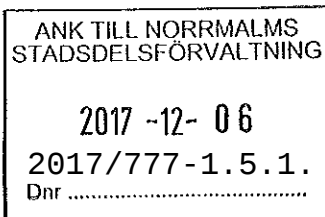


Datum: 2017-12-06



Till berörd remissinstans

Angående remissen om Modernisering av sociala system

Detta gäller remissvar på "Modernisering av sociala system"
Dnr: 159-1912/2017

Remisstiden sträcker sig till den 29 mars 2018, vilket vi ber er respektera. Om det av några skäl inte är möjligt för er att inkomma med svar inom utsatt tid måste en kontakt tas med den för ärendet ansvariga personen på roteln.

Ansvarig handläggare/borgarrådssekreterare på Finansroteln är Karl Sundin, tfn 0850829084.

Remissvar skickas till:

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

Bilägg **inte** remissunderlaget. Det finns redan diariefört i kommunstyrelsens diarium.

Häfta **inte** ihop handlingarna.

Adresserna är följande:

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

KF/KS kansli, Stadshuset, 105 35 STOCKHOLM

Med vänliga hälsningar

Finansroteln

Datum: 2017-12-06

Remitteringsmapp**Ärende: Modernisering av sociala system**

Inkom till KF/KS kansli den 4 december 2017

För yttrande senast: 29 mars 2018

Stadsdelsnämnderna

Samtliga

FacknämndernaÄldrenämnden
Socialnämnden
Överförmyndarnämnden**Övriga**

Handläggare
Christer Forsberg Philip
Telefon: 08-508 296 50**Till**
Kommunstyrelsen

Modernisering av sociala system

Stadsledningskontorets förslag till beslut

Kommunstyrelsen föreslår att kommunfullmäktige beslutar följande:

1. Kommunstyrelsen ska genomföra påbörjad modernisering av sociala system med hänvisning till vad som sägs i stadsledningskontorets tjänsteutlåtande.
2. Kommunstyrelsen ska genom centralupphandling besluta om förfrågningsunderlag, tilldelning av kontrakt, avbrytande av upphandling, avtalstecknande och avtalsförvaltning för modernisering av sociala system samt implementera upphandlat system.
3. Den beräknade kostnaden om 570 mnkr för modernisering av sociala system under perioden 2018-2020 finansieras genom ianspråktagande av eget kapital.

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

1. Stadsledningskontoret ska initiera och samordna centralupphandling samt införande av modernisering av sociala system.
2. Stadsdirektören ska fatta beslut om förfrågningsunderlag, annonsering och tilldelningsbeslut, fatta beslut om val av leverantör, vid behov genomföra förändringar, som utifrån affärsmässiga grunder är påkallade samt teckna avtal med vald leverantör.

Sammanfattning

Sociala system stödjer stadens verksamheter inom verksamheterna individ - och familjeomsorg, äldreomsorg, omsorg om personer med funktionsnedsättning samt kommunal hälso- och sjukvård. Dagens sociala system har idag ca 22 000 aktiva användare.

Den egenutvecklade delen av stadens sociala system, det så kallade paraplysystemet, infördes i slutet av 90-talet. Paraplysystemet har sedan införandet kompletterats med för staden anpassade och tätt knutna standardsystem.

I kommunfullmäktiges budget 2016 stad anges att kommunstyrelsen ska påbörja en modernisering av stadens sociala system. Under 2016 tog stadsledningskontoret fram en strategi för moderniseringen.

Strategin visade på ett stort utvecklingsbehov av de sociala systemen både inom myndighetsutövande verksamhet och på utförarsidan. Detta innefattar såväl en teknisk uppgradering som en modernisering ur ett verksamhetsperspektiv. Utredningen visade också på en önskan från verksamheterna att bättre kunna utnyttja digitaliseringens möjligheter. Exempelvis kan detta avse förbättrad funktionalitet i mobila enheter för utförarverksamheterna, beslutsstöd i myndighetsutövningen, införande av smarta maskiner, sensorer och robotar i utförarverksamheterna. Utredningen visade vidare att nuvarande sociala system vare sig tekniskt eller verksamhetsmässigt fullt ut stöttar den förändring som önskas.

Vad moderniseringen i slutändan innebär för brukarna och stadens verksamheter återspeglas bland annat i projektets effektmål t.ex.:

- Större prognossäkerhet i planering (kontra utfall)
- Minskad andel av medarbetarnas tid som läggs på administration (återrapportering etc.) och större del av medarbetarnas tid med brukare
- Minskat antal störningar i tekniken från ett användarperspektiv

Stadsledningskontoret föreslår att kommunfullmäktige beslutar att genomföra moderniseringen av sociala system i enlighet med vad som anförts i detta tjänsteutlåtande samt att kostnaden för modernisering av sociala system får beaktas vid upprättande av kommande års budgetar. Genomförandet av projektet påbörjades under 2017 och innebär ett åtagande som förväntas fortgå under perioden 2018 – 2020. Kostnaderna perioden 2018 – 2020 beräknas till totalt 570 mnkr. I denna kostnadsuppskattning ingår kostnader som är svåra att estimeras innan projektet kommit längre. Ett första

grovt estimat på dessa kostnader är 200 mnkr. Detta estimat ska preciseras under projektets gång.

Genomförande av projekt (mnkr)	2018	2019	2020	Summa
Uppskattade kostnader	130	150	90	370
Svårestimerade kostnader	-	75	125	200
Totalsumma	130	225	215	570

Efterföljande drift, vidareutveckling och förvaltning sker sedan med stöd av en central förvaltningsorganisation inom kommunstyrelsen. Kostnader för drift och förvaltning uppskattas till 90 mnkr årligen från och med 2021 vilket är lägre än vad förvaltningen skulle komma att kosta vid samma tidpunkt om nuvarande IT-stöd behålls.

Bakgrund

Stadens sociala system (Paraplyet och tillhörande system) utgörs av ett antal it-system, som tillsammans stödjer arbetet inom verksamheterna individ - och familjeomsorg, äldreomsorg, omsorg om funktionshindrade samt kommunal hälso- och sjukvård. Sociala system har cirka 22 000 aktiva användare.

I kommunfullmäktiges budget 2016 för Stockholms stad beslutades att kommunstyrelsen skulle påbörja en modernisering av stadens sociala system. I kommunfullmäktiges budget 2017 beskrivs bakgrunden till modernisering av sociala system som nedan:

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.

I ärendet redogör stadsledningskontoret för hittillsvarande arbete med modernisering av stadens sociala system, samt ger förslag på hur arbetet bör drivas framöver i syfte att ge staden ett modernt och kostnadseffektivt systemstöd inom det sociala området.

Ärendet

I kommunfullmäktiges budget för 2016 beslutades att staden skulle påbörja en modernisering av stadens sociala system, även kallat paraplysystemet. Som ett led i detta togs det under 2016 fram en strategi (se bilaga 2) i samverkan med berörda förvaltningar och

utförar- och brukarorganisationer som tydliggjorde behov samt skulle utgöra ett beslutsunderlag.

Under framtagandet av strategin framkom att verksamhetens utveckling försvåras av gammal teknik med komplexa integrationer. Det nuvarande it-stödet erbjuder begränsat processtöd, det är svårt att komma åt information för att få bra underlag till analyser och analyser görs utanför det ordinarie systemet .

Strategin pekar på att en modernisering av de sociala systemen bör leda till ett it-stöd som aktivt stöttar arbetssätt och processer samt leder till en minskad administrativ börda genom att vara användarvänligt, anpassat för kontinuerlig verksamhetsutveckling samt vara ett stöd för att samordna förvaltningarnas arbete. Arbetet visade på ett stort utvecklingsbehov av de sociala systemen (se bilaga 3).

I arbetet identifierades fyra möjliga scenarier för moderniseringen som utvärderades avseende mål- och behovsuppfyllnad, kostnader, potentiell tidsbesparing , risker, samt krav på tid och insatser från staden för att genomföra förändringen.

De scenarier som utvärderades var:

- Scenario 0: Fortsatt modernisering utifrån 2015 års marknadsanalys och 2016 års budgetbeslut. Detta innebär att bygga vidare på paraplyet och tillhörande system.
- Scenario 1: Behålla dagens databas och utveckla ny funktionalitet. Detta innebär att ersätta paraplyet och tillhörande system och bygger ny funktionalitet med fortsatt användning av dagens databas.
- Scenario 2: Anskaffa ett på marknaden förekommande standardsystem (inklusive databas) för socialtjänst- och omsorgsverksamheter.
- Scenario 3: Anskaffa verktyg (plattformprodukter i vilka funktionalitet byggs) och/eller områdesspecifika system (exempelvis tidplaneringssystem) och integrera dessa i stadens miljö och med stadens övriga plattformar

I arbetet framkom att nästa lämpliga steg för moderniseringen var ett genomförande enligt scenario 3 då scenario 3 ansågs bäst uppfylla verksamheternas behov på såväl kort som lång sikt samt vara mest fördelaktigt avseende kostnader och risker.

Under 2017 så har arbetet fokuserat på att etablera genomförandeprojektet och detaljera genomförandeplaneringen. I planeringsarbetet har bl.a. en upphandlingsstrategi arbetats fram.

Ärendets beredning

Ärendet har beretts inom avdelningen för digital utveckling inom stadsledningskontoret.

Stadsledningskontorets synpunkter och förslag

Inledning

Stadsledningskontoret menar att den fortsatta moderniseringen av sociala system ska ses som en del av arbetet med ”den smarta staden”, som syftar till en socialt hållbar stad med den högsta livskvaliteten för stockholmarna.

Moderniseringen ska leda till ett ändamålsenligt it-stöd som både tekniskt och verksamhetsmässigt möter både nuvarande och kommande behov i verksamheterna och som kan anpassas över tid.

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 bland annat kunna:

- dra nytta av de nya möjligheter som digitaliseringen för med sig. Exempelvis kan detta avse förbättrad funktionalitet i mobila enheter för utförarverksamheterna, beslutsstöd i myndighetsutövningen, införande av smarta maskiner, sensorer och robotar i utförarverksamheterna.
- kontinuerligt förbättra arbetssätt och metoder,
- ta fram välunderbyggda analyser och planer,
- sätta in insatser där de verkligen ger effekt.

Vad detta innebär i slutändan för brukare och stadens verksamheter återspeglas bland annat i projektets effektmål:

- 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
- 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 (kontra utfall)
- Minskat behov av nya tjänster (oavsett den ökande befolkningsmängden)
- Kortare tid från idé till (beslut till initiativ till) möjliggjord verksamhetsutveckling
- Det nya systemstödet uppfattas som mer användarvänligt

- Minskad andel av medarbetarnas tid som läggs på administration
- Minskat antal störningar i tekniken från ett användarperspektiv

Analysarbetet kring de 4 scenarierna resulterade i följande (observera att angivna engångskostnader nedan inte inkluderar kostnader som är svåra att estimeras innan projektet kommit längre. Ett första grovt estimat på dessa kostnader är 200 mnkr oberoende av scenario.):

Scenario 0 och 1

- Höga kostnader i relation till värdet
- Stöttar ej de nya lagar, nya metoder (IBIC, etc.) eller det nationella fackspråket
- Ingen förbättrad återrapportering, effektiviseringar, mer tillförlitlig information och automatiserade analyser.
- Scenario 0 – Engångskostnad 197 mnkr, Förvaltningskostnad 100 mnkr/år
- Scenario 1 – Engångskostnad 980 mnkr, Förvaltningskostnad 105 mnkr/år

Scenario 2

- Staden får gemensamma vedertagna processer, men måste anpassa sig till dem (systemet dikterar processerna). Osäkert hur flexibelt systemet är samt hur väl det stöttar digitala krav.
- Ingen förbättrad återrapportering, minimalt ökat stöd för utförare samt inget grepp för att optimera helheten.
- Engångskostnad 645 mnkr, Förvaltningskostnad 85 mnkr/år

Scenario 3

- Modern teknik anpassad 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.
- Engångskostnad 400 mnkr (370 mnkr för perioden 2018-2020), Förvaltningskostnad 90 mnkr/år

För detaljerad genomförd analys, se bilaga 4.

Stadsledningskontorets delar projektets bedömning av genomförd analys att Scenario 3 är det för staden mest fördelaktiga scenariot.

Stadsledningskontoret föreslår därför en fortsatt modernisering enligt Scenario 3.

Vidare innebär detta att merparten av systemstödet ses över (och stora delar ersätts) så att det nya stödet möjliggör kontinuerlig verksamhetsutveckling både av myndighets- och utförardelarna.

Ramverk som BBIC, IBIC och ICF¹ utnyttjas för att säkerställa ett sammanhängande systemstöd och arbetssätt från utredning, beslut till utförande och återrapportering.

Det fortsatta arbetet syftar till att säkerställa ett it-stöd som stöder verksamheternas behov samt stöttar verksamheternas förmåga att kontinuerligt hantera nya krav, genom kontinuerlig verksamhetsutveckling baserat på standardiserade plattformar.

Organisation för genomförande

Stadsledningskontorets avdelning för digital utveckling har uppdraget att arbeta nära socialtjänst- och omsorgsverksamhetsområdena i stadsdelsförvaltningar och fackförvaltningar för att aktivt kunna stödja verksamheterna i förändringsarbetet och i nyttjandet av de digitala möjligheterna. För moderniseringsarbetet behöver staden dels stärka viss specialistkompetens genom konsultstöd och dels samordna insatser inom fack- och stadsdelsförvaltningar och de delprojekt som krävs för att uppfylla målen med moderniseringen. Stadsledningskontoret föreslår att den samordnande projektorganisationen för genomförandet etableras inom avdelningen för digital utveckling. För detaljer kring projektorganisation se bilaga 1.

Utöver resurser till projektet kommer linjeresurser och kompetenser att krävas inom avdelningen för digital utveckling och på stadsdelsförvaltningarna för att förvalta resultaten av de genomförda projekten och kontinuerligt verksamhetsutveckla med hjälp av det nya it-stödet.

Finansiering och kostnadsfördelningsprinciper

Genomförandet av projektet modernisering av sociala system påbörjades under 2017 och innebär ett åtagande som förväntas fortgå under perioden 2018 – 2020.

