att bero vilken väg som beslutas.

## Appendix

Som komplement till denna huvudrapport finns ett flertal kompletterande och/ eller fördjupande dokument.

- Presentation av slutsatser från projektet modernisering av sociala system
- Strategi för moderniseringen av sociala system
- Behovsanalys
- Nyttöanalys
  - Sammanfattning scenarier och nyttoanalys
  - Fördjupad beskrivning av scenarierna
  - Analys som legat till grund för den jämförande bedömningen av scenarierna
  - Fördjupad analys av uppfyllnad av syftet med moderniseringen
  - Visualisering av potentiella nyttor för ett urval möjliggörande förändringar
  - Kvantifierad kostnads- och nyttoanalys
  - Underlag till kvantifierad kostnads- och nyttoanalys
- Arkitektur
  - Målarkitektur för sociala system
  - Alternativa sätt att införa det nya it-stödet
- Omvärldsanalys
  - Global omvärldsanalys
  - Hur tänker andra kommuner i Sverige
- Nulägeskartläggning
  - Processer
  - Förmågor
- Referenser
  - Referensmaterial
  - Deltagare i intervjuer och arbetsmöten

## Analys och underlag för rekommendationen

### Vision och syfte med moderniseringen

Sociala system är en del av smarta staden som syftar till en socialt hållbar stad med den högsta livskvaliteten för stockholmarna. Visionen för moderniseringen av de sociala systemen är att ”vardagen för stadens invånare är enkel och trygg med användarvänliga, säkra och tillgängliga sociala system”. För en detaljerad bild av ändamål för och syftet med moderniseringen, se ”Strategi för modernisering av Stockholms sociala system”.

Om staden ska nå visionen och ändamålen för moderniseringen, förutsätts ett kvalitativt it-stöd som både tekniskt och

verksamhetsmässigt möter verksamheternas behov så att både nuvarande och kommande behov stötts.

It-stödet bör vara anpassat för kontinuerlig förändring och utveckling, underlätta möjligheterna att samverka internt och externt, samt öka förmågan att samla in och analysera information. Detta är grundläggande för att bl.a. kunna dra nytta av de nya digitala möjligheterna, undvika dubbelarbete, kunna ta fram välunderbyggda planer och sätta in insatser där de verkligen ger effekt.

Det slutgiltiga syftet med moderniseringen är ökade samhällsnyttor och nyttor för invånarna i Stockholm, oavsett om detta sker genom direkta förbättringar för invånarna eller genom förbättrade arbetsätt, information, analyser, etc. i myndighetsutövningen och omsorgsverksamheten. Exempel på potentiella framtida nyttor för individ och samhälle är:

- Större möjlighet att anpassa kommunikation och insatser utifrån individuella behov
- Automatiserade tjänster och minskad tidsåtgång för resor till möten som kan ske lika bra eller t.o.m. bättre digitalt
- Möjlighet att boka tid digitalt (så att brukare slipper ringa, åka till socialkontoret) och enkelt kan ändra bokningar utifrån ändrade behov
- Ökad delaktighet och tydligare information under processen, så att tid för att söka information och behovet av att ringa och fråga minskar
- Användning av sensorer, vilket minskar t.ex. störning av brukaren nattetid
- Bättre informationsflöde med landstinget, vilket minskar risken för riskabla och kostsamma felmedicineringar.
- Tydligare råd kring insatser utifrån evidensbaserade metoder

Effektmålen för moderniseringen av de sociala systemen är:

- Varumärke
  - Stockholms stads socialtjänst uppfattas som tillgänglig
  - Stockholms stads social- och omsorgsverksamhet uppfattas som en attraktiv arbetsgivare
- Invånarupplevelse
  - Kortare tid från ansökan till beslut från ett invånarperspektiv
  - Större del av medarbetarnas tid med brukare
  - Ökad möjlighet för alla intressenter att delta i vårdplanering



- Effektiviseringar
  - Minskat antal inkomna telefonsamtal rörande status i handläggningen
  - Minskade kostnader och arbetstid som läggs på resor för vårdplanering
  - Minskad kostnad för utskrifter i stadens socialtjänst
  - Större prognossäkerhet i planering (vs utfall)
  - Minskat behov av nya tjänster (oavsett den ökande befolkningens mängden)
  - Kortare tid från idé till (beslut till initiativ till) möjliggjord verksamhetsutveckling
- Användarupplevelse
  - Det nya systemstödet uppfattas som mer användarvänligt
  - Minskad andel av medarbetarnas tid som läggs på administration
  - Minskat antal störningar i tekniken från ett användarperspektiv

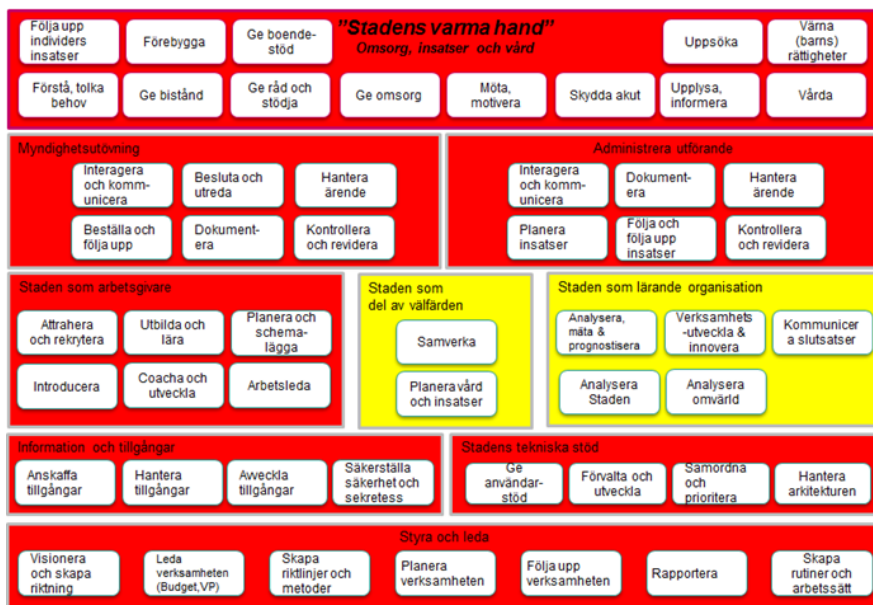
## Övergripande nuläges-, behovs- och omvärldsbeskrivning

Stadsdelsförvaltningar arbetar idag på olika sätt och har dokumenterat processerna i olika hög grad. Genomförd nulägesanalys visar att verksamhetsutvecklingen har hindrats av Paraplyet och dess tekniska begränsningar.

Genomförd behovsanalys visar på ett stort eller mycket stort utvecklingsbehov av de sociala systemen. Behovskartläggningen visar på tydliga utvecklingsbehov både inom myndighetsutövande verksamhet och på utförarsidan.

Enligt behovsutvärderingen pekar brukarorganisationer på tydliga möjligheter med digitaliseringen och att de flesta behoven på övergripande nivå är gemensamma mellan verksamhetsområdena.

I förmågekartan nedan har stadens förmågor strukturerats utifrån olika huvudområden. Färgsättningen indikerar hur väl dagens it-stöd möter de behov som verksamheterna i staden har.



Digitaliseringen ger nya möjligheter för organisationer att realisera sina behov och hantera nya krav och det finns nya verktyg som ger större möjligheter till kontinuerlig verksamhetsutveckling baserat på standardiserade plattformar.

## Beskrivning av scenarier för moderniseringen av sociala system

Staden står inför ett vägval avseende hur de sociala systemen bör förbättras och moderniseras, då detta kan göras på olika sätt.

Analysen i denna rapport har fokuserat på fyra huvudscenarion. Syftet med analysen är att visualisera möjliga vägar framåt samt dess för- och nackdelar, som grund för ett informerat beslut. Analysen är inte ett underlag för att välja ett system eller en viss leverantör, utan visar på ett antal olika arkitekturalternativ.

