

Handläggare
Christer Forsberg Philip
Telefon: 0850829650

Till
Kommunstyrelsen

Nytt digitaliseringsprogram till Stockholms stad

Förslag till beslut

Kommunstyrelsen beslutar att föreslå att kommunfullmäktige beslutar följande.

1. Digitaliseringsprogram Stockholms stad, enligt bilaga 1 till stadsledningskontorets tjänsteutlåtande, antas och ersätter:
 - a. Program för digital förnyelse (dnr 031-786/2012)
 - b. E-strategi (dnr 051-823/2008)
 - c. Nationell strategi för vård och omsorg, tillämpning för Stockholms stad (031-2279/2008)
 - d. It-strategi för bättre lärande (031-2674/2010)
 - e. Strategi för Grön IT (031-1104/2009)
 - f. Handlingsplan för öppen data (dnr 049-457/2011)
2. Stockholms Stadshus AB uppmanas att anta Digitaliseringsprogram Stockholms stad, enligt bilaga 1 till stadsledningskontorets tjänsteutlåtande och ge stadens alla bolagsstyrelser i uppdrag att anta programmet.
3. Kommunstyrelsen ansvarar för implementering av programmet och ska ta fram anvisningar med hänvisning till vad som sägs stadsledningskontorets tjänsteutlåtande.

Kommunstyrelsen beslutar för egen del, under förutsättning att kommunfullmäktige beslutar enligt ovan, följande:

1. Stadsdirektören ska besluta om anvisningar med anledning av Digitaliseringsprogram Stockholms stad med hänvisning till vad som sägs i stadsledningskontorets tjänsteutlåtande.

Sammanfattning

Kommunfullmäktige beslutade 2013-04-29 att anta It-program – ett program för digital förnyelse, som övergripande styrdokument för stadens it-verksamhet. I samband med budget 2016 fick kommunstyrelsen uppdraget att påbörja arbetet med en översyn av samtliga styrdokument inom it-området med inriktningen att skapa ett sammanhållet digitaliseringsprogram för Stockholms stad.

Stadsledningskontoret har mot bakgrund av detta tagit fram ett nytt styrande dokument, Digitaliseringsprogram Stockholms stad.

Det nu föreslagna digitaliseringsprogrammet tar sin utgångspunkt i stadens övergripande mål med digitalisering som är att Stockholm ska vara den stad som bäst utnyttjar digitaliseringens möjligheter i syfte att göra livet och vardagen enklare och bättre för våra invånare, företagare och besökare.

Programmet föreslås gälla från beslutsdatum till och med 2023-12-31.

Bakgrund

Kommunfullmäktige beslutade 2013-04-29 att anta It-program – ett program för digital förnyelse, som övergripande styrdokument för stadens it-verksamhet. I programmet som beslutades gälla under perioden från och med år 2013 till och med år 2018 regleras bland annat hur stadens it ska finansieras och styras, inriktningen för verksamhetsutveckling med hjälp av it inom staden samt principer för uppbyggnad av den tekniska miljön. Till programmet kopplades ett antal riktlinjer, utfärdade av stadsdirektören. Riktlinjerna förtydligade och specificerade programmet inom områden som it-infrastruktur och verksamhetsarkitektur.

I samband med budget 2016 fick kommunstyrelsen uppdraget att påbörja arbetet med en översyn av samtliga styrdokument inom it-området med inriktningen att skapa ett sammanhållet digitaliseringsprogram för Stockholms stad. Syftet med översynen var att öka tydligheten och säkerställa en effektiv styrning och uppföljning inom it.

Stadsledningskontoret har mot bakgrund av detta tagit fram ett nytt styrande dokument, Digitaliseringsprogram Stockholms stad, anpassat för den kommande periodens utmaningar.

Ärendets beredning

Ärendet har beretts av stadsledningskontorets avdelning för digital utveckling.

Ärendet

Under år 2016 och början av år 2017 har synpunkter om vad det nya digitaliseringsprogrammet bör innehålla inhämtats från stadens förvaltningar och bolag och dokumenterats. Även externa parter har varit delaktiga i programarbetet. I slutet av processen har stadens förvaltningschefer och bolagschefer fått möjlighet att lämna synpunkter på programförslaget. Arbetet har följts av stadens styrgrupp för Stockholm som smart stad.

Det nu föreslagna digitaliseringsprogrammet tar sin utgångspunkt i stadens övergripande mål med digitalisering som är att Stockholm

ska vara den stad som bäst utnyttjar digitaliseringens möjligheter i syfte att göra livet och vardagen enklare och bättre för våra invånare, företagare och besökare. I förslaget till digitaliseringsprogram har fyra framgångsfaktorer för stadens digitaliseringsarbete identifierats. Dessa faktorer föreslås vara vägledande i nämndernas och bolagens kontinuerliga arbete med digitalisering. Vidare innehåller programmet principer för hur digitaliseringen i staden ska styras och samordnas på central, respektive lokal nivå. Det föreslagna programmet innehåller även ett avsnitt som klargör vikten av informationssäkerhet och stadens arbete med detta.

Vid sidan om arbetet med att utarbeta ett nytt digitaliseringsprogram har stadsledningskontoret, enligt uppdrag i budget, tagit fram en strategi för Stockholm som smart och uppkopplad stad. Strategin, som antogs av kommunfullmäktige i april 2017, syftar till att samordna stadens arbete med digitalisering och vidareutveckla den smarta staden. Strategin antar ett bredare perspektiv och involverar därmed flera aktörer i regionen och ger tillsammans med det föreslagna digitaliseringsprogrammet en heltäckande beskrivning av stadens ambitioner och mål på digitaliseringsområdet.