Kostnaderna perioden 2018 – 2020 beräknas till totalt 570 mnkr varav 200 mnkr kan hänföras till i nuläget svårestimerade kostnader. Kostnaderna fördelas enligt nedan:

¹ Barns behov i centrum, individens behov i centrum och internationell klassifikation av funktionstillstånd och hälsa

Kostnadsslag	2018	2019	2020	TOTAL
Uppskattade kostnader	130	150	90	370
<i>Projektleddning, strategi & riskhantering</i>	10	10	10	30
<i>Design & verifiering</i>	15	15	15	45
<i>Krav, anskaffning & leverantörsstyrning</i>	20	20	5	85
<i>Arkitektur & teknik</i>	20	10	10	40
<i>Verksamhetsstöd</i>	10	20	25	55
<i>Potentiella tidiga nyttor</i>	10	-	-	10
<i>Initial investering – teknik</i>	45	75	25	105
Svårestimerade kostnader	-	75	125	200
<i>Teknisk avveckling</i>	-	15	35	50
<i>Kostnadspåslag för vikarier</i>	-	5	5	15
<i>Dubbeldrift</i>	-	20	40	60
<i>Datatvätt</i>	-	15	10	20
<i>Certifiering av medarbetare</i>	-	0	5	5
<i>Etablering av förvaltningsorganisation</i>	-	10	10	20
<i>Anpassning av kringliggande system</i>	-	10	20	30
TOTAL	130	225	215	570

Figur 7 – Kostnadsuppskattning för projektet 2018-2020

Kostnadsuppskattningen innefattar kostnader för stadens personal, utbildning, konsulter samt investeringar i teknik. Följande ingår i posterna i kostnadsuppskattningen ovan:

- **Projektleddning, strategi och riskhantering** innefattar kostnader för den tid verksamhetsrepresentanter och konsulter lägger på att förbereda för och styra projektarbetet.
- **Design och verifiering** innefattar kostnader för den tid verksamhetsrepresentanter och konsulter lägger på design- och verifieringsarbete av t.ex. arbetsflöden, innehåll i verktyg och användargränssnitt.
- **Krav, anskaffning och leverantörsstyrning** innefattar kostnader för den tid verksamhetsrepresentanter och konsulter lägger på kravställning av it-stödet, förberedelser för, samt genomförande av anskaffning.
- **Arkitektur och teknik** innefattar att genomföra tekniska utredningar samt ta fram arkitekturen för lösningen. Området innefattar även investeringar i ny teknik, nödvändiga tekniska investeringar i stadens gemensamma infrastruktur för att implementera projektets resultat samt de åtaganden som detta medför hos stadens it-leverantörer. Här ingår även att förbereda för och genomföra migrering.

- **Verksamhetsstöd** innefattar kostnader för förändringsledning, kommunikation samt kostnader för att genomföra samt delta i utbildning.
- **Tidiga potentiella nyttor** avser kostnader för den tid verksamhetsrepresentanter och konsulter lägger på utredningar och kravställningar av områden utanför de huvudsakliga anbudsområdena som ska medföra tidiga nyttor för verksamheten, samt eventuella investeringar i teknik som detta innebär.
- **Svårestimerade kostnader** avser kostnader som är svåra att estimeras innan projektet kommit längre. Dessa kostnader inkluderar teknisk avveckling, kostnader för vikarier, dubbel drift, datatvätt, certifiering av medarbetare och etablering av förvaltningsorganisation samt anpassning av kringliggande system. Den slutgiltiga kostnaden beror bland annat på stadens vägval och tillvägagångssätt och vilka anbud staden får från sina leverantörer. Dessa kostnader ska preciseras under projektets gång.

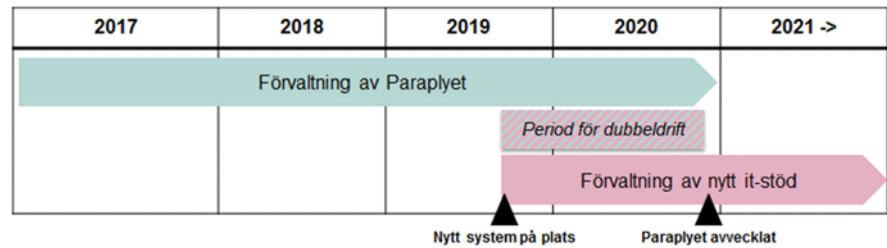
Följande faktorer påverkar uppskattningen:

- Val av teknisk lösning, då kostnaden kan variera avsevärt mellan olika standardsystem och verktyg.
- Presumptiva leverantörer använder sig av flertalet olika affärsmodeller där deras lösningar erbjuds i flertalet former (licens, tjänst, m.m.) och där ersättningsmodellen varierar mellan (och även inom) de olika formerna som lösningarna erbjuds.
- Osäkerhet av vad presumtiva leverantörer erbjuder som "standard" i sina lösningar och i vilken omfattning konfigureringskomponenter kommer att behövas för att möta verksamhetens krav
- Osäkerheter kring vilka redan tecknade avtal, om några, som staden kan använda sig av för att realisera moderniseringen, då en grundtes är att befintliga plattformar och verktyg (för t.ex. analys) ska återanvändas.

Förutom projektkostnader kommer det nya it-stödet att ha en förvaltningskostnad. Förvaltningskostnaden för de nya it-stöden från och med 2021 är estimerad till cirka 90 miljoner kronor per år, vilket inkluderar både interna och externa resurser. Dagens IT-stöd har idag externa förvaltningskostnader på ca 70 miljoner kronor vilket uppräknas årligen med ca 4 procent. Inräknat interna kostnader så skulle kostnaderna för nuvarande IT-stöd vid samma

tidpunkt (d.v.s fr.o.m 2021) komma att vara ca. 100 miljoner kronor.

Under en övergångsperiod kommer staden att drifta och förvalta både den gamla och den nya it-miljön samtidigt. Dubbeldriften är inräknad kostnadsestimatet i figur 7.



Figur 9 – Visualisering av period med dubbla system

Grundprincipen är, som för allt it-stöd i staden, att kostnaden för verksamhetsspecifika lösningar och tjänster bör bäras av det verksamhetsområde som använder dem.

Under förutsättning att finansiering beviljas för genomförandet av moderniseringen utökas det gemensamma förvaltningsobjektet Sociala system, som stadsledningskontoret har ansvar för idag, till att även inkludera det nya it-stöd som projektet levererar, i takt med att det tas i bruk.

Tilläggskostnaden för löpande drift, vidareutveckling och förvaltning av det nya it-stödet för sociala system fördelas till nämnder och bolagsstyrelser (om några av dessa är berörda) på samma sätt som idag, genom it-prislistan.

Stadsledningskontoret förslår att:

- Kommunstyrelsen ska genomföra modernisering av sociala system med hänvisning till vad som sägs i stadsledningskontorets tjänsteutlåtande.
- Kommunstyrelsen ska genom centralupphandling besluta om förfrågningsunderlag, tilldelning av kontrakt, avbrytande av upphandling, avtalstecknande och avtalsförvaltning för modernisering av sociala system samt implementera upphandlat/de system.
- Den beräknade kostnaden om 570 mnkr för modernisering av sociala system under perioden 2018-2020 finansieras genom ianspråktagande av eget kapital.
- Stadsledningskontoret ska initiera och samordna centralupphandling samt införande av modernisering av sociala system.

- Stadsdirektören ska fatta beslut om förfrågningsunderlag, annonsering och tilldelningsbeslut, fatta beslut om val av leverantör, vid behov genomföra förändringar, som utifrån affärsmässiga grunder är påkallade samt teckna avtal med vald leverantör.

Bilagor

1. Projektplan
2. Strategi för moderniseringen av stadens sociala system
3. Behovsanalys
4. Slutrapport modernisering av sociala system

Modernisering av sociala system

Projektplan

Innehåll

1	Detta dokument	4
1.1	Regler för projektplanen	4
1.2	Revisionshantering	4
1.3	Definitioner	4
1.4	Bilagor	5
2	Projektets bakgrund och projektprocessen	5
2.1	Bakgrund	5
2.2	Administrativa uppgifter	6
2.3	Projektprocessen och beslutspunkter	6
3	Mål	7
3.1	Effektmål	7
3.2	Projektmål och projektbeskrivning	8
3.3	Målgrupp för projektresultatet	10
3.4	Avgränsningar	11
4	Överlämning och förvaltning av projektresultatet	12
5	Aktivitets- och tidsplan	12
5.1	Aktivitetsplan och milstolpar	12
5.2	Tidsplan	13
5.3	Projektgodkännande och projektavslut	13
6	Förutsättningar för att projektet ska lyckas	13
7	Projektbudget	14
7.1	Projektets kostnader 2017-2019	14
7.2	Projektets interna tidsåtgång	16
8	Projektorganisation	16
8.1	Roller	16
8.2	Bemanning	16
8.3	Resursplanering och resursöverenskommelser	17
9	Kommunikation	17
10	Kvalitetssäkring	18

11	Risker och beroenden	18
12	Löpande uppföljning, styrning och planering	20
12.1	Möten och rapportering	20
12.2	Projektadministration	21
12.2.1	<i>Dokumenthantering</i>	21
12.2.2	<i>Diarietföreling</i>	21

1 Detta dokument

Detta är projektplanen för modernisering av sociala system som togs fram under tertial 1, 2017.

1.1 Regler för projektplanen

Projektplanen ska fastställas av styrgruppen. Eventuella avvikelser från projektplanen beslutas av styrgruppen och dokumenteras i styrgruppsprotokoll.

Om projektplanen behöver revideras ska beslut tas i styrgruppen. Versionsbeteckningen ska uppdateras och ändringen ska tydligt framgå i det reviderade dokumentet.

1.2 Revisionshantering

Revnr	Datum	Notering	Ansvarig
1.0	2017-02-22	Första versionen av direktivet överlämnat till styrgruppen.	Christer Forsberg Philip

1.3 Definitioner

Benämning	Förklaring
Paraplyet	Paraplyet eller Paraplysystemet avser i detta dokument de egenutvecklade delarna av it-stödet inom socialtjänst och LSS för handläggare och utförare samt de standardsystem som är tätt kopplade till det egenutvecklade systemet.
SDF	Stadsdelsförvaltningen
SF	Socialförvaltningen
SLK	Stadsledningskontoret
SLK DU	Stadsledningskontoret avdelningen för digital utveckling
Sociala system	Samlingsbegrepp för alla it-stöd som används inom stadens socialtjänst.
ÄF	Äldreförvaltningen

1.4 Bilagor

1. Projektdirektiv
2. Strategi för moderniseringen av stadens sociala system
3. Slutrapport modernisering av sociala system
4. Behovsanalys
5. Aktivitetsplan

2 Projektets bakgrund och projektprocessen

2.1 Bakgrund

I Budget 2017 beskrivs bakgrunden till modernisering av sociala system:

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 personer med funktionsnedsättning och har idag ca 22 000 aktiva användare.

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.

Under hösten 2016 genomfördes en utredning där en strategi för sociala system togs fram med utgångspunkt i verksamheternas mål och behov. I utredningen analyserades även nuläget och ett antal scenarier för hur staden kan ta sig an modernisering av sociala system på bästa sätt. Styrgruppen beslutade att ersätta stadens sociala system med en kombination av verktyg (och standardsystem i de fall detta behövs p.g.a. komplexa branschspecifika behov). Slutsatserna från utredningen ligger till grund för detta projekt.

Modernisering av sociala system är en del av arbetet med den smarta staden, som syftar till en socialt hållbar stad med den högsta livskvaliteten för stockholmarna. Visionen för projektet är att ”vardagen för stadens invånare är enkel och trygg med användarvänliga, säkra och tillgängliga sociala system”. 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 arbetssätt, information, analyser, etc. i myndighetsutövningen och omsorgsverksamheten.

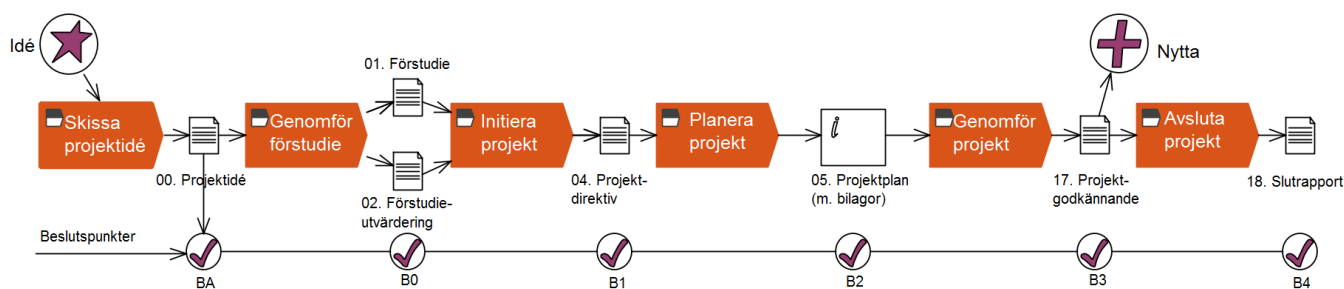
2.2 Administrativa uppgifter

Projektets namn är Modernisering av sociala system.

Projektets diarienummer är 2016-0999.

2.3 Projektprocessen och beslutspunkter

Projektet följer Lilla Rattens projektprocess. I projektet ingår fem beslutspunkter där beslut tas om övergång till nästa fas. I bilden nedan är beslutspunkterna markerade som BA till B4.