Scenarierna har utvecklats utifrån olika ambition och inriktning för Stockholms stads stöd till den sociala verksamheten, såväl inom myndighets- som utförardelarna. I scenario 0, 1 och 2 begränsas omfattningen till den verksamhet som Paraplyet stödjer idag. Scenario 3 innefattar hela stadens sociala verksamhet.

Övergripande kan skillnaderna mellan beskrivas enligt nedan:

- *Scenario 0 – Fortsatt utveckling av Paraplyet*
  - Paraplyet behålls och utvecklas som idag.
  - Samma verksamhet stöds som idag.
  - Inga egentliga förändringar av funktionalitet eller processtöd.
- *Scenario 1 – Egenutveckla ny lösning utifrån befintlig Paraplydatabas*

- Paraplydatabasen behålls och staden utvecklar en skräddarsydd lösning utifrån den.
- Samma verksamhet stöds som idag men med bättre funktionalitet inom prioriterade områden.
- Staden tar fram gemensamma processer och arbetssätt.
- *Scenario 2 – Ersätt Paraplyet med ett standardsystem som kompletteras med stadens analysverktyg*
  - Ett standardsystem för socialtjänst upphandlas och kombineras med stadens analysverktyg. Om de standardsystem som är tätt knutna till paraplyet byts ut eller inte beror på vad som ingår i det system som väljs.
  - Samma verksamhet stöds som idag men med bättre funktionalitet inom de områden som systemet stöttar. Ökat stöd kommer även med det nya analysverktyget.
  - Förutsätter att staden anpassar sig till standardiserade gemensamma processer och arbetssätt.
- *Scenario 3 – Ersätt Stockholms stads sociala system med en kombination av verktyg (och system)*
  - Hela stadens sociala verksamhet får nytt och förbättrat it-stöd, såväl inom myndighets- som utförarverksamheten, inklusive nytt analysstöd och förbättrad återrapportering för utförarna.
  - Ett verktyg upphandlas för att stötta utveckling och förvaltning av processer och regelverk.
  - Ger staden möjlighet att välja var man ska ha gemensamma processer och arbetssätt.
  - Möjlighet att utveckla fler system än Paraplyet, som BOSS, Platina, OL2, eKomet, Public360.

Sammanfattningsvis har scenarierna nedanstående särskiljande drag.

| Särskiljande drag                                    | Behåll Paraplyet | Egen-utveckla | Standard-system | Verktyg |
|--|------------------|---------------|-----------------|---------|
| Syftar till ett heltäckande stöd till socialtjänsten |                  |               |                 | X       |
| Kräver migrering av information                      |                  |               | X               | X       |
| Kort teknisk livslängd                               | X                |               |                 |         |
| Kräver standardiserat arbetssätt                     |                  | X             | X               |         |
| Staden utvecklar tekniken                            | X                | X             |                 |         |
| Staden styr verksamhetsutvecklingen                  |                  | X             |                 | X       |

|   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| Stöttar kontinuerliga små förändringar                  |   |   |   | X |
| Stöttar ett standardiserat regelverk (BBIC, IBIC, etc.) |   |   | X | X |
| Stöttar evidensbaserat arbetssätt                       |   |   | X | X |
| Staden omvärldsbevakar                                  | X | X |   | X |
| Kräver upphandling                                      |   | X | X | X |
| Kräver detaljkännedom om framtida behov                 |   | X | X |   |

## Beskrivning och bedömning av respektive scenario

I detta avsnitt beskrivs de fyra scenarierna samt utvärderas utifrån sina respektive styrkor och svagheter, samt utifrån de möjligheter och utmaningar som kommer med respektive vägval.

### Scenario 0 – Fortsatt utveckling av Paraplyet

Stockholms stad fortsätter att använda och vidareutveckla Paraplyet i linje med budgetbeslutet från 2016. Detta innebär att Paraplyet och kringliggande system behålls och vidareutvecklas samt att staden behåller alla stockholmsunika specialanpassningar. Scenariot ger ett nytt användargränssnitt som förbättrar den visuella upplevelsen av systemet, men verksamheten får dock ingen direkt förbättrad funktionalitet, d.v.s. inget förbättrat stöd för analys, beslut, metod, processer, etc. Brukares möjlighet att samskapa och få ta del av sin information stöds inte.

Verksamheten har fortfarande i huvudsak ett it-stöd för dokumentation av genomfört arbete i myndighetshandläggningen och Paraplyet begränsar även fortsättningsvis hur verksamheten kan utvecklas och i vilken takt förändringar kan ske. Staden måste fortsätta med manuell hantering av statistik och analyser utanför Paraplyet.

Paraplyet är tekniskt komplext och tidskrävande att ändra eller lägga till funktionalitet. Det är inte en långsiktig lösning ur ett livscykelperspektiv, då utvecklingsverktygen är i slutet av sin livscykel.

### Styrkor

- Staden slipper en riskfylld överföring av information till ett nytt system (en s.k. migrering).
- Låga krav på förändring av verksamheten.
- Inget dubbelarbete och dubbeldrift under införandet.

- Nytt grafiskt gränssnitt kan lanseras stegvis.
- Relativt låg initial investeringskostnad.
- Alla verksamhetsanpassningar som gjorts och finns inbyggda i Paraplyet och dess databas finns kvar.
- Paraplyet är känt inom Stockholms stad.

### Svagheter

- Paraplyet är ett system för att dokumentera genomförda aktiviteter, inte ett brukarcentrerat system som ger stöd till delaktighet, beslutsfattande, analys, återrapportering, språk, automatisering eller utförande av stöd och omsorg.
- Staden behåller ett tidskrävande system. Det tar lång tid att dokumentera insatser och beslut.
- Det är svårt och tar lång tid att göra förändringar i Paraplyet (de 1 – 2 förändringstillfällen per år har ett hårt tryck på sig).
- Att förändra användargränssnittet så att det kan hantera BBIC och IBIC innebär en radikal omskrivning av hela Paraplyet, vilket inte ingår i detta scenario.
- Det fortsätter vara utmanande att analysera och förbättra den egna verksamheten och staden får svårt att säkerställa högkvalitativ information.
- Det är svårt att bygga nya tjänster för och samverka med invånare och samverkansparter.
- Paraplyet kan inte stödja ett helt digitalt informationsflöde utan stödjer en process baserad på dokument med många manuella steg.
- Brukares möjlighet att samskapa och få ta del av sin information stöds inte av Paraplyet.
- Systemkomplexitet och krav på stabil nätverksuppkoppling ger driftsstörningar vid även mindre förändringar eller störningar, vilket leder till störningar i verksamheten.
- Det finns inga goda förutsättningar att skapa e-tjänster för annat än rapportering av genomförda aktiviteter.
- Fortsatta svårigheter att kvalitetsutvärdera insatser, matcha genomförandeplaner mot utfört stöd och omsorg.
- Svårt att analysera stadens verksamheter (myndighetsutövning och utförarverksamhet) samt minimalt stöd till behov som ligger utanför myndighetsutövningen.

### Möjligheter

- Staden kan välja att avvakta med en investering tills marknaden inom området it-stöd för socialtjänst mognat.

- Staden kan behålla alla stockholmsunika specialanpassningar som gjorts i Paraplyet för verksamhetsområden såsom IoF, ÄO, o.s.v.

### Utmaningar

- Fortsatt svårt att styra och utveckla myndighetsutövningen och utförandet utifrån faktabaserade analyser av kostnader, kvalitet och metoder.
- Fortsatt hög personalomsättning, då socialsekreterarnas och biståndshandläggarnas arbetsmiljö inte förbättras.
- Staden har svårt att få stöd för ny lagstiftning utan omfattande förändringar av Paraplyets databas.
- Ökade driftsstörningar då komplexiteten ökar vid varje förändring.
- Verksamhetsutveckling bromsas och Stockholms stads vision om världens smartaste stad realiserar inte inom detta område.
- Enskilda verksamheter anskaffar egna it-stöd för att komma ifrån Paraplyets begränsningar.
- Kunskapen försvinner om Paraplyets verksamhetslogik, informationsmodell och utvecklingsverktyg, då kunskapen är beroende av nyckelpersoner hos leverantören och svår att föra över till annan leverantör.
- Oklar teknisk livslängd. Staden kommer att behöva byta ut Paraplyet innan 2040.