Stadsledningskontorets synpunkter och förslag

Digitalisering är en av de viktigaste faktorerna som påverkar samhällsutvecklingen just nu. Viljan att vara ständigt uppkopplad och kunna använda olika tjänster var som helst och när som helst kommer förändra samhället på ett genomgripande sätt. Det finns en förväntan på att kommunal service och myndighetsutövning ska förändras i hög takt. Nya digitala lösningar kan skapa nytta för invånare, besökare och företagare, men också effektivisera de interna processerna i hög grad.

Centralt för arbetet med stadens digitalisering är att uppnå den högsta livskvaliteten för stockholmarna och det bästa klimatet för företagande. Detta uppnås genom att staden satsar på digitaliseringsprojekt som ökar den ekologiska, sociala, demokratiska och ekonomiska hållbarheten. Digitalisering blir ett medel för verksamheterna att nå stadens övergripande mål.

De framgångsfaktorer som stadsledningskontoret identifierat som föreslås vara vägledande i nämndernas och bolagens kontinuerliga arbete med digitalisering är:

Digitaliseringen drivs utifrån målgruppens fokus

Stadens digitaliseringsarbete ska präglas av att skapa delaktighet och nytta för invånare, besökare och företagare. Dessa parter utgör tillsammans målgruppen för stadens digitalisering. Förändringar som skapar nytta för målgruppen ska prioriteras högre än satsningar som enbart har interna effektiviseringseffekter. Stadens verksamheter ska inhämta kunskap om behov hos målgruppen och även inbjuda målgruppen att medverka i framtagningen av tjänsterna. Särskild hänsyn ska tas till personer med olika typer av funktionsnedsättning, personer med bristande tekniska och digitala förkunskaper samt personer med annat modersmål än svenska.

Verksamheten driver digitalisering

Det är viktigt att digitaliseringen är en integrerad och naturlig del av stadens kärnverksamheter. Frågor som rör digital utveckling, och hur väl digitaliseringens möjligheter tas till vara, är en del av verksamhetsansvaret.

Styrning och samordning av digitaliseringen ska hänga ihop med resten av verksamhetsstyrningen. Digitalisering är en ledningsfråga som inte kan delegeras till den tekniska expertisen. Förändringar kan stimuleras av nya tekniska lösningar, men i grunden är det verksamhetens arbetssätt och beteende som ska stå i fokus.

Den digitala mognaden är hög

Förmåga och vilja att förändra arbetssätt och att utveckla processer är en lika viktig framgångsfaktor för digitalisering som tillgång till teknik. Varje nämnd och bolag föreslås därför ha ett ansvar för att upprätthålla en hög kompetens inom verksamhetsutveckling och förändringsledning samt upprätthålla en hög digital mognad bland medarbetarna. Detta gäller i särskilt hög grad stadens chefer som förutsätts kunna leda och styra dessa förändringar.

Kommunstyrelsen ska, enligt stadsledningskontorets förslag till nytt digitaliseringsprogram, bland annat stötta nätverk och ta initiativ till samordning av kompetenshöjande insatser på området.

Stadens verksamheter samverkar horisontellt

En förutsättning för att information ska kunna röra sig mellan nämnder, bolag och andra myndigheter är att det har etablerats en god informationshantering, gemensamma informations- och begreppsmodeller och sammanhållna digitala processer. Detta förutsätter i sin tur en intern samordning kring gemensamma förhållningssätt avseende formspråk, information om ansvarig utgivare och ägarskap, samt ett gemensamt kvalitetsarbete för digitala tjänster. Kommunstyrelsen föreslås ansvara för den interna samordningen.

Informationssäkerhet och integritetsskydd

Inom staden hanteras dagligen en stor mängd information. Denna information, som omfattar både personuppgifter och verksamhetsprocesser, utgör en förutsättning för att stadens verksamhet ska fungera. I stort sett all informationshantering är idag digital, och den ökande digitaliseringen innebär att mängden information ökar exponentiellt.

Staden måste bedriva ett systematiskt informationssäkerhetsarbete, med åtgärder som består av processer, teknik och medarbetare som tillsammans utgör en kedja av skydd för stadens informationstillgångar. Ett exempel är att stadens system behöver vara tillräckligt moderna och uppdaterade för att möta nya hotbilder. Uppföljning och internkontroll för att upptäcka och rätta till brister utgör även det en viktig komponent i säkerhetsarbetet. Det är angeläget med en hög riskmedvetenhet bland stadens medarbetare.

Anvisningar

Digitaliseringsprogrammet är det överordnade styrdokumentet för stadens digitalisering.

Kommunstyrelsen utfärdar anvisningar som syftar till att förtydliga programmets innehåll och ger vägledning i hur programmet ska realiseras. Programmet tillsammans med dess anvisningar beskriver hur stadens digitalisering ska planeras, samordnas, genomföras, förvaltas, finansieras och följas upp.

Anvisningarna kommer att göras lättillgängliga genom att de målgrupps- och situationsanpassas. Anvisningarna kommer att tas fram löpande utifrån behov och i nuläget ser stadsledningskontoret ett behov att ta fram anvisningar inom följande områden:

- Digitalisering av stadens verksamheter. Denna anvisning riktar sig till stadens verksamhetschefer och syftar till att ge svar på hur stadens digitalisering finansieras, samordnas och styrs. Anvisningen ska även ge vägledning i hur verksamhetscheferna kan utforma sina organisationer, arbetssätt och roller för att dra nytta av digitaliseringen.
- Utformning och tillhandahållande av digitala tjänster. Denna anvisning riktar sig till stadens IT-chefer och syftar till att ge svar på hur stadens digitaliseringslösningar ska anskaffas, utformas, förvaltas och avvecklas.