Beslutspunkterna BA till B4 förklaras i tabellen nedan:

Besluts- punkt	Beskrivning	Beslutas av	Beslutsdatum
BA	Beslut om att göra en utredning om idén är intressant. Detta startar projektet.	Beställaren	2016-05-09
B0	Beslut om att initiera projektet baserat på utredningen fattades av styrgruppen.	Beställaren	2016-12-20
B1	Godkännande av projektdirektivet. Det är då OK att	Beställaren	2017-02-22

	påbörja projektplaneringen	
B2	Godkännande av projektplanen. Det är sedan OK att inleda genomförandet.	Styrgruppen 2017-02-22
M1,M2, MX	Kontinuerliga avstämningar och leverans av milstolpar	Styrgruppen 2017-02-22-2020-12-18
B3	Godkännande av projektet.	Styrgruppen 2020-12-18
B4	Godkännande av slutrapporten. Projektet stängs formellt.	Styrgruppen 2020-12-18

3 Mål

3.1 Effektmål

Modernisering av sociala system är en del av smarta staden som syftar till en socialt hållbar stad med den högsta livskvaliteten för stockholmarna. Visionen är att: ”vardagen för stadens invånare är enkel och trygg med användarvänliga, säkra och tillgängliga sociala system”

Effektmålen tydliggör mätbara nyttor projektet ska ge och ska ses som indikatorer på att projektets leveranser har tagit staden närmare visionen. Effektmålen för digitaliseringen av vård, stöd och omsorg är:

- 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 befolkningsmängden)
- 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.
- Varumärke:
 - Stockholms stads socialtjänst uppfattas som tillgänglig
 - Stockholms stads social- och omsorgsverksamhet uppfattas som en attraktiv arbetsgivare

3.2 Projektmål och projektbeskrivning

Projektmålen förtydligar vad det är projektet ska genomföra på hög nivå. Projektmålen för modernisering av sociala system är:

- Att möjliggöra moderna arbetssätt med stöd från moderna hjälpmedel
 - Anskaffa, etablera och införa ett digitalt stöd för socialtjänsten som är användarvänligt och stöttar moderna arbetssätt
 - Avveckla de befintliga sociala system som ersätts av projektet
- Säkerställd förmåga till kontinuerlig verksamhetsutveckling
 - Etablera en struktur som möjliggör kontinuerlig verksamhetsutveckling
 - Säkerställa ett digitalt stöd som möjliggör ständiga förbättringar

För att nå uppsatta mål ska projektet bl.a. ta fram eller genomföra följande:

Projektstyrning – och ledning

- Projektledning, projektstyrning samt kontinuerlig kvalitetssäkring och riskhantering

Framtagande av strategi och arkitektur

- Upphandlingsstrategi och –metod
- Målarkitektur, inklusive information, integration och lösningsarkitektur
- Konzeptutvärdering för att säkerställa rätt anbudsområden och kärnverksamhetens involvering

Framtagande av krav och design

- Kravspecifikation och upphandlingsunderlag
- Instruktioner för kontinuerlig verksamhetsutveckling i verktyget

Genomföra upphandling

- Framtagande av upphandlingsunderlag
- Utvärdering av anbud och upprätta avtal med vald leverantör (eller leverantörer)

Genomföra tekniskt införande

- Förberedelser och teknisk etablering
- Produktionssättning och anslutning av det nya it-stödet till stadens gemensamma plattformar
- Avveckling av befintliga sociala system
- Genomföra överflyttning av information s.k. migrering till det nya it-stödet

Genomföra verksamhetsinförande

- Införandeplan (teknik och verksamhet) som belyser hur införandet ska ske
- Verifieringspilot av nya arbetssätt och vald teknik innan breddinförande och slutgiltigt avtal med vald leverantör
- Utveckling och dokumentation av valda stadengemensamma processer, regelverk och arbetssätt

Nedanstående punkter ska fungera som stöd för projektet vid framtagande av krav och principer i arbetet mot projektmålen.

- Enkelt att förändra, utveckla och koppla på nya digitala tjänster
- Inbyggt stöd för metoder, arbetssätt och arbetsuppgifter
- Ökad andel automatiseringar och digitala flöden utan manuella delsteg
- Förbättrat analysstöd i planering, handläggning och utförande

- En källa för information och förutsättningar för högre informationskvalitet
- Säkerhetslösningar och informationsmodeller (utifrån nationellt fackspråk) som stöttar samverkan och digital interaktion med invånare, andra parter inom välfärden, teknik och saker
- Stabil, säker och tillgänglig teknik som stöttar mobilitet samt säkerställer sekretess och spårbarhet

Sociala system stödjer arbetet inom verksamheterna individ - och familjeomsorg, äldreomsorg, omsorg om personer med funktionsnedsättning och kommunal hälso- och sjukvård.

En grundförutsättning för att bättre kunna nyttja digitaliseringens möjligheter är ett ändamålsenligt it-stöd som både tekniskt och verksamhetsmässigt möter både nuvarande och kommande behov i verksamheterna. It-stödet bör vara användarvänligt och stötta arbetssätt och processer, 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.

För att socialtjänsten ska kunna nå målen med modernisering av sociala system krävs ett ändamålsenligt it-stöd samt ett övergripande förändringsarbete som omfattar alla förvaltningar inom stadens socialtjänst samt stadens utförare och samverkansparter.

En betydande förändringsresa kommer att krävas för att kunna få användarvänliga, säkra och tillgängliga sociala system som bidrar till att göra vardagen för stadens invånare enkel och trygg.

3.3 Målgrupp för projektresultatet

Mottagare för projektets resultat är styrgruppen samt stadens medarbetare inom verksamhetsområdena:

- Äldreomsorg (ÄO)
- Individ- och familjeomsorg (IoF)
- Stöd till personer som har funktionsnedsättning (FH).
- Kommunal hälso- och sjukvård
- SLK DU

Syftet med en modernisering är användarvänliga, säkra och tillgängliga sociala system som bidrar till att göra vardagen för stadens invånare enkel och trygg. Moderniseringen ska ge ökade samhällsnyttor och nyttor för invånarna i Stockholm, oavsett om detta sker genom direkta förbättringar för invånarna eller genom förbättrade arbetssätt, information, analyser, etc. i myndighetsutövningen och omsorgsverksamheten. Ytterst syftar moderniseringen till att skapa möjligheter att bättre kunna utnyttja digitaliseringens möjligheter inom vård, stöd och omsorg. Detta ska i sin tur leda till en socialt hållbar stad med den högsta livskvaliteten för stockholmarna.

Under förutsättning att finansiering av projektet beviljas av KF för genomförandet av modernisering av sociala system föreslås att det gemensamma förvaltningsobjektet Sociala system, som stadsledningskontoret har ansvar för idag, utökas till att även inkludera det nya it-stöd som projektet levererar i takt med att det tas i bruk.

3.4 Avgränsningar

Projektet ska skapa de förutsättningar som behövs för att möjliggöra verksamhetsutveckling i form av nytt användarvänligt it-stöd med stöd för nya arbetssätt. Projektet ansvarar dock inte för själva förändringsresan inom stadens socialtjänst. Respektive verksamhet, ledare och medarbetare ansvarar för att bidra till och leda förändringsarbetet i linje med stadens förväntningar och målsättningar.

Projektet kommer inte heller att genomföra någon:

- Utveckling av kringliggande system som idag är beroende av information ifrån Paraplyet (t.ex. Agresso och LISA).
- Tvätt av information eller komplettering där information saknas (vilket förväntas hanteras i ordinarie förvaltning i kärnverksamheten). Organisationsförändring eller på andra sätt direkt förändring av personalstyrkan i stadens förvaltningar.
- Insats för att säkerställa att externa utförare anpassar sina respektive it-stöd. Detta ansvarar stadens utförare för.

4 Överlämning och förvaltning av projektresultatet

Projektets resultat i form av nya informationsmodeller, nytt it-stöd samt nya och förändrade arbetssätt kommer att förvaltas och fortsätta utvecklas utifrån stadens förvaltningsmodell.

Projektet kommer att ta fram förslag på modeller, processer och rutiner för hur den fortsatta utvecklingen och löpande förvaltningen ska ske.

5 Aktivitets- och tidsplan

5.1 Aktivitetsplan och milstolpar

Aktivitetsplanen finns som bilaga till denna projektplan och har namnet "Aktivitetsplan Projekt Modernisering av sociala system". Denna kommer att lyftas in i projektgruppens mötesprotokoll och där uppdateras löpande.

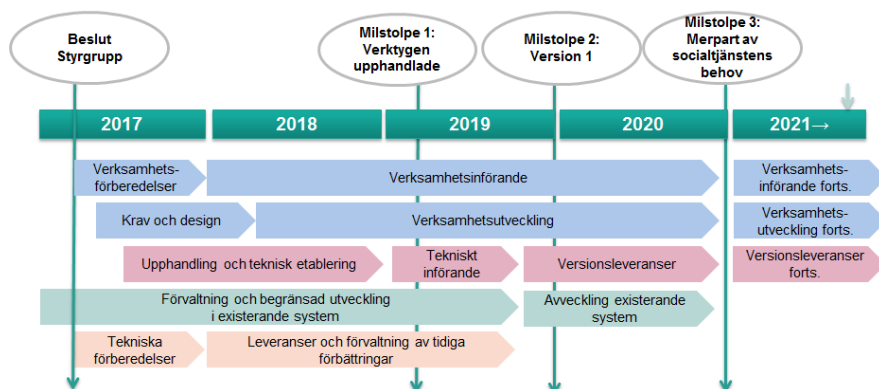
Följande milstolpar från ett verksamhetsperspektiv är inplanerade under projektet:

- **Milstolpe 1: Verktyg upphandlade**
Milstolpen innebär att projektet har kravställt och genomfört en upphandling av ett verktyg eller standardsystem. T1 2019
- **Milstolpe 2: Version 1**
Milstolpen innebär att verktyget har anslutits till stadens gemensamma infrastruktur, acceptanstestats och vald information har flyttats över. Stadsdelar har anslutits till och arbetar med den minsta gångbara versionen av det nya it-stödet. Nya arbetssätt har lanserats. T3 2019
- **Milstolpe 3: it-stödet svarar upp mot merparten av socialtjänstens behov**
Milstolpen innebär att det nya it-stödet täcker merparten av socialtjänstens behov. Verksamheten har nu etablerat förmågan att utveckla den egna verksamheten med stöd av verktygen och projektet kan stänga. T3 2020

Utöver dessa milstolpar kommer milstolpar för själva projektet att planeras in, som t.ex. upphandlingsunderlag klara, tilldelningsbeslut, etc.

5.2 Tidsplan

Projektet löper under perioden 2017-02-23 – 2020-12-18, se figur nedan. Tidsplanen kan också komma att justeras beroende på t.ex. beslut om finansiering, förändringar i omfattning eller val av it-stöd.



5.3 Projektgodkännande och projektavslut

Slutligt projektgodkännande anses föreligga när:

- Projektmålen är uppnådda.
- Samtliga leveranser har godkänts av styrgruppen.
- Utsedd förvaltningsorganisation(er) har tagit emot projektresultaten.
- Utbildning av användare har skett.
- Driftavtal är upprättat.

Projektgodkännande görs av styrgruppen utifrån underlag enligt mallen "Projektgodkännande". Vid projektgodkännandet har beslutspunkt 3 passerats. Projektet avslutas när projektgodkännande skett och slutrapport skrivits. Projektet kan också avslutas genom att det läggs ned vid någon av beslutspunkterna.

6 Förutsättningar för att projektet ska lyckas

För att projektet ska kunna bedrivas på ett framgångsrikt sätt behöver ett antal förutsättningar finnas på plats. Centralt för projektets framgång är att ha en kontinuitet avseende kompetens och förankring i alla berörda verksamheter. Även facklig förankring bör även fortsatt säkerställas, då projektet kommer att påverka arbetssituationen för många av stadens medarbetare.

Projektorganisationen bör bemannas med representanter från staden för att säkerställa styrning av och kunskapsöverföring till projektet, samt för att stötta prioriteringar i det kontinuerliga

förvaltningsarbetet. Engagemang och deltagande från alla berörda verksamheter bör säkras genom deltagande i referensgrupper, inlåning och/eller projektanställningar. Att tydliggöra hur förvaltningsorganisationen ska se ut framåt, samt säkerställa att det finns mandat att fatta beslut för hela staden avseende hur nya gemensamma metoder ska tillämpas, samt hur arbetssätt, processer och nytt it-stöd ska utformas, är essentiellt.

Externt stöd bör tillföras till projektet inom alla relevanta områden för att tillföra expertkompetens.

Respektive verksamhet bör, utöver att delta i det gemensamma moderniseringsarbetet, avsätta tid till att säkerställa digital kompetens och tillgång till digitala hjälpmedel inom den egna förvaltningen.

7 Projektbudget

7.1 Projektets kostnader 2017-2019

Kostnaderna för 2017-2019 beräknas till 290 mnkr +/- 15 %, vilka fördelas enligt nedan:

Estimerade kostnader	2017	2018	2019	TOTAL 2017-2019
<i>Projektstyrning, strategi och arkitektur</i>	20	30	25	75
<i>Krav och design</i>	10	10	10	30
<i>Upphandling</i>	10	10	10	30
<i>Tekniskt införande (inkl. migrering)</i>	-	10	80	90
<i>Verksamhetsinförande</i>	10	10	25	45
<i>Potentiella tidiga nyttor</i>	10	10	-	20
TOTAL (mnkr)	60	80	150	290

Kostnaderna ovan är inte totalkostnaderna för projektet då enbart uppskattningar för de första tre åren redovisas. Inom denna tidsperiod förväntas en första version av det nya it-stödet finnas på plats. För 2020 beräknas kostnader tillkomma (ca 60 mnkr) som ännu inte beaktats i budgetarbetet.

Kostnadsuppskattningen innefattar kostnader för stadens personal, utbildning, konsulter samt investeringar i teknik. Följande ingår i posterna i kostnadsuppskattningen ovan:

- **Projektleddning och -styrning** innefattar kostnader för ledning och styrning, kvalitetsgranskning, kommunikation och administrativ hantering
- **Strategi och arkitektur** innefattar kostnader för att genomföra tekniska utredningar samt ta fram arkitekturen för lösningen.
- **Krav och design** innefattar kostnader för design- och verifieringsarbete av t.ex. arbetsflöden, innehåll i verktyg och användargränssnitt.
- **Upphandling** innefattar kostnader för förberedelser för och genomförande av upphandling.
- **Tekniskt införande** innefattar investeringar i ny teknik, nödvändiga tekniska investeringar i stadens gemensamma infrastruktur för att implementera projektets resultat samt de åtaganden som detta medför hos stadens it-leverantörer. Här ingår även att förbereda för och genomföra migrering.
- **Verksamhetsinförande** innefattar kostnader för förändringsledning samt kostnader för att genomföra samt delta i utbildning.
- **Tidiga potentiella nyttor** avser kostnader för den tid verksamhetsrepresentanter och konsulter lägger på utredningar och kravställningar av områden utanför de huvudsakliga anbudsområdena som ska medföra tidiga nyttor för verksamheten, samt eventuella investeringar i teknik som detta innebär.