### Scenario 1 – Egenutveckla ny lösning utifrån befintlig Paraplydatabas

Staden egenutvecklar ett nytt system från grunden tillsammans med leverantören (Tieto), men behåller Paraplyets databas. Dagens funktionalitet i Paraplyet ersätts och förbättras inom prioriterade områden. Utvecklad funktionalitet utgår från Paraplyets funktionalitet, med tillägg enligt de krav behovs- och kravställningen identifierar och beslutar.

Staden behåller Paraplyets relativt moderna databas och den information som lagrats där. Detta innebär att staden inte behöver migrera informationen från Paraplyet till en ny databas. Databasens informationsmodell är inte byggd för dagens metodstöd (IBIC, BBIC, etc.), förväntad ny lagstiftning, analysstöd eller en behörighetshantering som inkluderar brukare.

Lösningen skräddarsys för ett för Stockholms stad enhetligt arbetssätt. Möjligheterna till skilda arbetssätt inom staden begränsas.

Alla förändringar i processer eller funktionalitet innebär tilläggsbeställningar eller förvaltningsåtaganden i form av fortsatt egenutveckling (kodning).

### Styrkor

- Staden slipper en riskfylld överföring av information till ett nytt system (en s.k. migrering).
- Staden får ett skräddarsytt system utvecklat i en tekniskt modern miljö.
- Lanseringen av ny funktionalitet kan ske stegvis utifrån stadens prioriteringar.
- Staden kan nyttja informationen på motsvarande sätt som idag.
- Stadens nuvarande infrastruktur kan nyttjas bättre.

### Svagheter

- Verksamhetens krav på it-stöd måste specificeras innan utveckling - både dagens kända och morgondagens förväntade.
- Databasen sätter stora begränsningar på det nya stödet och möjligheten att realisera vissa krav.
- Stadsdelarnas möjligheter till olika arbetssätt begränsas, vilket kommer att göra verksamhetsinförandet utmanande.
- Verksamheter behöver troligtvis arbeta i två system under en längre period.
- Då egenutveckling är tidskrävande är det sannolikt att en del funktionalitet utgår från Paraplyets funktionalitet för att minska tiden och kostnaden för utvecklingen, vilket gör att förnyelsen med riskerar att begränsas.
- Egenutveckling brukar leda till höga kostnader och kräver dessutom stora insatser över lång tid.
- Kräver upphandling, men staden är i realiteten begränsad till nuvarande leverantör, då databasen ska behållas.
- Scenariot kräver en omfattande stadenunik utbildning vid implementation då ett enhetligt arbetssätt förutsätts.
- Att behålla databasen innebär att staden får svårt att föra in stöd för IBIC och BBIC för befintlig information. En konvertering av denna information innebär samma sak som att byta databas, vilket förtar en stor del av fördelarna med upplägget.
- Åtterrapporering och stöd för utförare stärks inte då scenariot är fokuserat på att ersätta Paraplyet, och därmed framför allt stöttar myndighetsutövningen. Väljer staden att utöka scenariot till att ta in åtterrapporering, begränsas

möjligheterna genom att databasen inte stöttar ett nationellt fackspråk.

- Det fortsätter vara utmanande att analysera och förbättra den egna verksamheten då det saknas analysstöd och informationen inte är tillräckligt kvalitativ.

### Möjligheter

- Staden kan förbättra verksamhetsstödet inom prioriterade områden
- Kravställningen förenklas jämfört med upphandling av standardsystem, då funktionalitet kan utgå ifrån dagens och fokusera på förbättringsområden.

### Utmaningar

- Systemet kommer att vara gammalt när det införs, om kravställningen inte lyckas ta höjd för framtida behov.
- Kunskapen om systemet kommer fortfarande att vara beroende av nyckelpersoner hos leverantören och svår att föra över till annan leverantör.
- Kunskapen om stadens informationsmodell är tätt kopplad till Paraplyet och finns till en största del hos ett fåtal personer hos leverantören.
- Staden tvingas kontinuerligt göra dyra förändringar av systemet (som hindrar annan utveckling) för kommande EU-direktiv, lagar, etc.
- Införandet tvingas fokusera på grundläggande teknik och stöd för myndighetshandläggning, varför stöd till invånare, brukare och samverkan med andra myndigheter försenas eller uteblir.
- Stadsdelarna tycker att det tar för lång tid, tröttnar och anskaffar egna it-stöd för att slippa använda ”det nya Paraplyet”.
- Egenutveckling ger låg framtida anpassningsbarhet till nya förutsättningar och behov.
- Egenutveckling är inte bästa praxis, utan sker idag vanligtvis endast som sista utväg då andra lösningar saknas.

### Scenario 2 – Ersätt Paraplyet med ett standardsystem

Stockholms stad ersätter Paraplyet genom att anskaffa ett standardsystem utformat för socialtjänsten och kompletterar detta med stadens analysverktyg och en ny analysdatabas.

Paraplyet ersätts, men vilken funktionalitet staden får beror på val av system. Dagens funktionalitet i Paraplyet ersätts inte med identisk funktionalitet, men det nya systemet förväntas stödja verksamheten inom motsvarande områden som Paraplyet. Då fokus



för Paraplyet, och även för många standardsystem, är myndighetsutövning, är detta scenario i huvudsak begränsat till detta stöd.

Lösningen innebär att Stockholms stad förändrar och ensar sitt arbetssätt utifrån standardsystemets möjligheter. Möjligheten för skilda arbetssätt inom Stockholms stad begränsas.

Verksamhetsstödet förväntas bli mer användarvänligt, ge bättre stöd för ärendehantering och uppföljning. Staden borde få bättre möjlighet till integration av välfärdsteknologi (t.ex. sensorer). Till vilken grad stödet förbättras beror på vilken system som upphandlas. Då dagens standardsystem är myndighetsfokuserade ingår sannolikt inte att förbättra stödet för återrapportering i detta scenario.

Analysmöjligheterna stärks, då analyser kan göras både utifrån verksamhet och ekonomi, samt förenklar analyser av historisk information.

Förvaltning, utveckling och omvärldsanalys utförs, prioriteras och taksätts av systemleverantören, ofta i samverkan med en användarförening.

Val av system utgår ifrån de krav en initial behovsanalys och kravställning identifierar och beslutar. Verksamhetens krav på både kort- och lång sikt måste därmed vara identifierade på en detaljerad nivå innan upphandling vilket förutsätter en omfattande kravställning för att välja rätt stöd.

### Styrkor

- Staden får ett branschspecifikt system som erbjuder ett beprövat kommunalt arbetssätt, om ett svenskt system väljs.
- Kontinuerlig utveckling och förvaltning av systemet sker i huvudsak av leverantören.
- Leverantören gör viss omvärldsbevakning och säkerställer att systemet hålls à jour med rådande svenska lagstiftning (detta förutsätter dock att intresse och förmåga finns hos leverantören av systemet).
- Ny historikdatabas införs och Stockholms stads analysverktyg nyttjas, vilket ökar analysmöjligheterna.
- Troligtvis längre teknisk livslängd än Paraplyet, men beroende av systemval och leverantörens förmåga.
- Ett bra system är tidsenligt och utvecklat enligt beprövade utvecklingsmetoder.

### Svagheter

- Verksamhetens krav på it-stöd måste specificeras innan upphandling - både dagens kända och morgondagens förväntade.
- Ett för samtliga stadsdelar gemensamt arbetssätt införs utifrån ett standardiserat systems förutsättningar. Många av Paraplyets funktioner kan troligtvis försvinna.
- Svårt att införa systemet i små steg. För att under en migrering få både den gamla och den nya databasen att fungera, behöver större informationsmängder flyttas vid varje tillfälle. Detta medför att fler handläggare och övriga användare kan tvingas att arbeta i dubbla system.
- Införandet behöver ske i större steg då informationsberoenden mellan Paraplyet och det nya systemet tvingar fram större informationsöverföringar mellan den gamla och den nya databasen (s.k. migrering).
- Kontinuerlig verksamhetsveckling begränsas då leverantörens utrullning av nya versioner styr.
- Förbättring av analysförmågan begränsas av kvaliteten i återrapporteringen då standardsystem inte alltid inkluderar stöd för en enhetlig återrapportering.
- Hög initial investeringskostnad (beroende på system) då merparten av kostnaderna sker innan systemet kan tas i drift.
- Kräver omfattande utbildning vid implementation då ett enhetligt arbetssätt förutsätts.