- Informationssäkerhet. Denna anvisning riktar sig stadens samtliga anställda och syftar till att säkerställa att stadens informationstillgångar förblir spårbara, konfidentiella, tillgängliga och riktiga.

Styrdokument som upphör att gälla

Stadsledningskontorets förslag till nytt digitaliseringsprogram ersätter ”It-program – ett program för digital förnyelse 2013-2018”, dnr 031-786/2012, som övergripande styrande dokument för stadens digitalisering.

Ett program för digital förnyelse med dess riktlinjer föreslås därmed upphöra att gälla i och med att det nya digitaliseringsprogrammet beslutas.

Andra styrdokument som föreslås upphöra att gälla i och med beslutet om nytt digitaliseringsprogram är Grön it-strategi, 031-1104/2009 , E-strategi, 051-823/2008, Nationell strategi för vård och omsorg tillämpning för Stockholms stad, 031-2279/2009, Handlingsplan för vidareutnyttjande av öppen data från Stockholms stad, 049-457/2011.

Ikraftträdande

Programmet gäller från beslutsdatum till och med 2023-12-31.

Stadsdirektör

Tf it-direktör

Bilagor

1. Digitaliseringsprogram Stockholms stad.

Digitaliserings- program

Stockholms stad 2018-2023

Innehåll

1. Digitaliseringens förändrande kraft.....	2
2. Mål med stadens digitaliseringsarbete	5
Uppföljning.....	5
3. Framgångsfaktorer för stadens digitala utveckling.....	7
Digitaliseringen drivs utifrån målgruppens fokus	7
Verksamheten driver digitaliseringen	7
Den digitala mognaden är hög	8
Stadens verksamheter samverkar horisontellt	9
4. Styrning och samordning av stadens digitaliseringsarbete	11
Det lokala arbetet med digitaliseringen	11
Samordning, styrmodeller och prioriteringar.....	12
Gemensamma digitala lösningar	12
Utveckling genom digitalisering	13
Finansiering av digitaliseringen	14
5. Informationssäkerhet och integritetsskydd.....	15
Ledningssystem för informationssäkerhet	15
Informationstillgångar ska klassificeras	16
Systematiskt informationssäkerhetsarbete	16
Känsliga uppgifter, personuppgifter, integritet	17

1. Digitaliseringens förändrande kraft

Den 30 januari 2017 beslutade kommunfullmäktige om ”*Vision 2040 – Ett Stockholm för alla*”. Visionen har ett tydligt socialt, ekologiskt, ekonomiskt och demokratiskt hållbarhetsperspektiv. Den slår också fast att Stockholm ska bli världsledande inom digitaliseringsområdet. Genom att aktivt arbeta för en ökad digitalisering, både av stadens verksamheter och av regionen, kan staden öka livskvaliteten för invånarna och samtidigt bidra till att skapa det bästa klimatet för företagande.

Genom digitaliseringen förändras samhället på ett genomgripande sätt. Vi vill kunna ha kontakt med varandra och nyttja service när som helst och var som helst. Förväntan uppstår på att offentlig sektor ska förändras i samma takt som vardagen förändras i invånares liv i övrigt. Digitala lösningar ger stora möjligheter att förenkla livet för stadens invånare, besökare och företagare samtidigt som stadens interna processer kan göras mer effektiva. Nämnder och bolag ska säkerställa att digitaliseringens potential tas till vara i det kontinuerliga arbete som bedrivs för att förbättra och effektivisera servicen.

Digitalisering innebär förändrade beteenden, tjänster och arbetssätt som i snabb takt omvandlar samhället baserat på ny informationsteknik.

För att ta tillvara den fulla potentialen av ny digital teknik, måste det finnas en förståelse för hur den kan stödja verksamheten till en genomgripande förändring av arbetssätt och/eller tjänster. Förändrat ledarskap och kulturförändring är helt avgörande för detta.

En ständig strävan måste vara att hela tiden höja kvalitet och samtidigt skapa effektivitet i våra verksamheter med fokus på stadens invånare, företagare och besökare. Där kan digitalisering vara ett kraftfullt hjälpmedel för att uppnå detta.

Detta program innefattar principer för förvaltning och ledning av arbetet med digitalt stöd och digitalisering. Kommunstyrelsen kommer att komplettera programmet med anvisningar som förtydligar programmets innehåll och ger vägledning i hur programmet ska realiseras.

Vid sidan om digitaliseringsprogrammet har kommunfullmäktige beslutat om en strategi för Stockholm som smart och uppkopplad stad. Strategin syftar till att samordna stadens arbete med

digitalisering och vidareutveckla den smarta staden. Strategin antar ett bredare perspektiv och involverar flera aktörer i regionen och ger tillsammans med digitaliseringsprogrammet en heltäckande beskrivning av stadens ambitioner och mål på digitaliseringsområdet.



Figur 1: Digitaliseringsprogrammet är ett styrdokument med internt fokus. *Strategi för Stockholm som smart och uppkopplad stad* detaljerar målbilden och lägger grunden för genomförandet av stadens första stora initiativ som rör sakernas internet och användningen av stora datamängder. Anvisningarna förtydligar programmets innehåll och ger vägledning i hur programmet ska realiserars.

Genom att peka ut övergripande mål och prioriterade framgångsfaktorer lägger programmet grunden för en väl samordnad och effektiv digitalisering av stadens verksamheter. I programmet och dess anvisningar tydliggörs hur digitaliseringen av Stockholms stad ska drivas, det vill säga hur digitaliseringen ska planeras, samordnas, genomföras, förvaltas, finansieras och följas upp.