I kostnadsuppskattningen ovan ingår inte kostnader för genomförande av teknisk avveckling, eventuella ökade personalkostnader p.g.a. inhyrning av vikarier till kärnverksamheten, årliga licenskostnader, kontinuerlig förvaltning och drift, dubbeldrift, komplettering eller genomarbetning av information, eventuella behov av nyrekryteringar, certifiering av medarbetare för de nya it-stöden eller kostnader förknippade med etablering av den framtida förvaltningsorganisationen.

Dessa kostnader kommer att estimeras under projektets inledande faser.

Budgeten utgör ett estimat. Om projektledaren ser eller har skäl att anta att projektets kostnad kommer att avvika från budgeten måste detta omedelbart rapporteras till styrgruppen i form av en ändringsbegäran. Styrgruppen fattar sedan beslut om hur avvikelsen ska hanteras.

7.2 Projektets interna tidsåtgång

I projektet ingår personer från SLK DU som bidrar med sin tid. Totalt uppskattas att dessa kommer att lägga över 10 000 timmar i projektet under de fyra år som projektet fortlöper.

Kärnverksamheten förväntas delta aktivt i projektet och utvalda representanter förväntas ingå projektorganisationen.

Utöver detta tillkommer tid för expertstöd såsom stadens jurister, arkitekter etc.

För en mer detaljerad beskrivning av hur timmarna fördelas på de olika aktiviteterna och projektmedlemmarna hänvisas till bilaga ”Aktivitetsplan”.

8 Projektorganisation

8.1 Roller

Detta projekt består av följande roller.

- Beställare
- Styrgruppens ordförande
- Styrgruppsmedlemmar
- Medlemmar i det operativa rådet
- Referensgruppsmedlemmar
- Projektsponsor
- Projektledare
- Delprojektledare
- Projektmedlemmar
- Sakkunniga experter från staden för avstämning inom olika områden

8.2 Bemanning

Följande personer kommer att bemanna rollerna i projektorganisationen.

Roll	Namn	Förvaltning/Avdelning
------	------	-----------------------

Styrgrupp	Margareta Östrand (ordförande) Ann Hellenius Ann-Christine Hansson Gillis Hammar Johanna Engman Lena Lundström Stoltz Per Kjellander Ulla Thorslund	SLK, Avdelningen för välfärdsstyrning SLK, Avdelningen för digital utveckling Äldreförvaltningen Socialförvaltningen Norrmalms SDF Enskede-Årsta- Vantör SDF Spånga-Tensta SDF Hässelby-Vällingby SDF
Operativt råd	Eva Johnselius Veronica Wolgast Karlberg Gunilla Ekstrand Ingrid Friberg Margareta Ericson Lisa Kinnari	Äldreförvaltningen Socialförvaltningen Enskede-Årsta- Vantör SDF Hässelby-Vällingby SDF Spånga-Tensta SDF Södermalms SDF
Facklig referensgrupp	Anna-Maja Hellberg Ulf Bjerregaard Mikael Fallmo Patricia Hamberg Johan Berken	
Projektsponsor	Christer Forsberg Philip	SLK, Avdelningen för digital utveckling
Projektledare	Vakant	-
Delprojektledare	Cajsa Orlander Malin Lindberg Katja Jensfelt	SLK, Avdelningen för digital utveckling

8.3 Resursplanering och resursöverenskommelser

Resursöverenskommelser är centralt för att säkerställa att projektet kan få den framdrift tidsplanen kräver. Detta tas fram efter projektplan och direktiv beslutats. Mallen nedan kommer att användas för detta ändamål.

Namn	Aktiviteter	Fr.o.m. datum	T.o.m. datum	Antal tim	% av arbetstid

9 Kommunikation

Kontinuerlig kommunikation och förändringsledning kommer att vara avgörande för ett lyckat genomförande av projektet modernisering av sociala system. För att säkerställa framgångsrik

kommunikation kommer en kommunikationsansvarig ingå i projektet och en kommunikationsplan tas fram.

Kommunikationsansvarig inom projektet ansvarar för att stötta de i projektet och verksamheten som ska föra ut budskapen till de olika målgrupperna.

10 Kvalitetssäkring

För att säkerställa att projektet uppfyller projektmålen är kvalitetssäkringsarbetet viktigt. Kvalitetssäkring sker i detta projekt genom att:

- Kvalitetsgranskning av projektet inklusive dess leveranser genomförs periodiskt av extern part. Kvalitetsgranskning kan också ske genom interngranskning.
- Riskanalys genomförs kontinuerligt och åtgärder vidtas för att minska sannolikheten eller reducera konsekvensen av risken.
- Det finns en styrgrupp som godkänner samtliga leveranser i projektet.
- Det finns ett operativt råd som granskar leveranser i projektet samt referensgrupper för kontinuerliga avstämningar.
- Metoder, modeller och mallar för projektstyrning, rapportering, etc. från GSIT och Skolplattformsprogrammet återanvänds och anpassas efter projektets behov.

11 Risker och beroenden

De risker som initialt bedömts som allvarligast och förslag till åtgärder beskrivs i nedanstående tabell.

Risker	Åtgärder
Många deltagare i projektet riskerar att fastna i andra uppgifter.	Ta fram resursöverenskommelser för alla deltagare där antal timmar i projektet specificeras. Inventera möjliga ersättare till projektdeltagare med specialistkompetens.

Risker	Åtgärder
Projektmedlemmarna har varierande grad av erfarenhet från liknande projekt, vilket innebär att kompetensen inom vissa områden kan vara bristfällig.	Utbildning. Inbjuda föreläsare som har genomfört liknande projekt som kan dela med sig av sina erfarenheter.
Projektet är beroende av verksamhetsrepresentanter som är svåra att frigöra.	Arbeta aktivt för att få med rätt resurser från början och få styrgruppsmedlemmarna att kommunicera vikten av detta projekt.
Verktyg är ett okänt område för vissa bland verksamheten, SLK, kravställare och upphandlingskonsulter.	Säkerställa konceptutvärdering innan den faktiska upphandlingen påbörjas.
Staden väljer att vänta med beslut om verktyg vilket försvårar upphandlingen.	Säkerställa konceptutvärdering innan den faktiska upphandlingen påbörjas.
Den kulturella förändringen kommer inte i den takt som krävs.	Säkerställa konceptutvärdering, kommunikation och aktiv samverkan med kärnverksamheten under hela projektets gång.
It-leverantörer och/eller konsulter tar längre tid på sig än plan.	Starta diskussioner om planer och insatser tidigt, för att hantera och justera detta innan förseningar inträffar.
Informationen är av dålig kvalitet och tar tid att tvätta och komplettera, vilket försenar migrering och avveckling.	Detta ligger utanför projektets mandat, men diskussioner bör startas tidigt och riktlinjer tas fram för att minimera migrering av information. Projektet stoppar inte p.g.a. detta, utan flyttar den information som behövs med den kvalitet som finns.

Risker	Åtgärder
Överklaganden som försenar införandet.	Säkerställa genomarbetade krav, underlag och analyser som minimerar risken för överklaganden.
Kärnverksamheten anställer eller vidareutvecklar inte de verksamhetsutvecklare som krävs för den kontinuerliga utvecklingen.	Arbeta aktivt med kärnverksamheten på olika sätt och få styrgruppsmedlemmarna att kommunicera vikten av detta projekt.
Staden kan inte komma överens om processer, metoder och rutiner som ska in i verktyget.	Arbeta aktivt för att få med rätt resurser från början och ta in experter på verktyg och processer.
Teamet kommer inte på plats och har inte de kompetenser som krävs.	Arbeta aktivt för att få med rätt resurser från början och få styrgruppsmedlemmarna att kommunicera vikten av detta projekt.
Kan komma förändringar i system som sociala system är beroende av som påverkar projektet, men där projektet inte har mandat eller insyn.	Nära kontakt med relevanta systemägare och TUF-enheten för tekniklyftet.
Projektmedlemmar saknar sakkunskap kring viktiga funktioner som behövs för t.ex. gallring och arkivering, vilket gör att krav kan missas.	Se till att experter och sakkunniga finns att tillgå för avstämning.

12 Löpande uppföljning, styrning och planering

12.1 Möten och rapportering

Möten och dokument	Frekvens	När (kan justeras efter projektstart)	Ansvar
Projektgruppsmöten	1 gång/vecka	Tisdagar 9-11	Projektledare

Möten och dokument	Frekvens	När (kan justeras efter projektstart)	Ansvar
Styrgruppsmöten	Vid besluts-punkterna		Projektledare
Statusrapport till projektledare	1 ggr/vecka	Måndagar	Delprojektledare
Lägesrapport till styrgrupp	1 ggr/månad	Onsdagar	Projektledare
Uppdatering av aktivitetsplan	1 gång/vecka	Fredagar	Projektledare
Ändringsbegäran	Vid behov		Projektledare

12.2 Projektadministration

12.2.1 Dokumenthantering

För projektet har en gemensam samarbetsyta upprättats. Här ska alla dokument i projektet sparas. I dokumentnamnet ska version anges. Följande undermappar ska finnas upplagda:

- Projektstyrningsdokument
- Projektledning
- Strategi & Risk
- Potentiella tidiga nyttor
- Målarkitektur & information
- Tekniskt införande och avveckling
- Förändringsledning
- Utbildning & användarstöd
- Design & verifiering
- Krav och kravhantering
- Upphandling
- Leverantörsstyrning
- Leverantörsyta
- Styrgruppsmaterial
- Arkiv

12.2.2 Diarieföring

Diarieföring kommer att ske enligt stadens riktlinjer. Övriga dokument som skapas i projektet överförs till arkivet när projektet är avslutat och formellt stängt.



Strategi för modernisering av Stockholms sociala system

20 december 2016

stockholm.se

Innehåll

Inledning	4
Syfte	4
Bakgrund	4
Avgränsningar	4
Metod	4
Definitioner	5
En socialtjänst och omvärld i förändring	5
Vision för moderniseringen av de sociala systemen	7
Syfte med moderniseringen av de sociala systemen.....	7
Verksamhet (myndighetsutövning och utförande)	8
Arbetsätt	8
Information	8
Analys & uppföljning.....	8
Teknik.....	9
Förvaltning & styrning	9
Förändringsbehov som moderniseringsprojektet bör stötta	10
Principer för moderniseringsprojektet	20
Effektmål för moderniseringsprojektet.....	27

Inledning

Syfte

Strategin syftar till att stötta Stockholms stad i moderniseringen av de sociala systemen genom att tydliggöra vad verksamheterna vill uppnå med moderniseringen, vilka områden som bör förändras samt principer för vägval i arbetet framåt.

Bakgrund

I stadens budget för 2017 tydliggörs 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.”

Avgränsningar

Strategin tydliggör vad staden vill uppnå och vilka vägar staden därmed bör ta i moderniseringen av de sociala systemen, men tydliggör inte detaljer i arkitekturvägval, krav på organisation och styrning, sourcingfrågor, etc.

Metod

Strategin är framtaget med utgångspunkt i stadens strategiska dokument (exempelvis Budget 2016 och Strategi för Stockholm som smart och uppkopplad stad), andra relevanta riktlinjer och styrande dokument, samt utifrån intervjuer med drygt 60 representanter från alla stadsdelsförvaltningar, SLK, Socialförvaltningen och Äldreförvaltningen.

Information från dokument och intervjuer har kombinerats med lärdomar från bästa praxis, forskning samt från övriga delprojekt i moderniseringsprojektet. Totalt har i projektet över 270 representanter från staden, utförarorganisationer och brukarorganisationer intervjuats eller deltagit i arbetsmöten för informationsinsamling.

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 Paraplyet.

Strategin utgår alltså både från verksamhetsområdenas behov på en övergripande nivå samt från trender, bästa praxis, stadens vision 2040 samt generella behov av digitalisering inom offentlig sektor.

Definitioner

Vision - En vision ska ge en bild av ett önskat framtida tillstånd. Visionen behöver inte vara heltäckande, men ska kunna fungera som hjälp för att visualisera och kommunicera vilken riktning man strävar emot.

Ändamål: Beskriver ändamålen med moderniseringen av de sociala systemen, det vill säga olika sluttillstånd som förändringen ska leda till. Detta är vad staden strävar efter på lång sikt och ska inte förväxlas med mer kortsiktiga leveranser eller mätetal. Genom att ändamålen nås ska detta i sin tur kunna ge nytta och goda effekter för invånare och verksamhet.

Effektmål: Indikationer på önskvärda effekter från ett projekt. Effektmål ska vara ett långsiktiga, mätbara, tidsatta mål som talar om vad det är tänkt att projektet ska generera för effekter för invånare och i verksamheten på lång sikt. Effektmålen nås sällan inom projektets ramar då de ska realiseras inom verksamheten.

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

En socialtjänst och omvärld i förändring

Digitalisering beskrivs ofta som ett paradigmskifte. Precis som industrialiseringen förändrade hur människor levde sina liv kommer digitaliseringen att förändra hur människor lever och arbetar. Och utvecklingen går fort, vilket innebär helt nya krav på socialtjänsten.

Digitalisering handlar främst om nya sätt att tänka och arbeta med hjälp av ny teknik. Tekniken i sig är inte det centrala.

Digitaliseringen leder också till nya krav och förväntningar från både invånare och anställda, bl.a. förväntningar på att komma åt information och kunna beställa och utföra tjänster dygnet runt. Dessa krav kommer oavsett om staden är förberedd på det eller inte.

Grunden för digitalisering är information som ska användas, spridas, analyseras och förvaltas. Framtidens socialtjänst behöver högkvalitativ information som går att använda i komplexa analyser. En hög säkerhet kring information blir därmed allt viktigare.

Samverkan med andra organisationer inom välfärden kommer i framtiden att bli avgörande för att kunna ge kvalitativ omsorg till stadens invånare. Att kunna dela information på ett enkelt och säkert sätt är grundläggande för samverkan, då detta är en förutsättning för att optimera användningen av informationen.

Behoven av förändring och snabbhet kommer att vara olika för olika områden inom *socialtjänst- och omsorgsverksamheterna*. Vissa delar av omsorgen kommer att behöva förändras i en snabbare takt för att kunna möta brukarnas krav, medan andra delar av omsorgen kan tillåtas vara stabilare och mindre förändringsbar. Detta innebär att det krävs att staden kan utveckla verksamheter och dess IT-stöd i olika takt.