### Möjligheter

- Staden får ett it-stöd som motsvarar vad andra kommuner i Sverige har.
- Staden kan förbättra arbetsmiljön och förenkla rekrytering från kranskommuner (som har olika standardsystem).
- Staden får ett gemensamt arbetssätt från start, vilket gör att arbetssätt ensas och likställigheten (processer, bemötande och bedömning) ökar.
- Analysförmågan höjs för verksamheten och med den kommer möjligheter till effektivisering, kvalitetshöjning, planering, etc.
- Systemen kan delvis anpassas till Stockholms stads förutsättningar.

### Utmaningar

- Staden väljer fel system, d.v.s. ett som inte stöttar stadens nuvarande eller framtida behov, och låses in i denna nya lösning.
- Hur väl systemet stödjer staden beror på val av system.

- Det finns ett begränsat antal leverantörer av standardsystem för social verksamhet i Sverige. Hur dessa leverantörer stöttar önskade arbetssätt, ett standardiserat fackspråk och metoder som IBIC och BBIC är inte klarlagt, då denna analys inte varit del i detta projekt. Enligt SKL stödjer inte de system som finns på marknaden idag BBIC på ett bra sätt. Oavsett vilket system som kommunerna använder så visar det på olika typer av brister i funktionalitet när BBIC-formulären ska fyllas i.<sup>1</sup>
- Kommande krav avseende nytt nationellt språkbruk, EU-direktiv, nya datalagar, etc. kommer att kräva större konverteringar eftersom de detaljerade kraven troligen inte kommer att finnas på plats vid upphandlingen.
- Scenariot stöttar inte vision 2040 fullt ut, då standardsystem till stor del är begränsade till myndighetsutförandet samt i många fall saknar den flexibilitet som krävs för att verkligen lyckas med digitaliseringen och krav på ständig förändring.
- Leverantörens förmåga och vision påverkar starkt stadens möjligheter till framtida utveckling. Leverantören kan vara för liten (har inte resurser eller kompetens), för stor (prioriterar inte svenska behov) eller inte prioritera branschen (om fokus t.ex. ligger på sjukvård) – och staden kan därmed inte vara säker på att kommande behov tillgodoses.
- Standardsystemen har inte BBIC och IBIC idag, vilket med största sannolikhet leder till nya komplexa migreringar och störningar för verksamheten då det ska föras in i valt standardsystem.
- Troligtvis är systemet inte i grunden byggt för kontinuerlig verksamhetsutveckling.
- Stadens upphandlingsregler kan förhindra val av moderna system genom t.ex. krav på referenser.
- Stor risk för att standardsystemet överanpassas så att nyttan minskar och förvaltningen fördyras och staden därmed inte får inte standardsystemens fördelar.

### **Scenario 3 – Ersätt Stockholms stads sociala system med en kombination av verktyg (och system)**

Stockholms stad ersätter sina sociala system med en kombination av verktyg och system (för framför allt komplexa branschspecifika behov) i syfte att få ett heltäckande stöd till socialtjänsten. Då staden med hjälp av en kombination av verktyg och system kan säkerställa välfungerande stöd till hela den sociala verksamheten,

---

<sup>1</sup> SKL, IT-stöd BBIC: En förstudie – med visioner framåt, Urban Bertling

får staden ett förbättrat helhetsstöd (för både handläggning och utförare) och flera befintliga system kan avvecklas.

Stadens upphandlar ett verktyg specialiserat för att utforma processer, beslutsfattande, utredningsstöd, metodstöd, arbetssätt, regelverk, etc. Staden sätter också upp en historikdatabas för analyser av den sociala verksamheten, baserat på Stockholms stads analysverktyg. Staden utvecklar eller upphandlar ett förbättrat stöd för åiterrapportering som stödjer det nationella fackspråket och med bättre möjlighet till språkstöd.

Med hjälp av verktyget kan staden kontinuerligt skraddarsy stöd för t.ex. arbetsflöden och regelverk och det finns möjlighet till att både skraddarsy och ensa arbetssätt. Detta innebär dock att staden måste omvärldsbevaka själva och hantera all verksamhetsutveckling (till stor del i samverkan) och anpassning till nya lagar.

Dagens funktionalitet i Paraplyet kan ersättas rakt av, alternativt förändras i grunden utifrån önskemål och verksamhetens förmåga att genomföra förändringarna.

Staden återanvänder befintliga standardsystem, plattformar och verktyg där de fungerar väl. Staden får ett modernt tekniskt stöd med större möjlighet till integration av välfärdsteknologi (t.ex. sensorer), då verktyg i grunden är byggda för informationsdelning.

Verksamhetens behov av funktionalitet bör vara tydliggjort innan upphandling, men då detaljer kring arbetssätt, regelverk, etc. kontinuerligt kan utvecklas behöver dessa inte vara identifierade i detalj.

### Styrkor

- Staden får ett anpassningsbart verktyg som kan användas för att skraddarsy processer utifrån stadens behov.
- Införandet kan ske i mindre mer avgränsade steg, med mindre risk för störning av den dagliga verksamheten.
- Staden kan få stöd i att införa ett mer processororienterat arbetssätt, med möjlighet till skillnader i processerna mellan stadsdelarna, men utifrån gemensamma metoder och regelverk.
- Löpande förändringar kan göras av processer och metoder ute i kärnverksamheten (utan att vänta på nästa version av systemet eller funktionalitetsrelease).
- Kärnverksamheten kan förvalta regelverk och metoder, typ IBIC, BBIC, DUR, löpande utan krav på programmering eller justering av tekniken.

- Verktyg baseras på teknik som i grunden är utvecklad för digitalisering och flexibilitet, vilket ger en lång förväntad teknisk livslängd.

### Svagheter

- Begränsad mängd referenser för tillämpning av verktyg inom det sociala området i Sverige (verktyg används dock redan inom Stockholms stad och dess socialtjänst).
- Kräver förmåga, delvis nya roller och medarbetare som i huvudsak arbetar med att förbättra arbetsflöden i verktygen.
- Kräver en tydlig styrning och förändringsledning för socialtjänsten som helhet, i samarbete mellan verksamhetsgrenar och förvaltningar.
- Scenariot kräver förändring av hur sociala system utvecklas och förvaltas med en högre grad av verksamhetsinvolvering och -styrning.

### Möjligheter

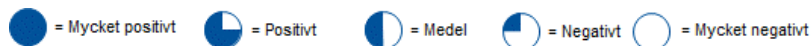
- Möjligheten till måluppfyllnad förväntas vara stor och vägvalet stöttar vision 2040 – staden får ett it-stöd som gör det möjligt för Stockholms stad att bli världens smartaste stad.
- Ökar verksamhetens påverkan på och delaktighet i verksamhetsutvecklingen.
- Förbättrar arbetsmiljön och förenklar rekrytering.
- Förändringar kan införas kontinuerligt utifrån Stockholms stads aktuella behov och möjligheter.
- Analysförmågan höjs för verksamheten och med den kommer möjligheter till effektivisering, kvalitetshöjning, planering, etc.

### Utmaningar

- Staden väljer fel verktyg, d.v.s. ett som inte stöttar mer avancerat stöd för processer, ärenden och regelverk.
- Det är osäkert om staden har förmågan att styra och utveckla funktionaliteten i önskad riktning, vilket kan leda till ett undermåligt verksamhetsstöd.
- Stadens behov av verksamhetsutvecklingsinsatser och ny kompetens hos verksamhetsutvecklare i stadsdelarna realiserar inte p.g.a. t.ex. budget eller bristande förmåga.
- Staden nyttjar inte möjligheterna till gemensamma arbetssätt, harmonisering av processer, etc. då friheten finns för alla att fortsätta arbeta helt fokuserat på sitt respektive område.