Stadens invånare, företagare och besökare rör sig mellan olika delar av staden och mellan myndigheter när de lever sina liv och bedriver sina verksamheter. Gemensamma lösningar och horisontellt samarbete inom staden och i förhållande till andra myndigheter är därför avgörande framgångsfaktorer för digitaliseringen. Med hjälp av digitala tjänster erbjuds en sammanhållen och tillgänglig offentlig service som är anpassad efter individens förutsättningar.

Digitaliseringen innebär stora möjligheter, men den ställer också staden inför nya utmaningar. Informationssäkerhet, integritetsskydd och tillgänglighet till digitala stöd blir allt mer prioriterade frågor när stödet växer samtidigt som lagstiftningen skärps.

Vikten av detta förstärks både av att mer information finns digitalt och av att system¹ i allt större grad integreras på ett sätt som gör att brister i ett system lätt påverkar funktionen i andra.

Stockholms stad har goda förutsättningar att vara en positiv och drivande kraft i den pågående digitala omställningen av samhället. Genom ett ansvarsfullt och strukturerat förhållningssätt kan staden genom nya arbetssätt uppnå bättre service, effektiviseringar och ökad välfärd och tillväxt.

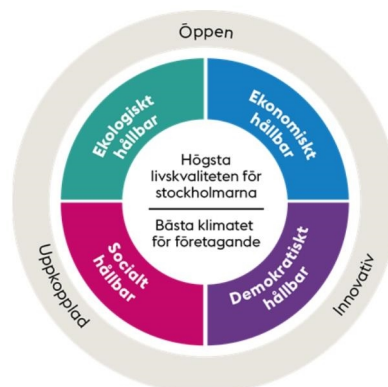
¹ Med system avses informationsbehandlingssystem som med informationsteknik hanterar och utbyter information med omgivningen. Ett system kan vara ett verksamhetssystem, vilket innebär att det är ett system som syftar till att stödja en eller flera specifika verksamhetsprocesser. I begreppet system innefattas även kommunikationsutrustning, datorer, servrar, skrivare och övrig teknisk utrustning som ansluts till stadens elektroniska kommunikationsnätverk.

2. Mål med stadens digitaliseringsarbete

Det övergripande målet för allt arbete med stadens digitalisering är att Stockholm ska vara den stad som bäst utnyttjar digitaliseringens möjligheter för att göra livet och vardagen enklare och bättre för våra invånare, företagare och besökare. Dessa parter utgör tillsammans målgruppen för stadens digitalisering.

Målet för digitaliseringen är att öka den långsiktigt ekologiska, sociala, demokratiska och ekonomiska hållbarheten i staden.

Målet uppnås genom att staden satsar på de verksamhetsutvecklingsprojekt och de förändringar som bäst använder digitaliseringen. Genom detta blir digitaliseringen ett medel för att uppnå organisationens mål.



Figur 2: Målbild för stadens samlade digitaliseringsarbete, inklusive realiseringen av Stockholm som en smart och uppkopplad stad.

Digitaliseringen bidrar med:

- Nyttan för invånare, företagare och besökare genom förenklad och ökad tillgänglighet till stadens tjänster.
- Effektivare interna processer leder till bättre, mer kvalitativ service och lägre kostnader för att tillhandahålla service.
- Digital utveckling i regionen och god service till företagare leder till stärkt konkurrenskraft för stockholmregionen.
- Nyttan för invånare, företagare och besökare genom förändring av processer och utveckling av nya typer av tjänster i samhället generellt.

Uppföljning

Digitaliseringsprogrammet och dess övergripande mål ska följas upp på ett strukturerat sätt. Hur uppföljningen ska gå till preciseras i de anvisningar som hör till programmet. En förutsättning för

uppföljningen är att definiera mätbara mål för digitaliseringen.
Även dessa preciseras i respektive anvisning.

3. Framgångsfaktorer för stadens digitala utveckling

Digitaliseringen drivs utifrån målgruppens fokus

En framgångsrik digitalisering tar sin utgångspunkt i att öppna organisationen för medskapande i förhållande till målgrupperna, d v s invånare, företagare och besökare. Det innebär att traditionellt slutna processer öppnas upp med hjälp av digitala kanaler på ett sätt som gör att graden av självservice och eget inflytande över processen för målgrupperna ökar. Detta förhållningssätt till digitalisering förutsätter att berörda målgrupper engageras i utvecklingen av digitala tjänster.

Den digitala utvecklingen inom staden ska präglas av att skapa delaktighet och nytta för invånarna. Vid utveckling av digitala tjänster ska förändringarnas påverkan på stadens målgrupper vara det centrala. En satsning som har en tydlig och direkt nytta för de primära målgrupperna prioriteras över en satsning som enbart har exempelvis en intern effektiviseringseffekt. Företagens och turistnäringens behov skall även beaktas i den digitala utvecklingen eftersom ett gott företagsvänligt klimat är av stor betydelse för Stockholms tillväxt.

Målgruppens situation ska definieras brett utifrån det sammanhang och den situation som personen eller företaget befinner sig i vid kontakt med staden. Staden behöver metoder för att direkt inhämta kunskap om verkliga behov hos målgrupperna.

Staden behöver som del i sin utveckling av den kommunala servicen aktivt söka nya möjligheter och bedriva innovation som sträcker sig bortom den rena efterfrågan. Målgruppernas uppfattning om stadens digitala tjänster ska följas upp och beaktas i prioritering av utvecklingsinitiativ och utgöra underlag till förvaltningsplaner.