Utvecklingen går framåt inom många tekniska områden, vilket skapar helt nya möjligheter till mobilitet, analys, nya arbetssätt, integration och kommunikation. Med välfärdsteknologi som t.ex. sensorer kommer också nya möjligheter att göra vardagen enklare och bättre för både individer och organisationer.

Äldre it-system är normalt inte anpassade för de nya krav som digitaliseringen ställer, men det finns idag it-stöd som i grunden stöttar informationsdelning och flexibel utveckling. Det finns alltså teknik som stöttar kraven på kontinuerlig utveckling som kommer med en omvärld i ständig förändring.

Det finns idag bra plattformar för att utbyta information, både i realtid och via filer, och både mellan applikationer och via tjänster. Detta förenklar den så viktiga informationsdelningen mellan olika interna och externa system.

För en mer detaljerad omvärldsanalys med fokus på digitalisering av socialtjänsten, se dokument "Global omvärldsanalys".

Vision för moderniseringen av de sociala systemen

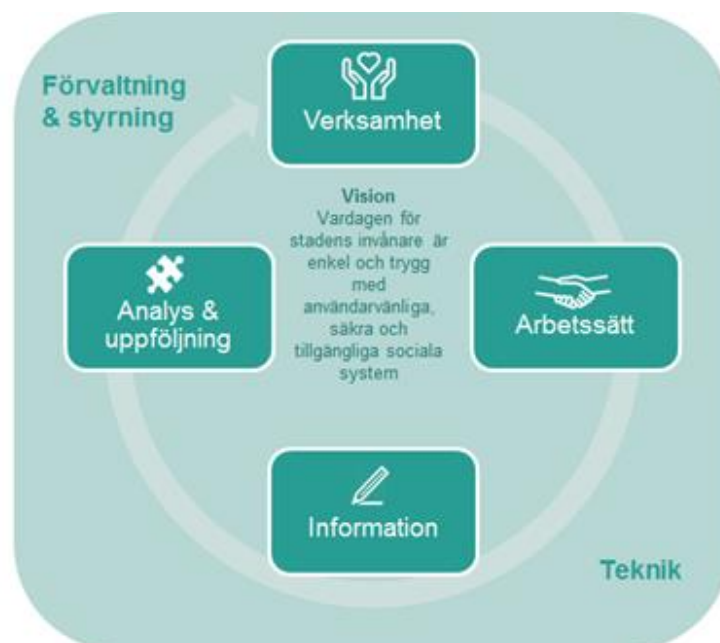
Sociala system är en del av smarta staden som syftar till en socialt hållbar stad med den högsta livskvaliteten för stockholmarna.

Visionen är att: "vardagen för stadens invånare är enkel och trygg med användarvänliga, säkra och tillgängliga sociala system"

Syfte med moderniseringen av de sociala systemen

Detta kapitel tydliggör syftet med moderniseringen av de sociala systemen, det vill säga visualiserar ändamålen och de sluttillstånd som förändringen syftar till inom olika områden. Detta är vad staden ska sträva efter på lång sikt och ska inte förväxlas med mer kortsiktiga leveranser eller mätetal.

Ändamålen är strukturerade utifrån olika perspektiv som påverkar eller ställer krav på de sociala systemen. Förväntade mätbara effekter från förändringarna visualiseras i kapitlet *Effektmål för moderniseringsprojektet*.



Verksamhet (myndighetsutövning och utförande)

Moderniseringen av Stockholms sociala system syftar till:

- Att Stockholms stad uppfattas som tillgänglig
- Hållbar utveckling med minskad klimatpåverkan från staden
- En ekonomi i balans
- Effektiv, jämställd myndighetsutövning och utförande av hög kvalitet
- Kompetenta medarbetare med en bra arbetsmiljö
- Ett Stockholm med en samverkande socialtjänst
- En rättssäker, utvecklingsorienterad och välfungerande verksamhet

Arbetssätt

Moderniseringen av Stockholms sociala system syftar till:

- Brukarcentrerad handläggning och utförande
- Processer, metoder och styrning som stödjer effektiv och rättssäker handläggning
- Evidensbaserat utförande av hög kvalitet
- Möjlighet till anpassningsbar interaktion som stöttar olika kommunikationsbehov och skapar delaktighet
- Transparens utifrån brukarnas situation och önskemål
- Förbättrade arbetssätt och arbetsmiljö genom metodstöd, verksamhetsutveckling, digitalisering och ökad mobilitet
- Att det är enkelt att mötas, kommunicera och samverka inom socialtjänsten

Information

Moderniseringen av Stockholms sociala system syftar till:

- Rättssäker informationshantering så att sekretess och spårbarhet säkerställs
- Att det finns en källa för information och det är enkelt att dela information
- Väl fungerande och säker hantering av information
- Högkvalitativ information
- Möjligheter till proaktiv kommunikation och informationsspridning

Analys & uppföljning

Moderniseringen av Stockholms sociala system syftar till:

- Att det är enkelt att förstå, analysera och utvärdera information
- En evidensbaserad verksamhet
- En lärande verksamhet med fokus på nytta

Teknik

Stockholm ska modernisera sina sociala system med:

- Användarvänlig teknik som stödjer ett smart arbetssätt och informationsdelning
- Teknik som kan anpassas efter nya möjligheter och behov samt stöttar olika förändringstakt
- Stabil, säker och tillgänglig teknik
- Teknik som stöttar mobilitet

Förvaltning & styrning

Stockholm ska förvalta och styra sina sociala system för att säkerställa:

- En välfungerande sammanhållen förvaltning och utveckling av de sociala systemen
- Kompetensutveckling och förändringshantering så att verksamhet och nyttjande optimeras
- Användarsupport som stöttar den digitala utvecklingen
- Förvaltning och styrning baserad på livscykelkostnader, nyttor och risker

Förändringsbehov som moderniseringsprojektet bör stötta

Kopplat till vision och ändamål med moderniseringen finns ett antal områden och förmågor som staden bör förändra, förstärka och förbättra i moderniseringsprojektet. Dessa förändringsområden finns beskrivna på en övergripande nivå i avsnitten nedan, kopplat till respektive ändamål.

Verksamhet

Att Stockholms stad uppfattas som tillgänglig

En central del för att staden ska uppfattas som tillgänglig är att säkerställa snabb återkoppling och snabba lättförståeliga beslut. Staden bör även öka antalet och utveckla befintliga digitala sociala mötesplatser samt arbeta kontinuerligt med förvaltning och utveckling av olika kontaktytor för att öka tillgängligheten.

Genom att utveckla möjligheterna till självservice och tillgänglighet av relevanta tjänster och information kan staden öka brukarnas inflytande och möjlighet att påverka sin egen situation.

Genom utveckling av nya kontaktytor, exempelvis digitala mötesplatser, ökar möjligheterna att arbeta rådgivande, förebyggande och uppsökande genom olika kanaler.

Hållbar utveckling med minskad klimatpåverkan från staden

Social- och omsorgstjänsten kan minska miljöpåverkan genom att utnyttja digitala möjligheter för att exempelvis minimera:

- Resor: Genom t.ex. smarta sensorer kan tillsyn ske på distans och med digitala möten kan uppföljning och vårdplanering ske på distans.
- Pappersförbrukning: Minskat behov av utskrifter genom digital signering, ansökningar via nätet, m.m.
- Matsvinn m.m.: Genom att öka möjligheterna för planering och analys av individuella önskemål.

En ekonomi i balans

Staden bör utveckla verksamheten genom att förenkla processer och IT-stöd samt förbättra analysmöjligheter och prognossäkerhet. Detta skapar möjlighet till att följa upp insatser utifrån kostnader, nytta och kvalitet och därmed stötta en ekonomi i balans.

För att få ett samlat grepp över verksamhet och ekonomi bör staden säkerställa en helhetlig bild och jämförbar uppföljning av socialtjänsts- och omsorgsverksamheterna.

Effektiv, jämställd myndighetsutövning och utförande av hög kvalitet

Staden bör kontinuerligt utveckla gemensamma riktlinjer, processer och metoder som stöttar effektivitet, jämställdhet och kvalitet.

Genom att underlätta dokumentation kan både informationskvaliteten höjas och staden kan frigöra tid till arbete som ger synbart värde för invånarna. Genom analyser och evidensbaserade metoder som stöttar förebyggande arbete och tidiga insatser kan resultat från insatser förbättras.

Staden bör centralisera specialistkompetens kopplat till it-stödet och säkerställa centralt stöd för uppgifter som genomförs sällan för att höja kvaliteten samt få ett mer likställt och evidensbaserat arbete över staden. Staden bör förbättra it-stödet för uppföljning av utförare, så att en omsorg av god kvalitet säkerställs oavsett utförare.

Kompetenta medarbetare med en bra arbetsmiljö

Staden ska arbeta för en arbetsmiljö och arbetsvillkor som attraherar de mest kompetenta och erfarna medarbetarna genom en flexiblare arbetsplats där de anställda får rätt stöd på rätt plats. Genom att öka utrymmet för professionernas yrkeskunnande och genom att ta vara på individspecifik kompetens¹ i det dagliga arbetet kan nöjdheten med arbetssituationen förbättras.

Staden bör säkra kvaliteten i introduktion och handledning samt skapa möjlighet för kontinuerlig (personlig och digital) kompetensutveckling, expertstöd och utbildning.

Ett Stockholm med en samverkande socialtjänst

Staden bör säkerställa möjligheten att separera it-stödet för myndighetsutövning och utförande, så att de respektive delarna kan optimeras. Samtidigt bör en fragmenterad bild av individen undvikas. Detta förutsätter god samverkan och standardiserad informationsdelning. Staden bör därmed stärka och förenkla samverkan och informationsdelning mellan olika professioner, mellan olika fackområden och avdelningar samt mellan myndighetsutövning och utförare utifrån individens behov och medgivande. Staden bör även tydliggöra riktlinjer för partnerskap, informationsdelning och samarbeten med både annan offentlig verksamhet och privata aktörer.

¹ T.ex. kopplat till flerspråkighet, genus, kultur

En rättssäker, utvecklingsorienterad och välfungerande verksamhet

Säkerställ kontinuerlig verksamhets- och omvärldsanalys så att staden kan planera, ta beslut om vägval och kontinuerligt analysera möjligheter som kan underlätta för invånare och anställda.

För att säkerställa möjligheten till förändring är det centralt att borgen för att digitaliseringen stöttar nya arbetssätt och behov och inte utgår från befintliga blanketter, ansvarsfördelning och arbetssätt, samt att säkerställa flexibilitet så att kommande lagar samt nya, ökade eller minskade behov kan hanteras. Det är även av största vikt att skapa en flexibilitet så att nya områden, som t.ex. utökat ansvar inom sjukvården, kan hanteras när staden får nya uppgifter.

Säkerställ digitalt stöd för analys och kvalitetssäkring av beslutsunderlag och utnyttja digitala möjligheter för att minimera (rätts)osäkra analoga och manuella arbetssätt och metoder². Underlätta och systematisera samtidigt möjligheterna att lära sig av varandra mellan verksamhets-, avdelnings- och stadsdelsgränserna.

Arbetssätt

Brukarcentrerad handläggning och utförande

Staden bör använda digitaliseringens möjligheter för att ge brukare ökad självständighet och delaktighet i samhällslivet. Detta kan ske genom att t.ex. stötta individers val genom analysstöd, förstärka de personliga möten som ger värde för individen, minimera möten som kan hanteras bättre digitalt, öka transparensen i utredningar och beslut, göra det enklare att följa sina ärenden samt öka delaktigheten för brukarna genom interaktivt utredningsarbete.

Genom bättre stöd kan staden säkerställa behovs- och individanpassade samt flexibla stöd- och hjälpinsatser som sätter individen i centrum. Det blir även enklare att utöka möjligheterna att samutreda och arbeta utifrån en helhetssyn av individen (inom rättsliga ramar). Oavsett diskrimineringsgrund ska systemen vara användarvänliga för såväl egen personal som invånare.

Med digitala möjligheter kan tjänster enklare göras tillgängliga utanför ordinarie arbetstider och arbetssätt kan enklare anpassas utifrån olika invånarnas behov. Genom stödtexter kan språkbruk (och språk) anpassas efter mottagaren och det blir därmed även enklare att säkerställa ett jämställt, likvärdigt och gott bemötande.

² T.ex. användningen av fax, mejl, manuella delsteg och utskrifter

Processer, metoder och styrning som stödjer effektiv och rättssäker handläggning

För att optimera insatserna är det av största vikt att tydliggöra vilka metoder, riktlinjer och processer som ska vara (och inte ska vara) gemensamma i staden, samt även säkerställa gemensamma system, terminologi och mallar som kan anpassas utifrån behov.

Det finns en potential att förenkla och automatisera utredningsprocesserna vid standardärenden så att manuellt arbete minimeras. Även schemaläggning av arbete och möjligheten att mäta och reglera arbetsbelastningen kan underlättas med bättre it-stöd.

Stöd i processer och beslut

Staden bör säkerställa digitalt stöd för riktlinjer, lagar och processer så att det blir lätt att göra rätt. Syftet med detta är att höja kvaliteten samt att hantera den fortsatt förväntade höga rörligheten på arbetsmarknaden. Detta innebär att kunna välja arbetssätt och digitalt stöd som minimerar felkällor och felaktig dokumentation, tydliggöra dokumentationsbehov och beslutsformuleringar. Det innebär också att utveckla väl fungerande, samverkande och säkra analys- och beslutsstöd för att underlätta handläggning och beslut, samt utnyttja digitala möjligheter för att effektivisera och höja kvalitet på insatser³. Genom att ge möjlighet för digitalt samskapande mellan invånare (inkluderat närstående eller företrädare) och utförare eller beställare möjliggörs en enklare och tryggare vardag för stadens invånare.

Evidensbaserat utförande av hög kvalitet

Staden bör minimera personberoenden genom tydliga arbetssätt, metoder och terminologi. För att säkerställa att moderna evidensbaserade metoder används bör staden aktivt omvärldsbevaka för att öka stadens kunskap, hitta bästa praxis, lära av andra, få inspiration, samt förbättra och förstärka den interna kunskapsdelningen så att goda metoder och lärdomar sprids.