## Jämförande bedömning mellan scenarierna utifrån fastlagda kriterier

De fyra scenarierna utvärderats i detta avsnitt i relation till varandra. Utvärderingen är en relativ skala för att jämföra möjligheterna med scenarierna. Skalan går från en helt fylld cirkel som alltid innebär det mest positiva för staden, till en tom cirkel, som alltid är det mest negativa för staden.



Utvärderingen har haft sin utgångspunkt i ett antal kriterier i kategorierna: möjligheter, kostnader, möjligheten att frigöra tid, samt tid och insats som krävs av staden för att genomföra förändringen. Även detaljkrav som kan avgöra stadens vägval har analyserats, för att tydliggöra hur de olika scenarierna slår på dessa centrala områden.

| Utvärderingskriterier/<br>Scenarier |  | 0: Behåll<br>Paraplyet | 1: Egenutveckla | 2: Standardsystem | 3: Verktyg |
|-------------------------------------|--|------------------------|-----------------|-------------------|------------|
| Möjligheter                         | Uppfylnad av det moderniseringen syftar till                               |                        |                 |                   |            |
|                                     | Behovsuppfyllnad   |                        |                 |                   |            |
|                                     | Tid till möjlig påbörjad nyttorealiserig                                   |                        |                 |                   |            |
| Kostnader                           | Initial investering teknik   |                        |                 |                   |            |
|                                     | Verksamhetskostnader vid införande   |                        |                 |                   |            |
|                                     | Livstidskostnad t.o.m. 2040  |                        |                 |                   |            |
| Fråga                               | Potential att frigöra tid i verksamheten till 2040                         |                        |                 |                   |            |
| Risker                              | Införanderisker (migrering och förändringshantering)                       |                        |                 |                   |            |
|                                     | Verksamhetsrisker  |                        |                 |                   |            |
|                                     | Tekniska risker  |                        |                 |                   |            |
|                                     | Informationsrisker   |                        |                 |                   |            |
| Tid och insats                      | Krav på Stockholms stads verksamhetsutvecklings- och kravställningsförmåga |                        |                 |                   |            |
|                                     | Krav på verksamhetsförändring  |                        |                 |                   |            |
|                                     | Enkelt att genomföra eller upphandla                                       |                        |                 |                   |            |
|                                     | Tid arbetet kommer att pågå med stora insatser från staden                 |                        |                 |                   |            |

| Utvärderingskriterier/<br>Scenarier                |  | 0: Behåll<br>Paraplyet | 1: Egenutveckla | 2: Standardsystem | 3: Verktyg |
|--|--|------------------------|-----------------|-------------------|------------|
| Detaljkrav som kan avgöra Stadens vägval           | Användbarhet   |                        |                 |                   |            |
|  | Sekretess och säkerhet   |                        |                 |                   |            |
|  | Kontinuerlig verksamhetsutveckling med stöd av anpassningsbar teknik |                        |                 |                   |            |
|  | Förenklar och förbättrar för invånare                                |                        |                 |                   |            |
| Möjlighet att dela information internt och externt |  |                        |                 |                   |            |

Denna analys talar för scenario 3, då det är det scenario som bäst stöttar Stockholms stad utifrån i stort sett alla utvärderingskriterier. Anledningen till att verksamhetskostnaderna vid införandet och tid arbetet kommer att pågå med stora insatser från staden får en lägre

värdering är att verksamheten i detta scenario får ansvaret för och makten över sin egen verksamhetsutveckling, vilket är något som efterfrågats. Beroende på hur staden genomför detta kan även kraven på insatser minskas (se avsnitt om alternativa införandevägar, där ett produktinförande är ett alternativ som kan minska arbetsinsatsen genom att en kärngrupp tillsätts).

### **Kostnader och nyttor för staden**

Kostnaderna är uppskattningar baserat på dagens faktiska kostnader, kostnader för andra förvaltningsobjekt på staden, erfarenheter från tidigare projekt på staden samt uppskattningar kring införandetakt- och kostnader. Siffrorna ska ses som estimat med en felmarginal på +/-40%. En starkt påverkande faktor är slutgiltigt val av produkt. Om ett av marknadens dyrare standardsystem väljs ryms detta inte inom kalkylerna, då ett antagande har varit att ett standardsystem på den svenska marknaden väljs.

Nyttorna är estimat utifrån intervjuer, diskussioner med SLK och verifiering med operativa rådet. Utgångspunkten har varit att inte sätta dessa estimat för högt, utan att hålla dem återhållsamma.

Utgångspunkten för kalkylen är att staden genomför moderniseringen professionellt. Den tidsplan som estimerats förutsätter att staden arbetar aktivt med moderniseringen och inte låter projektet dra ut på tiden. Om staden inte gör detta, ökar både kostnader och tiden innan påbörjad nyttorealiserings. Kostnader för genomförande är baserad på stadens klassiska projektupplägg.

Oavsett val av scenario kommer moderniseringen bli kostsam. Rätt vägval förväntas dock ge stora nyttor, både i form av minskade kostnader, minskade tidsinsatser, men även högre kvalitet och värde för invånarna och större möjlighet för de som arbetar inom socialtjänsten att lägga mer fokus på den varma handen.

Se figuren nedan för en översikt av kassaflöden i de respektive scenarierna.

## Modernisering av Stockholms sociala system

24 (32)

| Scenario 0 (mnkr)            | 2017       | 2018       | 2019       | 2020        | 2021       | 2022       | 2023       | 2024       | 2025       | 2026       |
|------------------------------|------------|------------|------------|-------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| • Summa negativa kassaflöden | 55         | 60         | 85         | 100         | 100        | 100        | 100        | 100        | 100        | 100        |
| • Summa positiva kassaflöden | -          | -          | -          | -           | 2          | 2          | 2          | 2          | 2          | 2          |
| <b>Nettokassaflöde</b>       | <b>-55</b> | <b>-60</b> | <b>-85</b> | <b>-100</b> | <b>-98</b> | <b>-98</b> | <b>-98</b> | <b>-98</b> | <b>-98</b> | <b>-98</b> |

| Scenario 1 (mnkr)            | 2017       | 2018       | 2019       | 2020        | 2021        | 2022        | 2023       | 2024       | 2025       | 2026       |
|------------------------------|------------|------------|------------|-------------|-------------|-------------|------------|------------|------------|------------|
| • Summa negativa kassaflöden | 60         | 60         | 35         | 245         | 255         | 300         | 25         | 85         | 105        | 105        |
| • Summa positiva kassaflöden | -          | -          | -          | -           | -           | -           | -          | 30         | 50         | 50         |
| <b>Nettokassaflöde</b>       | <b>-60</b> | <b>-60</b> | <b>-35</b> | <b>-245</b> | <b>-255</b> | <b>-300</b> | <b>-25</b> | <b>-55</b> | <b>-55</b> | <b>-55</b> |

| Scenario 2 (mnkr)            | 2017       | 2018       | 2019        | 2020        | 2021       | 2022       | 2023       | 2024       | 2025       | 2026      |
|------------------------------|------------|------------|-------------|-------------|------------|------------|------------|------------|------------|-----------|
| • Summa negativa kassaflöden | 65         | 55         | 260         | 170         | 85         | 95         | 85         | 85         | 85         | 85        |
| • Summa positiva kassaflöden | -          | -          | -           | -           | 10         | 60         | 75         | 75         | 75         | 100       |
| <b>Nettokassaflöde</b>       | <b>-65</b> | <b>-55</b> | <b>-260</b> | <b>-170</b> | <b>-75</b> | <b>-35</b> | <b>-10</b> | <b>-10</b> | <b>-10</b> | <b>15</b> |