Digitaliseringen ska vara till hjälp för alla stadens målgrupper, oavsett individuella förutsättningar. I inkluderingsarbetet ska särskild hänsyn tas till personer med olika typer av funktionsnedsättning, personer med bristande tekniska och digitala förkunskaper samt personer med annat modersmål än svenska.

Verksamheten driver digitaliseringen

Det är viktigt att digitalisering är ett integrerat och naturligt verktyg i stadens kärnverksamheter. Frågor som rör digital utveckling, och hur väl digitaliseringens möjligheter tas till vara, ska vara en del av

ordinarie verksamhetsutveckling. Styrning och samordning av digitaliseringen ska hänga ihop med resten av verksamhetsstyrningen. Digitalisering är en ledningsfråga som inte kan delegeras till den tekniska expertisen.

Verksamhetsförändringar stimuleras av effektivare processer och högre kvalitet i verksamheten där nya tekniska lösningar, leder till att arbetsätt och beteenden förändras i takt med att nya verktyg införs. Digitalisering är en naturlig utveckling av verksamheten snarare än ett tekniskt utvecklingsprojekt.

Den digitala mognaden är hög

Framgångsrik digitalisering förutsätter inte främst en tillgång till teknik. En öppenhet för att förändra arbetsätt och utveckla processer är den viktigaste framgångsfaktorn. Digitalisering är ett medel för verksamhetsutveckling för att uppnå högre kvalitet och effektivitet. Innovativt tänkande och innovativa arbetsätt ska stimuleras. Det behöver finnas en insikt om det ansvar som vilar på respektive nämnd och bolag när det gäller att upprätthålla en hög kompetens inom verksamhetsutveckling och förändringsledning samt att upprätthålla en hög digital mognad.

Ledarskapet är centralt. Att förstå styrningen och verksamhetsutveckling är ett viktigt inslag i chefsrollen. Stadens chefer måste ha kunskap om hur digitalisering kan hjälpa dem i arbetet att uppnå högre kvalitet och effektivitet. Även om det finns områden där digitaliseringen idag har begränsad effekt är det få, om något, verksamhetsområde som inte på lång sikt kommer ha digitala inslag i sina arbetsmetoder. Det gör ansvaret för digitaliseringen till en del av ledarskapet på alla nivåer.

De nya kraven på ledarskapet innebär att staden särskilt bör beakta kompetensutveckling med koppling till digitalisering för ledare på alla nivåer. Detta innebär också att det ingår i chefsrollen att säkerställa att det förs en dialog med samtliga medarbetare, speciellt underställda chefer, om kompetensförsörjning och verksamhetens behov av digital kompetens.

Nämndernas och bolagens utbildningsbehov omfattar i många fall konkret handhavande av tekniska lösningar. Det är viktigt att stadens medarbetare har kunskap som gör det möjligt att se hur det egna verksamhetsområdet utvecklas och digitaliseras. Jämförelser och studier av andra verksamheter än den egna kan vara viktiga verktyg i att bygga upp denna typ av kunskap. Stadens facknämnder

har också ett ansvar för att bedriva omvärldsbevakning inom sina ansvarsområden och att på ett relevant sätt dela med sig av sådan kunskap till andra nämnder och bolag.

I kommunstyrelsens samordningsansvar ingår att stimulera, lyfta fram och understödja spridning av kunskap om framgångsrik digitalisering internt, externt och i sociala medier. Inte minst innebär detta uppdrag att sprida kunskap om digitaliseringsprogrammet och hur det kan realiseras.

Kommunstyrelsen ska samordna och främja initiativ och stödja det lokala kompetenshöjande arbetet. Detta kan exempelvis ske genom rådgivning, verktyg för självskattning samt genom att upprätthålla anvisningar och metoder som stödjer genomförandet av verksamhetsutveckling baserat på digitaliseringens möjligheter. Kommunstyrelsen ska även erbjuda utbildning inom digitalisering, it-användning och informationssäkerhet.

Stadens verksamheter samverkar horisontellt

Staden ska sträva efter en god informationshantering, gemensamma informations- och begreppsmodeller och sammanhållna digitala processer. Information som en gång digitaliserats ska förbli digital. Så långt lagstiftningen medger ska staden säkerställa att digitala original inte omvandlas till papper utan förblir digitala från upprättande till arkivering.

Samhällets digitalisering sätter fokus på att information ska kunna röra sig mellan nämnder, bolag och andra myndigheter. På så sätt skapas förutsättningar för effektivisering, där dubbelarbete undviks, redan digitaliserad information återanvänds och goda exempel snabbt sprids över bolags- och nämndgränserna.

För stadens målgrupper innebär det på sikt att information som redan har lämnats in i andra sammanhang inte ska efterfrågas på nytt, förutsatt att den nationella lagstiftningen möjliggör detta. Inte minst gynnas personer med funktionsnedsättning i många fall av att information tillgängliggörs digitalt på ett sätt som gör det möjligt att därefter hantera informationen vidare i digitala verktyg anpassade till den enskildes individuella behov.

I staden blir fungerande styrning, intern samordning och tillgängliggörande av delade och öppna data viktiga verktyg för att bryta organisatoriska gränser och skapa förutsättningar för en väl fungerande helhet för användaren. Detta förutsätter i sin tur ett fungerande arbete med gemensamma och överenskomna begrepp,

informationsmodeller, kontroll över vad som är huvuddatakälla för olika typer av information samt tillgång till gemensamma tjänster för hantering av elektroniska signaturer. Staden ska också sträva efter att ha processer och system som håller samman internt.

Kommunstyrelsen ansvarar för att etablera gemensamma förhållningssätt avseende formspråk, information om ansvarig utgivare och ägarskap samt ett gemensamt kvalitetsarbete för digitala tjänster.