Genom att upphandla och förvalta avtal och beställningar så att god insyn och transparens säkerställs kan kvaliteten höjas. Staden bör även förstärka riktlinjerna för tillsyn, uppföljning och utredning av utförare samt aktivt styra och följa upp utförande och insatser utifrån de beslut som tagits. Staden kan även använda kvalitetscertifiering eller -märkning där det ger ett mervärde.

³ T.ex. bokning av boenden, beslutsstöd genom analys av vilken insats som passar en specifik individ, etc.

Möjlighet till anpassningsbar interaktion som stöttar olika kommunikationsbehov och skapar delaktighet
Stadens socialtjänsts- och omsorgsverksamheter bör ta fram en gemensam kanalstrategi som tydliggör var och hur socialtjänsten kan och bör kommunicera med de som lever och vistas i staden.

För att skapa delaktighet bör staden säkerställa tillgänglighet av information utifrån olika individers förutsättningar, d.v.s. olika språkkunskap, funktionshinder, läskunnighet, boendesituation, tillgång till dator eller mobiltelefon, etc. Delaktigheten kan även ökas med hjälp av individanpassning av interaktion och kommunikation utefter behov, genom att t.ex. använda bilder, ikoner, tal, skrift, etc. i kommunikationen.

Genom att skapa valfrihet i vilka kanaler kommunikation och möten med social- och omsorgstjänsten sker, kan möten optimeras både för stadens invånare och medarbetare. Genom att använda en blandning av personliga möten, chat, telefon, videokonferens, etc. så kan både kvalitet och nöjdhet öka samtidigt som tid sparas.

Transparens utifrån brukarnas situation och önskemål
Staden bör tydliggöra riktlinjer för sekretess och hantering av information utifrån nya digitala möjligheterna och rättsliga ramar, så att rätt nivå på sekretess och informationssäkerhet säkerställs i det enskilda fallet utifrån lagkrav och brukarens behov.

Staden bör säkerställa att handläggare och utförare har tillgång till all information utifrån brukarens behov och medgivande. En grundförutsättning för ökat utnyttjandet av digitala möjligheter är förenklad och förstärkt medgivandehantering samt digital signering, då effektiva informationsflöden är grunden för ett förbättrat stöd.

Förbättrade arbetssätt och arbetsmiljö genom metodstöd, verksamhetsutveckling, digitalisering och ökad mobilitet
Staden bör kontinuerligt arbeta med att utveckla framtidssäkra, tvärfunktionella och mobila arbetssätt som ökar delaktighet och effektivitet. Då behoven av digitalt stöd skiljer sig åt i olika situationer och för olika områden är det av största vikt att staden har responsiva och inkluderande it-stöd och gränssnitt som tillåter såväl samskapande som effektiva arbetssätt.

För att utnyttja de digitala möjligheterna bör staden kontinuerligt stötta och utbilda för att säkerställa rätt digital kompetens hos de anställda i staden.

Att det är enkelt att mötas, kommunicera och samverka inom socialtjänsten

För god intern och extern samverkan är tydlig ansvarsfördelning, gemensamma mål och riktlinjer nödvändiga. Samverkan mellan verksamhetsområden, myndigheter och externa aktörer ska uppmuntras, nätverk utvecklas och säker kommunikation och informationsutbyte säkerställas och förenklas.

Information

Rättssäker informationshantering så att sekretess och spårbarhet säkerställs

Sekretess och säkerhet är en grundsten för socialtjänsts- och omsorgsverksamheterna. Staden ska säkerställa spårbarhet i alla ändringar eller delningar av information, säkerställa sekretess i enlighet med respektive lagrum och brukarens önskemål samt att gallring av information hanteras rättssäkert. För goda och rättssäkra analyser och uppföljningar så ska möjligheten till automatgenererad övergripande information som har tvättats från personuppgifter och andra sekretessbelagda uppgifter säkerställas.

Digitala lösningar ska byggas så att information kan flöda utan att integritet eller sekretess riskeras. Behörighetshantering ska utgå ifrån roll och behov, informationsdelning utifrån lagrum och medgivande.

Att det finns en källa för information och det är enkelt att dela information

För att kunna garantera kvaliteten på återanvändningsbar information bör staden ha gemensamma informationsmodeller och -källor. Staden bör även säkerställa tillgång till och automatisk överföring och uppdatering av grundinformation.

För att staden enklare ska få in och kunna dela information bör man utveckla möjligheterna till självservice, anpassa gränsyterna så att information kan flöda sömlöst samt förenkla informationsdelning mellan godkända parter. Det är även viktigt att tydliggöra stadens förhållningssätt gentemot externa informationskällor samt öppen data.

Staden bör separera realtidsinformation (pågående verksamhet för respektive brukare) och avidentifierad information, för att säkerställa en hög analysförmåga med jämförbarhet mellan verksamhetsområden, stadsdelar, metoder, etc.

Väl fungerande och säker hantering av information

Staden behöver en väl fungerande informationsförvaltning. Detta innebär att ägande och ansvar för information tydliggörs och att information förvaltas aktivt som en tillgång.

Staden ska säkerställa rutiner, teknik och lösningar för att hantera och dela information mellan verksamheter, myndigheter och invånare på ett säkert sätt (utifrån lagkrav och brukarens medgivande). En viktig del i säkerhetsarbetet är att förenkla roll- och behörighetshantering så att rätt personer har tillgång till rätt information enligt lagar och medgivande.

Högkvalitativ information

Staden bör implementera standardiserade informationsmodeller som stöttar både enskilda och gemensamma behov för såväl myndighetsutövning som utförarverksamhet. Detta så att information av hög kvalitet kan delas och korrekta analyser och uppföljningar kan göras.

En förutsättning för att få information av hög kvalitet är att göra det enkelt att föra in adekvat information på rätt ställe, att använda strukturerad information (minimera fritext) samt att man har tydliga riktlinjer för informationshantering. Staden ska ha aktuell och enkelt tillgänglig information utifrån nya och/eller reviderade föreskrifter, metoder och nationella riktlinjer.

Staden ska säkerställa kontinuerliga automatiska uppdateringar utifrån ändringar i grundinformation från andra myndigheter samt tydliggöra hur och vilken information utförare ska tillhandahålla till staden.

Möjligheter till proaktiv kommunikation och informationsspridning

Utveckla möjligheten att proaktivt sprida riktad information digitalt. Detta innebär att kontinuerligt utveckla användningen av de kommunikationskanaler som invånarna använder samt att möjliggöra automatisk tillgång till relevant information för externa myndigheter med behörighet (exempelvis IVO, socialstyrelsen, etc.).

Analys och uppföljning

Att det är enkelt att förstå, analysera och utvärdera information

Staden ska förenkla möjligheten att få ut statistik, rapporter och analyser utifrån både verksamhetens behov och externa krav. En grundförutsättning för möjligheten till mer automatiska analyser är

förstärkt användningen av normerat språk inom staden och i samverkan med externa parter (sjukvård, polis, etc.) samt att information är sökbar.

Informationen bör även vara möjlig att filtrera utifrån individ och roll. Det bör vara möjligt att följa upp både nyttor för enskilda individer och för verksamheten som helhet.

En evidensbaserad verksamhet

Genom att genomföra kontinuerliga omvärldsanalyser och samverka aktivt med forskning, framstående kommuner och mellan stadsdelar kan staden säkerställa god insikt och framförhållning. Utifrån lärdomarna bör staden ta fram bästa praxis och evidensbaserat metodstöd för stadens socialtjänst, baserat på både egna och andras erfarenheter.

Metoderna bör kontinuerligt förvaltas för att säkerställa att de fortfarande är aktuella och användare bör utbildas och informeras regelbundet utifrån uppföljning och vidareutvecklade metoder.

En lärande verksamhet med fokus på nytta

Staden har ett behov av att öka uppföljning av nytta och effekter från insatser. Detta stöttas genom uppföljning som skapar en tydlighet för alla inblandade⁴ av vad som utförts när och varför, samt utfall. Staden bör säkerställa möjligheten till prognostiseringar utifrån intern information och omvärldsanalys.

Det finns ökade krav på förstärkt och förenklad uppföljning av invånarnas syn på nytta och nöjdhet, och att detta ska ske mer i realtid, för att stärka möjligheter till förbättringsåtgärder när informationen fortfarande är aktuell.

Staden bör tydliggöra process och ansvar för att systematiskt ta fram eller förbättra bästa praxis, rutiner, riktlinjer och goda exempel utifrån erfarenheter och lärdomar samt säkerställa spridning av bästa praxis och effektiva metoder för att tillförsäkra att de återanvänds och vidareutvecklas.

Processer och riktlinjer för förändringshantering baserat på analyser, anmälningar och uppföljning samt processer och riktlinjer för innovation bör tydliggöras.

⁴ Myndighet, handläggare, utförare, mottagare och anhöriga

Teknik

Användarvänlig teknik som stödjer ett smart arbetssätt och informationsdelning

Staden bör välja it-stöd med ett användarvänligt, intuitivt och enkelt användargränssnitt med en ingång för användare. Det ska stötta processer och möjligheten till kontinuerliga förbättringar av arbetssätt. I it-stödet ska det även finnas stöd för lagstiftning, vägval, beslut, formuleringar, stavning, olika språk, etc.

Säkerställ att tekniken stöttar realtidsinformation. För att stötta informationsdelning bör staden använda ett integrationslager för att säkerställa att information kan komma in en gång och enkelt kan återanvändas. Staden bör även arbeta för att standardiserade gränssnitt för utbyte av information med andra system (interna och externa) används.

Staden bör sträva efter att ha gemensamma it-stöd för att underlätta förvaltning och utveckling, men när lämpligt med olika installationer för att t.ex. separera utförare och myndighetsutövning. Detta innebär att staden bör fortsätta att utveckla och nyttja valda tekniska system och plattformar, samt kontinuerligt ta fram enkla och säkra tekniska lösningar som stöttar mer transparens och samverkan.⁵

Teknik som kan anpassas efter nya möjligheter och behov samt stöttar olika förändringstakt

För att stötta verksamhetskraven bör både gemensamma och verksamhetsunika stöd tillåtas. Detta är möjligt med en bra arkitektur och moduler, installationer eller verktyg som möjliggör flexibilitet.

Tekniken bör vara framtidssäkrad från både ett tekniskt perspektiv och från ett verksamhetsperspektiv. Ett grundläggande krav på tekniken för att den ska klara framtida krav är att den stöttar kontinuerlig verksamhetsutveckling i olika tempo. Ett annat grundläggande krav är möjligheten till interaktion och informationsinsamling via olika kanaler och med annan teknik, t.ex. sensorer, larm, medicinsk teknik, etc.

Stabil, säker och tillgänglig teknik

En grundförutsättning för en välfungerande socialtjänst är att det tekniska stödet är stabilt, säkert och tillgänglig, oavsett till exempel nätverksuppkoppling.

⁵ T.ex. för inloggning, tjänstekort, lösenord, behörighetsadministrering. Etc.

Den tekniska lösningen måste kunna säkerställa att information är säker i systemet. Detta innebär förutom den grundläggande it-säkerheten att till exempel loggar sköts och analyseras automatiskt och att staden kan skydda sin information på olika nivåer. Staden bör inte heller släppa in externa parter i systemen, utan i stället tydliggöra gränssytor och krav på information mot privata utförare.

Teknik som stöttar mobilitet

Staden bör säkerställa att tekniken stöttar mobila arbetssätt samt stöttar välfärdsteknologi. Staden bör säkra teknik och gränssnitt som stöttar delaktighet och effektivitet. För detta behövs bland annat teknik som stöttar mobila arbetssätt utifrån handläggarnas och olika användarenheters förutsättningar. Det är även viktigt att de flesta verksamheterna i staden har tillgång till internet så att mobilitet stötts.

Förvaltning & styrning

En välfungerande sammanhållen förvaltning och utveckling av de sociala systemen

Grunden för en välfungerande förvaltning är en verksamhetsdriven utveckling med tydligt verksamhetsansvar samt aktiv samverkan mellan it- och verksamhetskompetens.

Staden bör tydliggöra riktlinjer för gemensam styrning, oavsett vilken förvaltning, funktionsområde eller intern utförare som äger ett system, samt klargöra helhetsansvar samt ansvarsfördelning och roller mellan olika intressenter till systemen.

För den kontinuerliga förvaltningen bör fora för samverkan och kommunikation mellan olika intressenter till systemen utvecklas. Staden bör även säkerställa ett helhetsansvar för välfungerande it-stöd gentemot användarna.

Kontaktytor och ansvar mellan verksamhet, slutanvändare, stadens förvaltare och eventuella externa leverantörer bör tydliggöras, likaså ansvarsfördelningen för system och information mellan privata utförare och staden.

Kompetensutveckling och förändringshantering så att verksamhet och nyttjande optimeras

En genomtänkt och väl genomförd förändringshantering är grunden för all lyckosam förändring. Säkerställ att detta hanteras och tillse att nytta med alla eventuella systemförändringar kommuniceras.

Säkerställ utbildning av medarbetare i processer och system för att stötta likställighet och rättssäkerhet i nyttjandet. Tydliggör utbildningsansvaret för systemrelaterade frågor och centralisera

detta där fördelaktigt. Förbättra möjligheten till digital utbildning och kompetensutveckling för att förenkla kontinuerlig och likställd utbildning. Tillse även att det finns en utbildningsmiljö i systemen.

Användarsupport som stöttar den digitala utvecklingen
Staden bör säkerställa både lokalt och centralt stöd i arbetet med processer och teknik, för att stötta likställighet samtidigt som stöd i de dagliga frågorna hanteras väl. Supporten bör även anpassas för anställda med olika digital mognad. Staden bör även analysera eventuellt behov av support för invånare när delar av tjänster digitaliseras.

Förvaltning och styrning baserad på livscykelkostnader, nyttor och risker

Ökade behov av kontinuerliga förändringar och utveckling i olika tempo ställer krav på att förvaltning och utveckling hanteras sammanhållet, men multimodalt. Staden bör ha produktägare för att samordna intresser och koordinera behov från respektive verksamhetsområde.

Staden bör säkerställa en sammanhållen utveckling och förvaltning av it-stöden till socialtjänsten utifrån en helhetssyn på systemportföljen. Processen för prioritering och hantering av utvecklingsförslag bör bli snabbare och mer transparent.