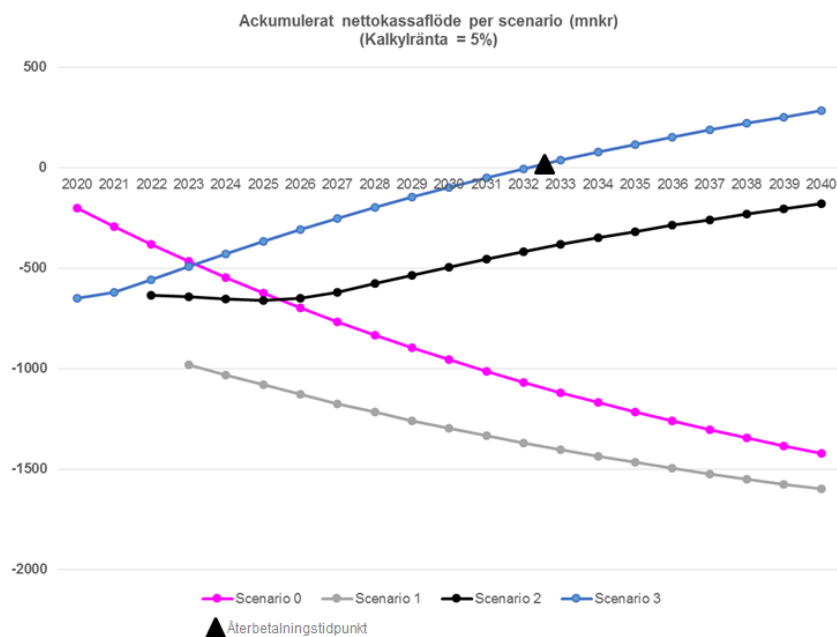
  

| Scenario 3 (mnkr)            | 2017       | 2018       | 2019        | 2020       | 2021      | 2022      | 2023      | 2024      | 2025      | 2026      |
|------------------------------|------------|------------|-------------|------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| • Summa negativa kassaflöden | 60         | 60         | 130         | 100        | 90        | 90        | 90        | 90        | 90        | 90        |
| • Summa positiva kassaflöden | -          | -          | 5           | 45         | 120       | 160       | 165       | 165       | 170       | 170       |
| <b>Nettokassaflöde</b>       | <b>-60</b> | <b>-60</b> | <b>-125</b> | <b>-55</b> | <b>30</b> | <b>70</b> | <b>75</b> | <b>75</b> | <b>80</b> | <b>80</b> |

Scenario 0 och Scenario 1 genererar inga positiva nettokassaflöden vare sig under eller efter kalkylens tioårsperiod. Detta innebär att återbetalningspunkten inte förväntas komma kunna inträda.

Scenario 2 har ett positivt nettokassaflöde efter år 2025, men givet att grundinvesteringen är uppskattad till 645 mnkr och nettokassaflödet för år 2026 uppskattat till 15 mnkr kommer inte heller denna återbetalningstid inträda innan 2040. Tidpunkten för en förväntad återbetalning inträder ett flertal år efter år 2050.

Scenario 3 genererar betydande positiva nettokassaflöde enligt projektets kalkyl och investeringen återbetalar sig 2033 om projektet genomförs väl och nyttan realiseras i förväntad omfattning.



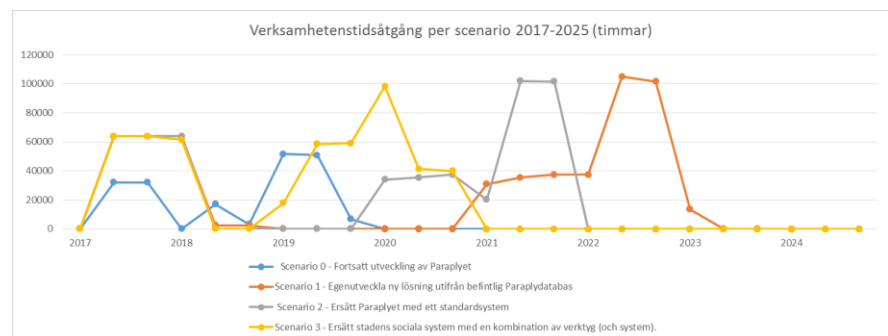
I denna nyttokalkyl har projektet enbart tagit med den potentiella nytta som staden själv styr över och kan kapitalisera på. Detta för



att säkerställa möjligheterna för staden att kunna realisera nyttan i förväntad omfattning. Dock gynnar en digitalisering även invånare och stadens samverkansparter, men denna nytta har inte kvantifierats i denna kalkyl.

## Alternativa införandevägar

Oavsett val av scenario kommer verksamhetens deltagande i moderniseringen (i såväl kravställning, prioritering som verksamhetsutveckling och -införande) vara en betydande framgångsfaktor för uppfyllnad av målbilden. Beroende på vägval kommer dock insatserna krävas vid olika tidpunkter och de respektive scenarierna kommer även att ställa olika krav på typ av insatser från verksamheten. Se figur nedan för en överblick.



Paraplyets tekniska uppbyggnad i kombination med hur systemet används tvingar inte staden att genomföra en övergång i ett steg (s.k. Big Bang). I och med detta i kombination med att en Big Bang är mer riskfull, rekommenderas inte att staden väljer denna väg.

Ett stegvist införande är, givet Stockholms stads förutsättningar, att rekommendera. Ett stegvis införande kan ske i olika tempon och med olika verksamhetsomfattning i stegen. Det finns dock flera olika sätt att ta förändringen stegvist, både från ett tekniskt och ett verksamhetsperspektiv (se exempel i figuren nedan).

| Tekniskt införande            | Verksamhetsinförande                 |
|-------------------------------|--------------------------------------|
| Fullskaligt (Big Bang)        | Fullskaligt (Big Bang)               |
| Stegvis - Funktionsområdesvis | Områdesvis (IoF/ÄO/FH)               |
| Stegvis - Versionsvis         | Förvaltningsvis (Myndighet/Utförare) |

Vilken typ av stegvist införande staden bör välja behöver utredas mer i detalj och kommer att bero både på scenario och slutgiltig produkt samt på stadens prioriteringar (budget, kostnad, risk, avvecklingstakt). En avgörande faktor för val av införande är även hur mycket av dagens funktionalitet som finns i Paraplyet som

behöver vara ersatt i den första version som tas i bruk och vilken verksamhet som prioriteras (utförande kontra myndighetsutövning).

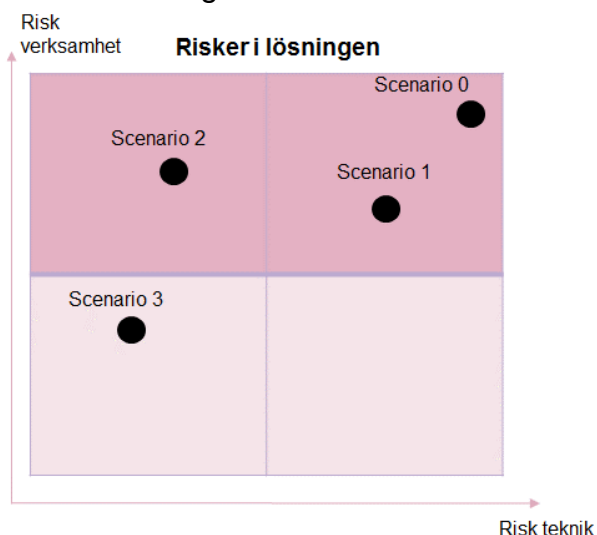
Staden står också inför ett vägval avseende hur förändringen ska ledas, som ett klassiskt projekt eller genom att införa produktägare med ansvar för införandet. I och med dagens krav på mer kontinuerliga förändringar går fler och fler över till att driva förändring i produktform. Detta innebär att ett mindre team (med representanter från både teknik och kärnverksamhet) utvecklar och dokumenterar de stadengemensamma processer, regelverk och arbetssätt som ska tillämpas.