Det är även viktigt att staden aktivt samverkar i digitaliseringsfrågor med relevanta externa aktörer. Denna samverkan ska vara öppen och inbjudande och omfatta andra myndigheter, näringsliv, akademi och invånare. Så långt det är möjligt utifrån mål och givna resurser ska staden delta i utarbetande av europeiska, nationella och regionala standarder och koncept samt ansluta oss till sådana när det underlättar för stadens målgrupper.

4. Styrning och samordning av stadens digitaliseringsarbete

En framgångsfaktor i digitaliseringsarbetet och strävan mot att vara en smart och uppkopplad stad är att staden förmår bedriva utvecklingsarbetet i enlighet med kommunfullmäktiges långsiktiga ambition, samtidigt som det finns en hög grad av flexibilitet och snabbriklighet utifrån den snabba tekniska utvecklingen.

Den strategiska ledningen, planeringen och samordningen av arbetet ingår i kommunstyrelsens ansvar. Kommunstyrelsen har en särskild roll i att samordna och bidra till att driva stadens digitalisering.

Genom ett strategiskt planeringsarbete och proaktiv förvaltning av stadens gemensamma infrastruktur och system bidrar kommunstyrelsen till att lägga grunden för de mest prioriterade digitaliseringsåtgärderna ur ett stadsövergripande perspektiv.

Kommunstyrelsen har även ett överordnat ansvar för ett effektivt resursutnyttjande avseende de applikationer som staden nyttjar.

Det lokala arbetet med digitaliseringen

Samtliga nämnder och bolag ansvarar för att driva verksamheten mot ökad digitalisering till nytta för stadens målgrupper. Samtliga verksamheter ska avsätta tillräckliga resurser för att kunna driva den egna verksamhetsutvecklingen.

Det är en förutsättning för alla former av effektiv digitalisering att de verksamheter som ska ta emot ett nytt system tidigt involveras i och tar ansvar för verksamhetsförändringen och effekthemtagningen. Ansvaret för digitaliseringen kan inte delegeras till någon utanför kärnverksamheten även om specialistfunktioner med kunskap om förändringsledning, digitala lösningar och teknik kan vara ett nödvändigt stöd i arbetet.

Ansvaret för att integrera de centrala tjänsterna med lokala kompletterande tjänster till en samlad tjänst för användaren finns lokalt. Det ska finnas kapacitet och kompetens att göra beställningar i förhållande till centralt tecknade avtal på ett sätt som möjliggör en effektiv verksamhet i alla delar av staden, oavsett om man väljer att delegera detta ansvar till första linjens chefer eller behåller beställaradministrationen på en aggregerad nivå.

Samordning, styrmodeller och prioriteringar

Kommunstyrelsen ansvarar för att på en övergripande nivå följa stadens behov av digitala stöd och att upprätthålla stadens systemkarta. Dialog med systemförvaltare och stadens verksamheter ska utgöra underlag för planering av det framtida stödet. Ett syfte med denna planering är att samordna och fördela projekt över tid så att ett lagom antal förändringsprojekt och att de genomförs koordinerat.

Det finns en stor potential i digitaliseringen för att utveckla stadens verksamheter. Samtidigt tar omställningen till digitala arbetssätt resurser i anspråk, och det är nödvändigt med en finansiell planering som gör att arbetet med digitaliseringen ryms inom stadens finansiella ramar och att de viktigaste satsningarna kan göras först. Kommunstyrelsens planering ska ligga till grund för prioriteringar av satsningar med särskild finansiering för digital verksamhetsutveckling.

Staden ska ha ett samordnat arbete för att hantera begrepp, informationstillgångar, systemlösningar och integrationer. En sammanhållen dokumentation på övergripande nivå ska förvaltas av kommunstyrelsen. Den övergripande dokumentationen ska kunna kompletteras och detaljeras av övriga nämnder och bolag i ett gemensamt verktyg. Arbetssätt och metoder ska definieras i kommunstyrelsens anvisningar eller vägledande metoddokument.

Av dessa ska också framgå andra gemensamma arbetssätt som rör det digitala området. En viktig del av detta är att det ska finnas gemensamma principer och arbetssätt för arbete med ägande och förvaltning av system, digitala tjänster med mera i förvaltningsobjekt. Modellen ska utformas på ett sådant sätt att språk och arbetssätt är lättillgängliga för berörda målgrupper.

Utöver att ge stöd för arbetet med enskilda objekt ska modellen omfatta en portföljstyrning som möjliggör effektiv samordning av stadens systemförvaltningsarbete.

Gemensamma digitala lösningar

I kommunstyrelsens ansvar ingår att aktivt äga och förvalta ett antal gemensamma digitala lösningar som används av samtliga eller flera olika nämnder eller bolag i staden. På de områden där det finns eller planeras sådana gemensamma lösningar får parallella lösningar inte etableras. För stadens målgrupper ger de gemensamma lösningarna förutsättningar för enhetlig och sammanhållen service. Inom staden

är de en förutsättning för kostnadseffektivitet i det digitala stödet och i många avseenden också en förutsättning för ett säkert och väl fungerande informationsutbyte mellan stadens verksamheter.

De gemensamma lösningarna omfattar infrastruktur såsom stadens gemensamma nätverk och plattformar som arbetsplatssystem, webbplattform, e-tjänstplattform och gemensam integrationsplattform. Det omfattar också verksamhetssystem som är gemensamma för samtliga eller flera av stadens nämnder och bolag, exempelvis ekonomisystem, olika personaladministrativa system, skolplattform samt stadens sociala system. Programmets anvisningar ska innehålla en aktuell förteckning över stadsövergripande infrastrukturlösningar, plattformar och system.