Staden bör utöka nyttjandet av digitala möjligheter till effektivisering och förbättring av även själva förvaltningen och utvecklingen, genom t.ex. automatisering av tester, ärendehantering, felanmälan, etc.

För att säkerställa en god förvaltning bör stadens beställarkompetens utvecklas för att bygga en grund för goda upphandlingar, förvaltning av avtal och beställningar utifrån avtal. För att undvika onödiga risker bör även staden minimera personberoenden eller beroendet till en viss leverantör.

Principer för moderniseringsprojektet

I detta kapitel tydliggörs principer som ska underlätta i beslutssituationer och vägval i arbetet med moderniseringen. Denna sammanställning syftar inte till att vara fullständig. Principerna bör uppdateras och kompletteras kontinuerligt utifrån de behov som uppkommer i arbetet, och användas som ett komplement till stadens övriga principer (smart stad, digitaliseringsprogrammet).

Verksamhet

- Digitalisera för den varma handen
- Dokumentera rätt, inte mycket
- Standardisera och automatisera det som är generiskt och där det ger effekt, men stötta unika behov och processer

Arbetsätt

- Lika behandling oavsett väg in
- Individen i centrum
- Utgångspunkten i allt arbete är att invånare har olika förutsättningar och behov
- Det ska vara lätt att göra rätt
- Arbetsätt ska möta invånarnas specifika behov och möjliggöra medskapande
- Automatisering ska minimera repetitivt arbete

Information

- Digital informationen är originalet
- Integritet och sekretess är inte kompromissbart
- Information ska hanteras som en tillgång
- Information ska återanvändas
- Information ska kunna delas mellan människor, saker och organisationer

Analys och uppföljning

- Information ska tas in och hanteras så att den är analyserbar
- Analys ska skapa insikt och kunskap samt stötta lärande och utveckling
- Återrapportering ska fokusera på avsteg från det planerade

Teknik

- Användarupplevelse och verksamhetsnytta ska ligga i fokus vid val av teknik
- Ständig förändring ska förutsättas
- Digitala tjänster ska fungera på olika användarenheter

Förvaltning & styrning

- Verksamhetens krav styr verksamhetsutvecklingen
- Omvärlds-, kostnads- och nyttoanalys ska genomföras innan beslut
- Samverkan ska ske tidigt för att säkerställa ett gott verksamhetsstöd, en stabil arkitektur och en optimering av investeringar

Principerna har detaljerats med anledningar till varför principen är av vikt för staden, d.v.s. varför staden bör arbeta eller tänka på ett visst sätt, samt konsekvenser av principen. Konsekvenserna kan vara eventuella krav på insatser, tydliggörande av vad principen leder till, etc.

Digitalisering	
Digitalisera för den varma handen	
Anledning	• Förbättra kvaliteten i socialtjänsten genom bättre stöd och mer tid till brukare • Skapa möjlighet att individanpassa • Säkerställa att man gör rätt saker på rätt sätt
Konsekvens	• Kräver en omställning av tanke- och arbetssätt, inte bara teknik • Kräver investeringar och en vilja att förändras

Dokumentation	
Dokumentera rätt, inte mycket	
Anledning	• Höja kvalitet, sökbarhet, sekretess samtidigt som arbetsinsatsen minskar • Minimera dubbelarbete och arkivkostnad
Konsekvens	• Bra ledarskap, mallar och stöd krävs

Standardisering	
Standardisera och automatisera det som är generiskt och där det ger effekt, men stötta unika behov och processer	
Anledning	• Säkerställa tid med och fokus på invånarna • Säkerställa likställighet och hög kvalitet • Stötta enkel, smidig och effektiv handläggning
Konsekvens	• Ta fram gemensamma riktlinjer • Ensa och rensa i processerna • Utveckla förenklad handläggning, självservice och automation

Kontaktvägar	
Lika behandling oavsett väg in	
Anledning	• Öka tillgänglighet genom att öppna upp fler kanaler • Öka likställigheten samt förbättra bemötandet • Säkerställa att ärenden hanteras och behandlas lika
Konsekvens	• Säkerställa tillgång till relevant information för de som arbetar med en individ (utifrån godkännande) • Utveckla användningen av olika kanaler för kommunikation • Ta fram gemensamma riktlinjer och metoder mellan stadsdelar och verksamhetsområden • Nya kontaktvägar skapar förväntning på återkoppling som måste hanteras

Individen	
Individen i centrum	
Anledning	• Skapa en helhetsbild av individens situation (och inte ett enskilt ärende) för att stötta honom eller henne på bästa sätt • Minimera risker som beror på att information inte delas mellan ärenden och avdelningar • Hela tiden utgå från vilka vi är till för – brukarna
Konsekvens	• Säkerställa tillgång till relevant information för de som arbetar med en individ (utifrån godkännande) • Frånga fokus på ärende till förmån för ökad individcentrering • Förbättra godkännande- och samtyckeshantering

Olika behov	
Utgångspunkten i allt arbete är att invånare har olika förutsättningar och behov	
Anledning	• Säkerställa att brukaren sätts i centrum, inte handläggarens eller utförarens preferenser • Förbättra resultat från insatser • Underlätta för invånare med olika (kognitiva) funktionshinder
Konsekvens	• Utöka självservice • Utöka möjligheten till möte/ information i olika kanaler • Säkerställa teknik som stöttar olika behov

Enkelhet	
Det ska vara lätt att göra rätt	
Anledning	• Förenkla och effektivisera handläggning och utförande • Förbättra kvalitet i arbete och information • Förenkla rekrytering och minska behov av utbildning • Förenkla för personal, medborgare, äldre, etc. som inte kan svenska, har svårt att läsa, etc.
Konsekvens	• Förbättra metoder och mallar • Inbyggda processer som styr arbetsflöden • Mer krysslistor för informationsinsamling • Använda symboler och flera språk

Automatisera rutinarbete	
Arbetssätt ska möta invånarnas specifika behov och möjliggöra medskapande	
Anledning	• Maximera nyttan och minimera tidsåtgången • Ska ge varje individ individuell prövning, men lägga tid på det som är viktigt för individen eller ärendet
Konsekvens	• Automatisera valda rutinarbeten • Fokusera återslag på det som avviker från det normala och bör synliggöras • Krav på system som möjliggör medskapande

Automatisera rutinarbete	
Automatisering ska minimera repetitivt arbete	
Anledning	• Maximera nyttan och minimera tidsåtgången • Höja kvalitet och likställighet i standardärenden

Konsekvens	• Automatisera valda rutinarbeten • Krävs processanalys och informationsstruktur för att möjliggöra automation • Fokusera återrapporering på det som avviker från det normala och bör synliggöras
-------------------	---

Digital information	
Digital information är originalet	
Anledning	• Minska mängden papper • Öka tillförlitligheten och kvaliteten i informationen • Förbättra säkerheten genom digital loggning och minska risken för papperskopior som kommer i fel händer
Konsekvens	• Alla utskrifter ska behandlas som kopior • Inför e-signatur • Förbättra informationsdelning i enlighet med sekretess och lagar • Säkerställ loggning av all informationsåtkomst samt spårbarhet i it-system

Sekretess	
Integritet och sekretess är inte kompromissbart	
Anledning	• Sekretessen är lagstadgad och grundläggande för förtroendet för socialtjänsten
Konsekvens	• I analys av digitala möjligheter måste alltid hänsyn tas till brukares och handläggares integritet • Tydliggör lagkrav och medgivandehantering • Informationsskydd kan inte bygga på att informationen är inlåst i systemet, då krav på information och sekretess kommer att ändras kontinuerligt med omvärlden

Information är en tillgång	
Information ska hanteras som en tillgång	
Anledning	• Högkvalitativ information är en grundförutsättning för en lyckad digitalisering, bra analyser och beslut, möjlighet att höja kvalitet och effektivisera, etc.
Konsekvens	• Förbättra ansvar för och förvaltning av information • Klassificera information och förbättra masterdatahantering • Kommunicera syfte med arbetet till alla användare • Ställer krav på ökad informationssäkerhet i it-system och för medarbetare

Återanvända information	
Information ska återanvändas	
Anledning	• Höja kvaliteten på information • Underlätta för brukare, handläggare, utförare • Öka rättssäkerheten • Undvika dubbelarbete
Konsekvens	• Information ska in en gång och lagras på ett ställe • Måste enas om begrepp för att kunna dela information

Informationsdelning	
Information ska delas mellan människor, saker och organisationer	
Anledning	• Kunna utnyttja den fulla potentialen med digitaliseringen
Konsekvens	• Krävs teknik och gränssytor som kan hantera automatiserad informationsdelning • Krävs analys av säkerhet vid informationsdelning även då inte människor är inblandade

Analyserbar information	
Information ska tas in och hanteras så att den är analyserbar	
Anledning	• Förbättra analyserna • Höj kvaliteten på informationen • Minimera det manuella arbetet att rensa information innan analys
Konsekvens	• Krävs en avvägning mellan mallar/ kryssrutor och fritext

Lärande organisation	
Analys ska skapa insikt och kunskap samt stötta lärande och utveckling	
Anledning	• Flytta fokus från vad vi gör, till effekter och nyttor för individen och staden • Möjlighet att följa upp nytta, måluppfyllnad och effekter av insatser • Få en bra överblick och kunna styra verksamheten
Konsekvens	• Krävs information av högre kvalitet, bättre analysverktyg • Uppföljning måste genomföras så att erfarenheter används i förbättring av metoder

Avvikelsehantering	
Återrapportering ska fokusera på avsteg från det planerade	
Anledning	• Förenkla återrapportering • Fokusera på det som ger värde för invånare och analyser • Skapa möjlighet till t.ex. automatiska larm vid avvikelser
Konsekvens	• Krävs ett ökat förtroende • Krävs system och processer som fokuserar på rätt saker

Användarvänligt	
Användarupplevelsen och verksamhetsnytta ska ligga i fokus vid val av teknik	
Anledning	• Minska behovet av utbildning • Minska risken för fel och onödig tid som används för att göra en uppgift • Förbättra arbetsmiljön för stadens anställda • Säkerställa att funktionalitet som finns ska kunna användas
Konsekvens	• Krävs en enhetlig tanke över staden • Bör vara ett tongivande krav i en eventuell upphandling

Ständig förändring	
Ständig förändring ska förutsättas	

Anledning	• Världen ändras och utvecklingen går snabbt • Verksamheten är i ständig förändring så tekniken måste stötta det • Tekniken ska inte hindra önskvärd verksamhetsutveckling
Konsekvens	• Staden måste säkerställa teknik möjlig att utveckla kontinuerligt i den takt som behövs • Ständig förändring kräver en kultur som inte bestraffar de som misslyckats när de vågat pröva nya vägar • Måste hantera förändringstakt så att det fortfarande är möjligt att arbeta • Stadens medarbetare behöver kunna ta till sig små, dagliga förändringar

Olika användarenheter	
Digitala tjänster ska fungera på olika användarenheter	
Anledning	• Stötta olika behov i olika situationer (kontoret, i fält, hemmiljö, vårdhem, etc.) • Stötta den digitala teknik som invånare har tillgång till
Konsekvens	• Lösningen får inte vara låst till en viss teknik – måste kunna hantera både nya avancerade gränssnitt och äldre användarteknik som nått slutet av sin livscykel • Måste kontinuerligt omvärldsbevaka och välja tidpunkt för att anpassa sig till ny teknik eller förändringar

Verksamhetsutveckling	
Verksamhetens krav styr verksamhetsutvecklingen	
Anledning	• De med kompetens om kärnverksamheten är mest lämpade att prioritera funktionalitet och behov • Styrning av sociala system ska ske i samverkan utifrån en helhetssyn (där man skiljer på teknik och innehåll)).
Konsekvens	• Säkerställa att teknik väljs som inte hindrar verksamhetsutveckling • Ställs högre krav på samverkan och gemensam styrning mellan verksamheter för att säkerställa att helheten optimeras • Säkerställa teknik och/ eller leverantörer som kan möta upp mot verksamhetens krav och behovet av ständig förändring • Krävs tydlig ansvarsfördelning för tekniska frågor samt god avtalsstyrning

Analys innan beslut	
Omvärlds-, kostnads- och nyttoanalys innan beslut	
Anledning	• Välunderbyggda beslut • Lära sig av andra • Minimera risker och osäkerheter
Konsekvens	• Måste tydliggöra hur denna analys ska genomföras

Samverka tidigt	
Samverkan ska ske tidigt för att säkerställa ett gott verksamhetsstöd, en stabil arkitektur och en optimering av investeringar	

Anledning	• Säkerställa gott verksamhetsstöd, stabil arkitektur och en optimering av investeringar • Säkerställa en långsiktig förvaltningsbarhet
Konsekvens	• Krävs en tydlig ansvarsfördelning och principer för samverkan • Staden bör se över den förvaltningsmodell som används för sociala system

Effektmål för moderniseringsprojektet

Effektmål ska stötta analysen av om ett projekt lever upp till det verksamheten önskade vid starten. Effektmål är ett långsiktiga, mätbara mål som är möjliga att tidsätta och som talar om vad det är tänkt att projektet ska generera för effekter i verksamheten och för stadens invånare på lång sikt. Effektmålen nås sällan inom projektets ramar då de ska realiseras inom verksamheten.

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 (kontra utfall)
- Minskat behov av nya tjänster (oavsett den ökande befolkningsmängden)
- 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

Rapport – Behovskartläggning

Modernisering av Sociala system



2016-11-10



Behovskartläggning – Modernisering Sociala system

Sammanfattning

Kommunstyrelsen i Stockholms stad har identifierat ett behov av att modernisera Sociala system och har initierat projektet Modernisering av Sociala system. Denna rapport har tagits fram som ett led i det arbetet. Syftet har varit att skapa en samlad behovsbild ur ett verksamhetsperspektiv. I detta ligger att beskriva verksamhetens behov av systemstöd ur verksamhetens perspektiv, det vill säga vad ska systemet bidra med för att stötta verksamhetens kärnuppgift på bästa sätt.

En omfattande behovskartläggning har utförts genom intervjuer, workshoppar och en enkätundersökning. En bred verksamhetsförankring har säkerställts där samtliga stadsdelsförvaltningar och berörda fackförvaltningar omfattats. Totalt har ca 190 personer deltagit i intervjuer och workshoppar. Enkätundersökningen har besvarats av över 730 personer.