Denna typ av förändringsarbete innebär mindre insatser från kärnverksamheten, men detta innebär även att kärnverksamheten överlåter sitt beslutsfattande till utsedda verksamhetsexperter. Detta kompenseras dock delvis genom att det efter det initiala införandet är enklare att genomföra förändringar och det därmed är enklare att justera om staden skulle hamna fel. Den stora fördelen vid denna typ utveckling är att den ger korta ledtider mellan idé i verksamheten och genomförd förändring i it-stödet.

### Övergripande bedömning av risker

Det finns risker med alla scenarierna och riskprofilen ser olika ut beroende på scenario. Riskprofilen påverkas även beroende på val av införandestrategi.

#### Risker i lösningen



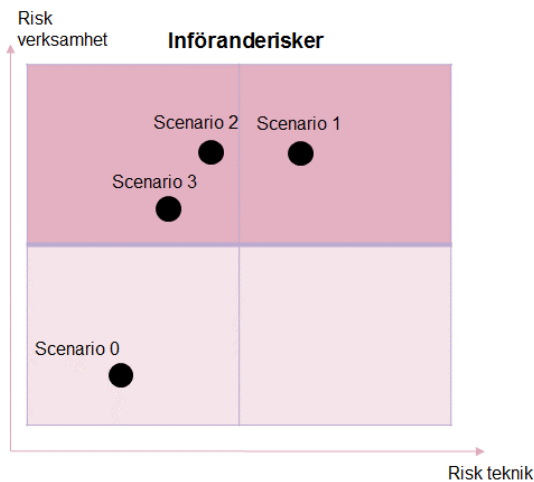
Scenario 0 bygger på gammal teknik som blir instabil och agerar oförutsägbart även vid mindre förändringar. Scenariot innebär inga egentliga förbättringar för verksamheten, vilket gör att detta scenario ses som ett högriskalternativ avseende både teknik och verksamhet.

I scenario 1 är det möjligt för staden att anpassa processer och välja vilken funktionalitet man önskar förbättra. Den stora risken i detta scenario är att för mycket fokus kommer att hamna på utveckling av tekniken i stället för på verksamheten och att utgångspunkten blir det staden har idag. Erfarenheten talar för en stor risk att det inte kommer att finnas pengar till att utveckla det staden vill ha samt att utvecklingen kommer att stöta på problem. I detta scenario kan staden dock (även om det inte är troligt att det prioriteras), att utveckla speciallösningar för vissa områden. En risk ligger i att staden här måste komma överens om gemensamma processer, även om fördelen finns att de kan vara stadenunika.

I scenario 2 förväntas tekniken fungera väl, då det är ett vedertaget standardsystem som väljs. Dock finns en överhängande risk att tekniken inte är så förändringsbar som digitaliseringen kräver, vilket innebär att utvecklingen inte kommer att gå så snabbt som staden vill och omvärlden kräver. Detta är en stor förändring för verksamheten som kommer att ta tid, då staden förväntas anpassa sig till standardprocesser och den funktionalitet som standardsystemet erbjuder. Detta har tidigare utredningar visat inte är möjligt för staden, vilket innebär att staden vid ett val av standardsystem med största sannolikhet kommer genomföra omfattande anpassningar. Om staden gör detta eskalerar riskerna i det tekniska perspektivet i tillägg till att det blir en dyr lösning.

Scenario 3 erbjuder teknik som är utvecklad för att hantera digitaliseringens krav på förändring. Det finns här stora förutsättningar att både ensa och tillåta specialanpassade arbetssätt och processer. Risken i detta scenario är staden inte gör de ensningar som borde genomföras för att optimera arbetssätt och säkerställa likställighet gentemot Stockholmarna. En ytterligare risk är de nya krav på verksamhetsutvecklingsförmåga som kommer att ligga på kärnverksamheten (stadsdelarna eller fackförvaltningarna), vilket kräver både kompetensutveckling och en kulturell förändring.

## Införanderisker



I scenario 0 sker inga omfattande förändringar, men även små förändringar är svåra och påverkar stabiliteten i tekniken och verksamheten kan råka ut för omfattande störningar.

Att utveckla ett system från grunden som i scenario 1 är utmanande och brukar innefatta stora störningar vid införandet, då risken är hög att det finns buggar i systemet. Hur stora riskerna blir beror till slut på hur man väljer att införa.

Scenario 2 måste staden anpassa sig till standardprocesser direkt i införandesteget, vilket kommer att vara utmanande. Systemet kräver konfigureringar och detta innebär en risk om staden skruvar in systemet fel (d.v.s. att staden har gjort fel ritning) eller om valt system inte kan konfigureras som tänkt. Mycket av riskerna beror på val av system, hur man väljer att föra in det och hur mycket staden måste justera. För ett standardsystem krävs större steg avseende överflyttning av information (s.k. migrering), då staden här måste gå från parapyldatabasen till standardsystemets av leverantören förutbestämda databas.

I scenario 3 är det relativt låg risk avseende tekniken, då staden förväntas välja ett vedertaget verktyg och då utformningen av den nya databasen kan anpassas till migreringen utifrån stadens önskemål. Den stora risken i införandet är arbetet med verksamhet och processer då staden är ovan vid att utveckla i verktyg och det finns en överhängande risk att staden inte ensar eller kommer överens om arbetssätt, metoder och processer (då det inte är ett tvång som kommer med verktyget).

## Slutsatser

Oavsett val av scenario kommer verksamhetens deltagande i moderniseringen (i såväl kravställning, prioritering som verksamhetsutveckling och -införande) vara en betydande framgångsfaktor för uppfyllnad av målbilden.

Projektet har dragit slutsatsen att Scenario 3 är det som bäst stöttar Stockholms stad i att nå ändamålen med moderniseringen samt socialtjänstens utveckling på kort och lång sikt. Detta gäller för alla kategorier av ändamål (verksamhet, information, arbetssätt, analys- och uppföljning, teknik samt förvaltning och styrning).

|            | Samlad bedömning |            |      | Engångskostnader   | Artig förv. |
|------------|------------------|------------|------|--|-------------|
|            | Behov 2023       | Behov 2040 | Risk |  |             |
| Scenario 0 |                  |            |      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Initial investering teknik 60</li> <li>Verksamhetskostnader 80</li> <li>Införandeprojekt 60</li> </ul>    | 100         |
| Scenario 1 |                  |            |      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Initial investering teknik 660</li> <li>Verksamhetskostnader 115</li> <li>Införandeprojekt 205</li> </ul> | 105         |
| Scenario 2 |                  |            |      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Initial investering teknik 340</li> <li>Verksamhetskostnader 110</li> <li>Införandeprojekt 195</li> </ul> | 85          |
| Scenario 3 |                  |            |      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Initial investering teknik 105</li> <li>Verksamhetskostnader 100</li> <li>Införandeprojekt 145</li> </ul> | 90          |

Scenario 0 och 1 har både höga kostnader i relation till värdet. I ingen av dessa scenarier får staden en databas som fullt ut kan stötta de nya lagar som förväntas komma, nya metoder (IBIC, BBIC, etc.) eller det nationella fackspråket, vilket är en grundförutsättning för förbättrad återrapportering, effektiviseringar, mer tillförlitlig information och automatiserade analyser.

I Scenario 2 får staden gemensamma vedertagna processer, men måste anpassa sig till dem. Det är även osäkert hur flexibelt systemet är samt hur väl det stöttar (framtida) digitala krav. Staden får här inte heller någon förbättrad återrapportering och minimalt ökat stöd för utförare. En stor nackdel är att staden i detta scenario inte tar något samlat grepp för att optimera helheten avseende både verksamhet och it-stöd.

I scenario 3 får staden ett modernt it-stöd anpassat för digitaliseringens krav på flexibilitet. Staden kan ta fram stadens specifika standardprocesser, men måste gemensamt besluta hur de ska se ut, vad som ska vara unikt, samt ta fram dem själva. I scenario 3 flyttas en stor del av utvecklingen i it-stödet till kärnverksamheten. För att få ett välfungerande stöd krävs därmed aktiv samverkan mellan stadsdelar för ta fram gemensamma processer och lära sig av varandra, samt kompetens för att kunna

genomföra kontinuerlig verksamhetsutveckling i verktyget i alla stadsdelar.