Där det finns gemensamma lösningar som förvaltas av kommunstyrelsen är de överordnade övriga nämnders och bolags lokala digitala stöd. När äldre lokala system uppgraderas/byts ut ska dessa, om de i sin funktionalitet dubblar existerande eller planerade centrala system, i första hand ersättas genom implementering av stadens gemensamma lösningar. Bara om sådana centrala system saknas uppgraderas eller ersätts gamla lokala system med nya lokala system.

Vid upphandling av lokala system eller digitala tjänster ska återanvändning av gemensamma funktioner i stadens gemensamma infrastruktur och plattformar särskilt framgå i kravställning och lösningsförslag. Bedöms avsteg behöva göras så måste undantagsbeslut inhämtas från kontrollfunktion som anvisas av kommunstyrelsen.

Stadens gemensamma Service Desk ska vara första linjen för all intern support. I upphandling av systemstöd ska detta framgå och beaktas.

Det är särskilt viktigt att både gemensamma och lokala system ansluts till gemensamma tjänster som syftar till att förenkla för stadens målgrupper. Hit hör till exempel stadens tjänst ”Mina sidor” genom vilken användare kan logga in och få en överblick över sina kontakter med staden.

Utveckling genom digitalisering

Staden behöver en kombination av större centrala och mindre lokala initiativ.

En framgångsrik metod för att driva digitalisering är att genomföra små projekt där en förändring prövas i syfte att dra erfarenheter. Baserat på dessa erfarenheter kan prövade lösningar implementeras brett i staden. Genom att försöket görs i liten skala kan justeringar göras eller förändringen helt avbrytas om det visar sig att utfallet inte blir det förväntade eller önskade.

Finansiering av digitaliseringen

Stadens digitala utveckling och användande av digitala stöd för att etablera ny eller förbättrad service är en del av verksamhetsansvaret. Därför är utgångspunkten för finansiering av digitala verktyg och genomförande av verksamhetsutveckling att finansiering sker inom respektive nämnds eller bolags ram.

För att klara morgondagens välfärd måste digitalisering i stort leda till effektivare verksamhet till högre kvalitet. Det är därför av vikt att, vid finansiering av digitalisering, kostnaderna kan räknas hem utifrån effektiviseringar och ökad kvalitet.

Drift och förvaltning av gemensamma digitala lösningar och system bekostas gemensamt av de nämnder och bolag som omfattas av systemet. Kostnaderna fördelas enligt en nyckel som kommunstyrelsen fastställer.

Utöver den digitalisering och det systemstöd som finansieras inom ramen för nämndernas och bolagens ordinarie verksamhetsbudgetar kan kommunfullmäktige besluta om finansiering för specifika digitaliseringssatsningar eller moderniseringar. Vid större strategiska projekt ska kommunfullmäktige även tillställas ett särskilt ärende som närmare beskriver omfattning, syfte, mål, tidplan, kostnader för projektet samt fastställer förväntade effekter och nyttor. Detta är i linje med stadens investeringsregler.

Vid alla beslut om finansiering av projekt, oavsett finansieringsform, ska förväntade effekter på stadens löpande drift- och förvaltningskostnader beräknas och dokumenteras så att de kan beaktas i stadens budgetarbete.

5. Informationssäkerhet och integritetsskydd

Den digitala utvecklingen innebär att mängden information som samlas in ökar. Med informationssäkerhet avses upprätthållande och skydd av informationens spårbarhet, konfidentialitet, tillgänglighet och riktighet. Informationssäkerhet och integritetsskydd är en prioriterad och självklar del i stadens digitaliseringsarbete.

Målet med stadens informationssäkerhetsarbete är att rätt information ska finnas tillgänglig för rätt person vid rätt tillfälle. All information och all informationshantering kräver relevanta administrativa och tekniska skyddsåtgärder. Skyddet för informationen ska vara anpassat till skyddsvärde, risk och lagkrav.

Ledningssystem för informationssäkerhet

Detta program, kommunstyrelsens anvisningar och vägledande dokument inom området informationssäkerhet samt lokala anvisningar och beslut utgör samlat stadens ledningssystem för informationssäkerhet.

Kommunstyrelsen ansvarar för den centrala styrningen, samordningen och uppföljningen av stadens informationssäkerhetsarbete. Vid kommunstyrelsen ska det finnas en informationssäkerhetsansvarig som är sammanhållande för stadens arbete med informationssäkerhet. Denna funktion svarar för förvaltning av ledningssystemet och uppföljning av det informationssäkerhetsarbete som bedrivs vid förvaltningar och bolag.

Nämnder och bolag ansvarar ytterst för att det finns ett ändamålsenligt och effektivt informationssäkerhetsarbete inom den egna verksamheten samt att kommunstyrelsens anvisningar och vägledande dokument för informationssäkerhet följs. För att samordna aktiviteter som rör informationssäkerhet ska samtliga nämnder och bolag utse en namngiven informationssäkerhets-samordnare som leder det operativa arbetet med informationssäkerhet inom hela nämndens eller bolagets verksamhet.

Minst årligen ska nämnden/bolagsstyrelsen få rapportering från den lokala informationssäkerhetssamordnaren om arbetet med informationssäkerhet, risker relaterat till verksamhetskritiska informationstillgångar, incidenter och andra informationssäkerhetsfrågor som är relevanta för verksamheten. Sådan rapportering kan exempelvis ingå som en del i

verksamhetsberättelsen.

Informationstillgångar ska klassificeras

Det är inte möjligt att bedriva ett framgångsrikt säkerhetsarbete om det inte är tydligt vad som skyddas och hur det ska skyddas. Alla informationstillgångar inom förvaltningar och bolag ska identifieras och tilldelas en ägare. Ansvaret för informationstillgångar följer linjeorganisationen. För samtliga system ska en systemägare utses. Systemägaren har det övergripande ansvaret för systemet. Alla informationstillgångarna ska klassificeras enligt en gemensam modell som anvisas av kommunstyrelsen.

Informationsklassificeringen tillsammans med analys av risker styr valet av skyddsåtgärder för systemet. En generell regel är att ju känsligare information som hanteras, desto större är riskerna och behovet av skyddsåtgärder. Skyddsåtgärder kan exempelvis omfatta människor, processer eller teknik. Den som ansvarar för förvaltning av ett system ska ha en tät dialog med berörda informationsägare och kontinuerligt ompröva systemets skyddsnivå i förhållande till verksamhetens behov och möjlighet att ta risk (d v s verksamhetens förmåga att vidta adekvata skyddsåtgärder).

Vid hantering av system som används för att lagra, bearbeta eller presentera data från många olika datakällor uppstår ofta aggregerade datamängder. Sådana datamängder kan var och en för sig ha en låg skyddsnivå, men sammantaget innebära en mera känslig information. Detta är vanligt när olika uppgifter om enskilda samlas i översiktstjänster, eller när data kombineras för att genomföra komplexa analyser. Det är av stor vikt att vara observant på att denna aggregerade informationsmängd kan vara en ny informationstillgång som kräver sin egen informationsklassning.

Systematiskt informationssäkerhetsarbete

Stadens informationssäkerhetsarbete ska bedrivas systematiskt vilket innebär att förvaltningar och bolag löpande ska följa upp, utvärdera och anpassa informationssäkerhetsarbetet för att säkerställa att skyddet lever upp till ställda krav samt till omvärldens förändrade hot. För att lyckas med detta behöver förvaltningar och bolag ha god kunskap om de hot, risker och sårbarheter som kan komma att påverka verksamheten, samt om hur de kan förebyggas. Denna kunskap erhålls bland annat genom att arbeta regelbundet med riskanalyser.

För att uppnå ett informationssäkerhetsskydd som är anpassat efter verksamhetens behov behöver förvaltningar och bolag även arbeta med att analysera de incidenter som rapporteras av den egna verksamheten. Kommunstyrelsen ansvarar för att det finns gemensamma metoder för systematisk registrering av incidenter.

Ytterst är informationssäkerhet ett verksamhetsbehov och därför ska stadens arbete med informationssäkerhet utgå från de behov som finns hos stadens verksamheter och dess målgrupper. Ledningssystemet ska utvecklas och tillämpas med en medvetenhet om att olika verksamheter har olika önskan att ta risk i kombination med olika förmåga att vidta konkreta skyddsåtgärder.

Kommunstyrelsen ska ge ett stöd till stadens nämnder och bolag i att identifiera hot och informationssäkerhetsrisker och metoder för arbete med detta.

Den digitala utvecklingen innebär även att antalet fysiska komponenter som kan bära digital information ökar. Denna utveckling benämns ofta ”sakernas internet”, och består exempelvis av att sensorer, apparater eller styrsystem för maskiner kopplas upp mot nätverk för att skicka information till eller från en mottagare. Stadens verksamheter ska i sitt informationssäkerhetsarbete inkludera risk relaterat till sådana sensorer samt effekterna av att det ökade antalet uppkopplade komponenter, styrsystem och föremål kopplas samman med varandra och med administrativa system. Sammankopplingen utgör ofta komplexa beroendekedjor som kan innebära att till synes små störningar får oförutsedda och omfattande konsekvenser.

Känsliga uppgifter, personuppgifter, integritet

Innan beslut fattas om att påbörja lagring av data som staden inte redan lagrar ska en lämplighetsbedömning göras. Det gäller särskilt vid registrering av personuppgifter. Det som ska bedömas är ifall informationsinsamlingen har ett syfte som är relevant utifrån det kommunala uppdraget och som överväger de risker som bearbetningen innebär för staden och för den som uppgiften berör.

För alla personuppgifter som hanteras måste det finnas en laglig grund för hanteringen. Detta utgörs av ett aktivt samtycke från var och en av dem vars personuppgifter bearbetas, om inte staden baserat på annan laglig grund har rätt att bearbeta uppgifter utan samtycke. Vid registrering av personuppgifter ska det finnas rutiner för att tillgodose den enskildes rätt till information om hur denne

kan ta del av de uppgifter som bearbetas. Det ska också finnas rutiner för att radera data när den enskilde begär det eller när det lagliga stödet för bearbetning av uppgifterna upphör, samt för att kunna ge återkoppling om uppgifterna kommer på avvägar eller på andra sätt hanteras felaktigt.

Personuppgifter är känslig information och därför ska frågor som rör personuppgiftshantering, integritet och informationssäkerhet vara väl integrerade i stadens metoder för utveckling och upphandling av system. Dessa metoder ska följas av samtliga av stadens förvaltningar och bolag.

Utöver känsliga personuppgifter hanterar staden också information som omfattas av sekretess av andra skäl. Särskilt höga säkerhetskrav gäller för sådan information som bedöms vara av betydelse i förhållande till nationella försvars- och säkerhetsintressen. När sådan information hanteras ligger det inom varje nämnds och bolags ansvar att följa de informationssäkerhetskrav som omfattas av säkerhetsskyddlagstiftningen. I detta ingår exempelvis särskilda krav på bakgrundskontroller av medarbetare som har tillgång till informationen eller information om hur informationen skyddas, samt särskilda upphandlingsregler för säkerhetsskyddad upphandling.