Vilken typ av stegvist införande staden bör välja behöver utredas mer i detalj och kommer att bero både på scenario och slutgiltig produkt samt på stadens prioriteringar (budget, kostnad, risk, avvecklingstakt). En avgörande faktor för val av införande är även hur mycket av dagens funktionalitet som finns i Paraplyet som behöver vara ersatt i den första version som tas i bruk och vilken verksamhet som prioriteras (utförande kontra myndighetsutövning).

## **Rekommendation**

### **Rekommendation helhetsgrepp**

Projektet rekommenderar styrgruppen att föreslå fortsatt modernisering enligt Scenario 3, d.v.s. ta ett helhetsgrepp över it-stödet till socialtjänsten och dess omsorgsverksamhet, samt upphandla det verktyg (och/ eller system) som bäst stöttar staden i den önskade utvecklingen på såväl kort som lång sikt.

### **Rekommendationer tekniskt val**

Utgå ifrån föreslagen arkitektur, med tydliga indelningar av systemstödet och därtill kopplat informationsansvar.

Ta ett helhetsgrepp så att merparten av systemstödet ses över (och stora delar ersätts) och så att det nya stödet möjliggör kontinuerlig verksamhetsutveckling både av myndighets- och utförardelarna. Nyttan från ramverk som BBIC och IBIC fås när det finns ett sammanhängande systemstöd och arbetssätt från utredning, beslut till utförande och återrapportering.

### **Rekommendation införande**

Utveckla en lösningsarkitektur och plan för hur och vilken av nuvarande information som kan och ska överföras till en ny miljö

Upphandla verktyg eller standardsystem som uppfyller kravet på kontinuerlig verksamhetsutveckling i olika tempon.

Genomför en demonstration/pilot som ett slutsteg i upphandlingen, där standardsystemets/verktygets förmåga verifieras, för att säkerställa att kraven uppfylls samt för att bygga kunskap i hur ett fortsatt införande ska bedrivas. Säkerställ att en godkänd demonstration/ pilot är knuten till slutgiltigt tecknande av avtal.

Starta utvecklingen av en ny informationsmodell så snart som möjligt, då detta är grundförutsättning för kommande kravställning av och utveckling i verktyg och system. Informationsmodellen införs initialt i en ny analysdatabas och analysverktyg, utifrån IBIC- och BBIC-standarderna.

Inför det nya it-stödet i etapper i verksamheten. Vilka dessa delsteg ska vara beror på stadens prioriteringar, val av scenario, slutligt val av produkt, etc.

## Kostnader och nyttor kopplat till rekommenderat scenario

Scenario 3 genererar betydande positiva nettokassaflöde enligt projektets kalkyl och investeringen återbetalar sig under år 2033 om nyttan realiseras i förväntad omfattning.

| Översikt (mnkr)              | 2017        | 2018        | 2019         | 2020        | 2021      | 2022      | 2023      | 2024      | 2025      | 2026      |
|------------------------------|-------------|-------------|--------------|-------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| • Summa negativa kassaflöden | 60          | 60          | 130          | 100         | 90        | 90        | 90        | 90        | 90        | 90        |
| • Summa positiva kassaflöden | -           | -           | 5            | 45          | 120       | 160       | 165       | 165       | 170       | 170       |
| <b>Nettokassaflöde</b>       | <b>- 60</b> | <b>- 60</b> | <b>- 125</b> | <b>- 55</b> | <b>30</b> | <b>70</b> | <b>75</b> | <b>75</b> | <b>80</b> | <b>80</b> |

| Negativa kassaflöden                           | 2017      | 2018      | 2019       | 2020       | 2021      | 2022      |
|--|-----------|-----------|------------|------------|-----------|-----------|
| Engångskostnader fördelat över tid:            | 60        | 60        | 130        | 100        | -         | -         |
| • Initial investering teknik                   | -         | 10        | 80         | 15         | -         | -         |
| • Verksamhetskostnader                         | 25        | 15        | 10         | 50         | -         | -         |
| • Införandeprojekt                             | 35        | 35        | 40         | 35         | -         | -         |
| Årliga kostnader (förvaltning och verksamhet): | -         | -         | -          | -          | 90        | 90        |
| <b>Summa negativa kassaflöden</b>              | <b>60</b> | <b>60</b> | <b>130</b> | <b>100</b> | <b>90</b> | <b>90</b> |

| Positiva kassaflöden              | 2021       | 2022       | 2023       | 2024       | 2025       | 2026       |
|-----------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Tidsbesparing                     | 90         | 90         | 90         | 90         | 90         | 90         |
| Övriga besparingar:               | 30         | 70         | 75         | 75         | 80         | 80         |
| • Utveckling av it-stöd           | 30         | 65         | 65         | 70         | 70         | 70         |
| • Övriga minskade kostnader       | -          | 5          | 5          | 5          | 10         | 10         |
| <b>Summa positiva kassaflöden</b> | <b>120</b> | <b>160</b> | <b>165</b> | <b>165</b> | <b>170</b> | <b>170</b> |

| Summa (mnkr) |
|--------------|
| 2017-2026    |
| 350          |
| 105          |
| 100          |
| 145          |
| 540          |
| <b>890</b>   |
| 2017-2026    |
| 580          |
| 420          |
| 380          |
| 35           |
| <b>1 000</b> |

Engångskostnaderna baseras på ett klassiskt projektupplägg under fyra år. Tempot i denna kalkyl utgår från att projektet drar igång omedelbart, oavsett budgetrestriktioner 2017. Beroende på upplägg av moderniseringsprojektet förväntas dock detta kunna hanteras inom befintlig budget 2017, eventuellt med mindre förskjutningar i tidsplanen.

I de årliga kostnaderna ingår drifts- och förvaltningskostnader, licenser för verktyget samt stadens förvaltningskostnader (SLK och kärnverksamhet). I kalkylen förutsätts en överflyttning av utvecklingsåtaganden från extern part till kärnverksamheten och SLK (då en stor del av utvecklingen sker kontinuerligt direkt i verktyget ute i kärnverksamheten).

## Nästa steg

Budget avsatt 2017 för modernisering (20 MSEK) används till:

- Begränsad utveckling (exempelvis lagtvingande, säkerhetsaspekter, allmänt underhåll etc.) av existerande sociala system.
- Att ta fram ett projektdirektiv och projektplan för fortsatt arbete enligt scenario 3.
- Att efter godkänt projektdirektiv och projektplan påbörja arbetet.
- Framtagande av tjänsteutlåtande avseende scenario 3 samt underlag för budget 2018.

Förslag på projektdirektivets innehåll:

- Kravställning som möjliggör anbud från leverantörer av såväl specifika standardsystem som verktyg.
- Ta fram upphandlingsunderlag som (om möjligt) möjliggör anbud från leverantörer av såväl specifika standardsystem som verktyg.
- Demonstrationer av verktyg och standardsystem för att tydliggöra möjligheter och förutsättningar med potentiella it-stöd.
- Genomför upphandling.
- Ta fram en införandeplan (teknik och verksamhet) som belyser hur införandet ska ske.
- Utveckla och dokumentera de stadengemensamma processer, regelverk och arbetssätt som ska tillämpas.
- Genomför en verifieringspilot av nya arbetssätt och vald teknik innan breddinförande och slutgiltigt avtal med vald leverantör
- Utveckla de informationsmodeller som staden ska tillämpa.
- Förbereda datamigrering
- Flytta alla befintliga integrationer för Paraplyet till stadens integrationsplattform

Påbörja nödvändiga förändringar i förvaltning och styrning – oavsett vilket scenario som väljs. Analysera även nödvändig kompetensutveckling och eventuella rekryteringar som krävs för att hantera förändringen. Sätt upp de styrstrukturer som krävs för ett lyckosamt moderniseringsarbete som säkerställer ett framgångsrikt genomförande, t.ex. projekt- eller produktstyrningsstruktur, policys och riktlinjer samt indikatorer och mätetal.