Undersökningen visar att verksamheten uttrycker ett stort behov av att modernisera Sociala system. Systemens förmåga att stötta stadens verksamheter bedöms överlag som låg såväl inom myndighetsutövning som på utförarsidan.

De brukarorganisationer som deltagit i undersökningen pekar på tydliga möjligheter genom fortsatt digitalisering. De pekar också på utmaningar avseende t.ex. integritetsfrågor och en oro för minskad personlig kontakt.

De främsta behoven är kopplade till att på ett bättre sätt nyttja den digitala teknikens möjligheter för att stötta handlägningsprocessen, nyttja informationsdelning och stötta samverkan inom staden och mellan myndigheter. Det handlar även om behov att möjliggöra delaktighet genom medborgargränssnitt och mobilt arbetssätt samt inte minst att utnyttja automatiseringens möjligheter. De behov som har identifierats är i flera aspekter gemensamma mellan verksamhetsområden, samtidigt behöver hänsyn tas till verksamhetsområdenas särdrag i den fortsatta processen.

Innehåll



1. Bakgrund och syfte
2. Uppdrag och avgränsningar
3. Metod och genomförande
4. Redovisning av intressentkartläggning
5. Resultat från behovskartläggningen
6. Slutsatser
7. Appendix

Bakgrund och syfte

Bakgrund

- Förvaltningsobjektet Sociala system utgörs idag av det så kallade Paraplysystemet och standardapplikationerna VODOK, ParaGå och SchemOS.
- Sociala system stödjer hela processen för ärenden inom verksamheterna Individ - och familjeomsorgen, Äldreomsorgen, Omsorgen om funktionshindrade samt Hälso- och sjukvård. Sociala system har ca 22 000 aktiva användare.
- Kommunfullmäktige har i budget 2017 beslutat och kommunicerat att:

"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."

Syfte

- Syftet med behovskartläggningen är att skapa en samlad behovsbild utifrån ett verksamhetsperspektiv
- Behovsbilden ska utgå från ett resonemang som bygger på vilka förmågor som behövs för att kunna möta den enskildes behov i framtiden
- Den samlade behovsbilden ska utgå från hypotesen att det finns synergier att hämta inom såväl utförarverksamheten som myndighetsutöversidan
- Behovskartläggningen ska skapa en bred verksamhetsförankring avseende förändringsarbetet med Sociala system

Innehåll



1. Bakgrund och syfte
2. Uppdrag och avgränsningar
3. Metod och genomförande
4. Redovisning av intressentkartläggning
5. Resultat från behovskartläggningen
6. Slutsatser
7. Appendix

Uppdraget har brutits ned i ett antal delar och hänsyn har tagits till följande avgränsningar

Nedbrytning av uppdraget

- För läsarens förståelse har det övergripande uppdraget brutits ned i följande delar
 - Behovskartläggning nedbruten per respektive intressentkategori
 - Identifiering av potentiella synergiområden baserat på utarbetad sammanställning av behovskartläggningen
 - Utvärdering av hur Sociala system stöttar stadens förmågor utifrån identifierade behov
 - Kartläggning av brukarorganisationers syn på digitaliseringens möjligheter och utmaningar

Avgränsningar

- Behovskartläggningen ska beskrivas i termer av verksamhetsförmågor, inte i termer av tekniska funktioner. Av detta skäl förhåller sig behovskartläggningen inte till vilket system eller modul som respektive verksamhet använder i dagsläget.
- Uppdraget omfattar verksamhetsområden Äldreomsorgen, Individ- och familjeomsorgen, Omsorgen om funktionshindrade och Hälso- och sjukvården. Behovskartläggningen omfattar inte andra delar av stadens verksamhet
- Denna rapport baserar sig på information inhämtat under perioden 15 augusti – 25 oktober 2015

Följande begrepp och definitioner används i denna rapport

Begrepp	Definition
Användare	Avser medarbetare på Stockholms stad och externa entreprenörer som använder Sociala system i sitt arbete
Brukare	Avser medborgare som tar del av tjänsterna, dvs. klienter, patienter, boende, brukare, etc.
Intressentkategorier	En struktur baserat på sex kategorier för att gruppera systemanvändare inom ramen för behovskartläggningen
Myndighetsutövare	Avser de som har myndighetsutövande som sin huvudsakliga arbetsuppgift, dvs. socialsekreterare, biståndsbedömare, kassaförvaltare, försörjningsstöd, etc.
Sociala system	Förvaltningsobjektet Sociala system. Sociala system utgörs idag dels av de av staden egenutvecklade applikationerna, det så kallade Paraplysystemet, dels av standardapplikationerna VODOK, ParaGå och SchemOS.
Staden	Stockholms stad
Utförare	Avser de som har utförande av tjänster som sin huvudsakliga arbetsuppgift (kan drivas i både privat och kommunal regi), dvs. personal, samordnare, legitimerad personal, hälso- och sjukvårdspersonal, chef, etc.
Verksamhetsområde	Avser Individ- och familjeomsorgen, Äldreomsorgen och Omsorgen om funktionshindrade

Innehåll

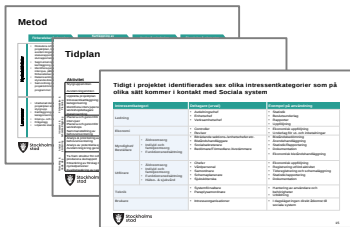


1. Bakgrund och syfte
2. Uppdrag och avgränsningar
3. Metod och genomförande
4. Redovisning av intressentkartläggning
5. Resultat från behovskartläggningen
6. Slutsatser
7. Appendix

Behovsanalysen har genomförts i fyra steg som syftat till att leverera en representativ och välförankrad bild av verksamhetens behov

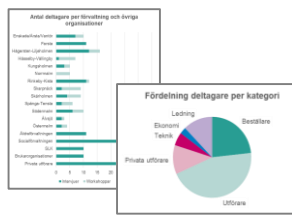
1 Förberedelser & planering

- Detaljering av projektplan inkl. utformning av metodik
- Kartläggning av intressenter
- Identifiering av representanter att bjuda in
- Insamling av dokumentation



2 Behovs-inventering

- Kartläggning av intressenter i termer av antal och systemanvändning
- Behovsinventering inom respektive intressentkategori
- Identifiering av prioriteringskriterier



3 Analys & prioritering

- Analys och prioritering av behovsinventeringen
- Analys av möjliga synergier mellan olika användargrupper
- Kompletterande informationsinsamling
- Presentation av preliminärt resultat



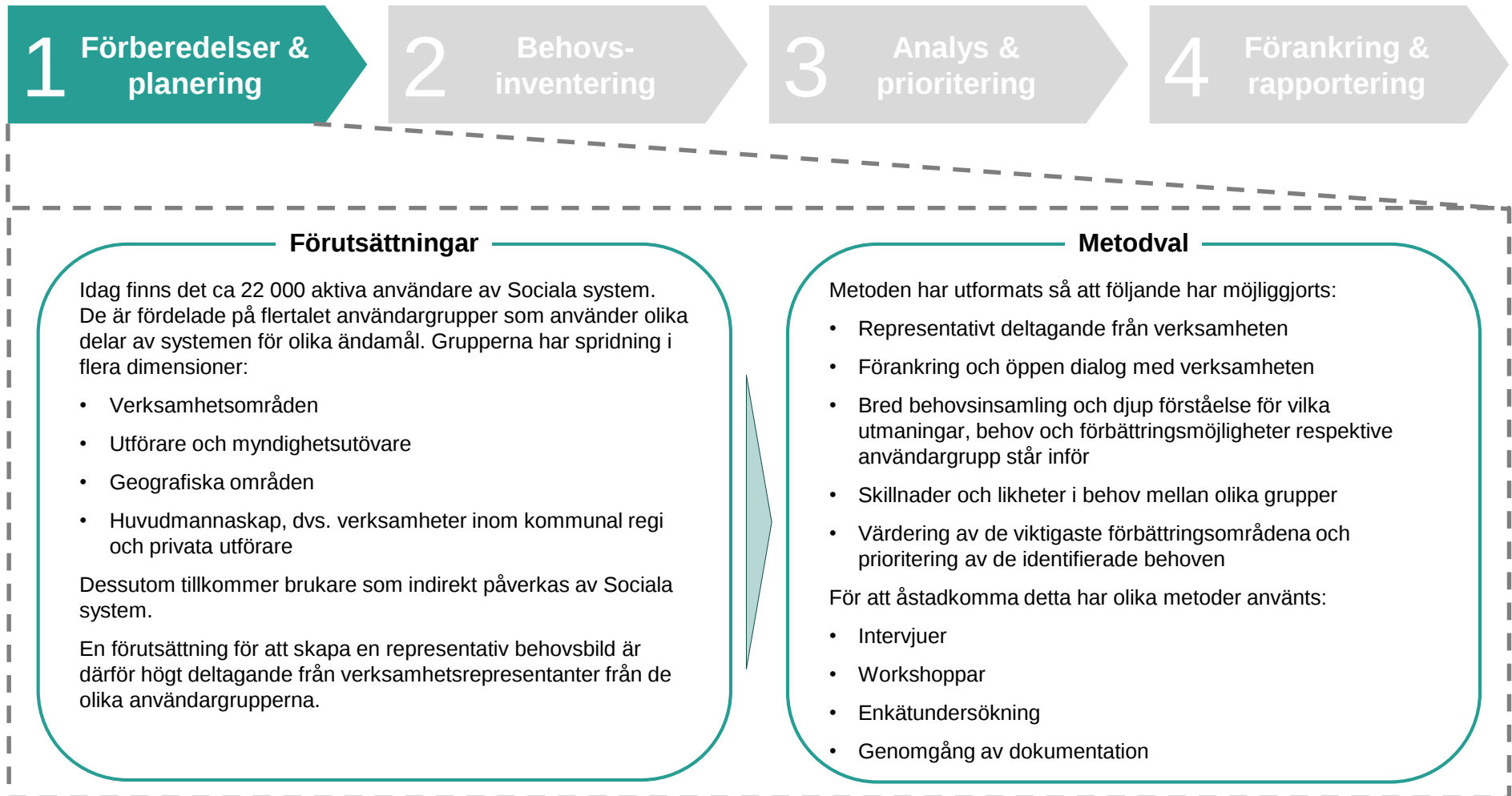
4 Förankring & rapportering

- Sammanställning av resultat i rapport
- Förankring med nyckelpersoner
- Faktagranskning och kvalitetssäkring
- Slutupresentation

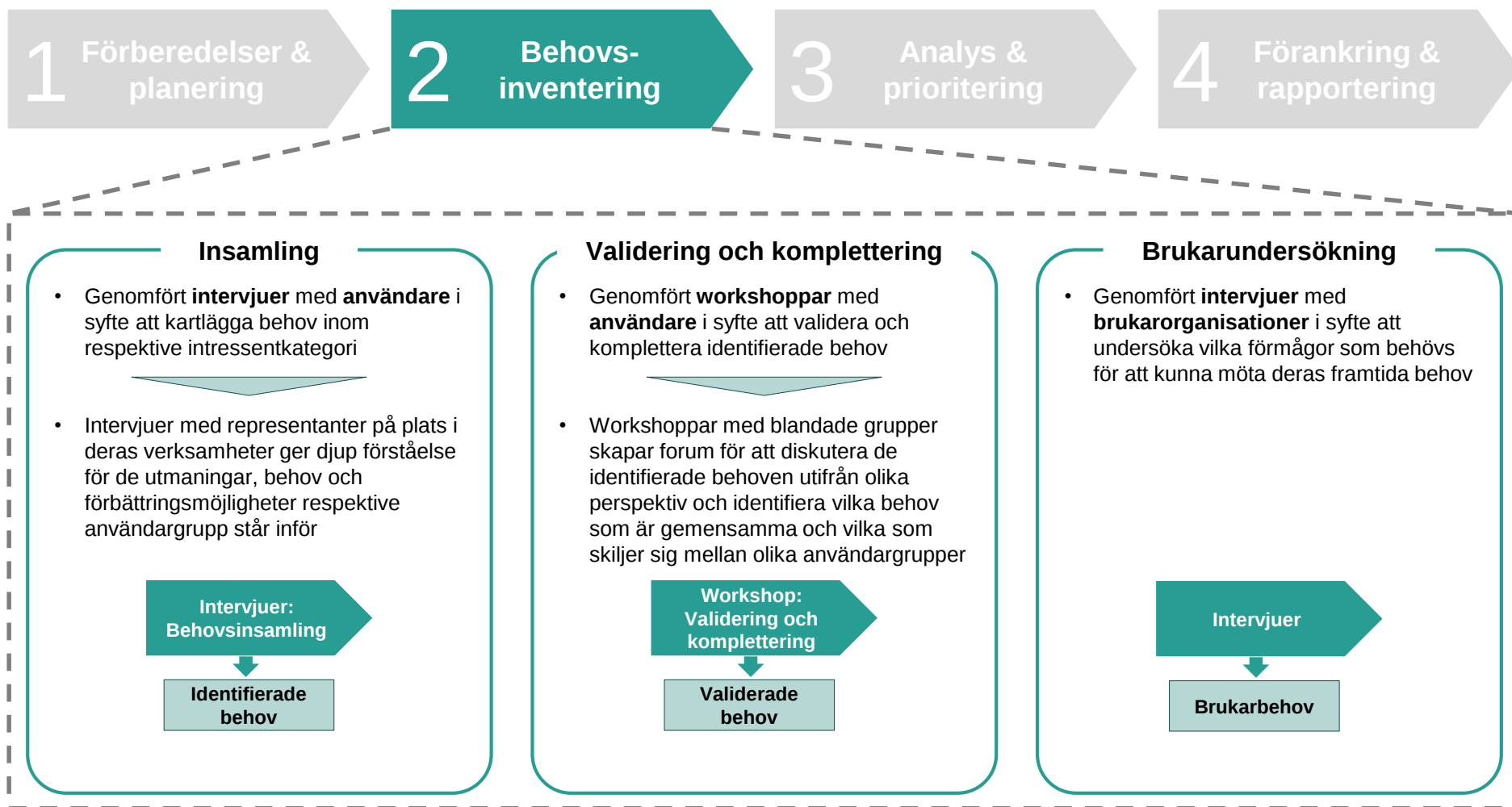


I detta avsnitt presenteras metodiken som använts under steg 1 - 4

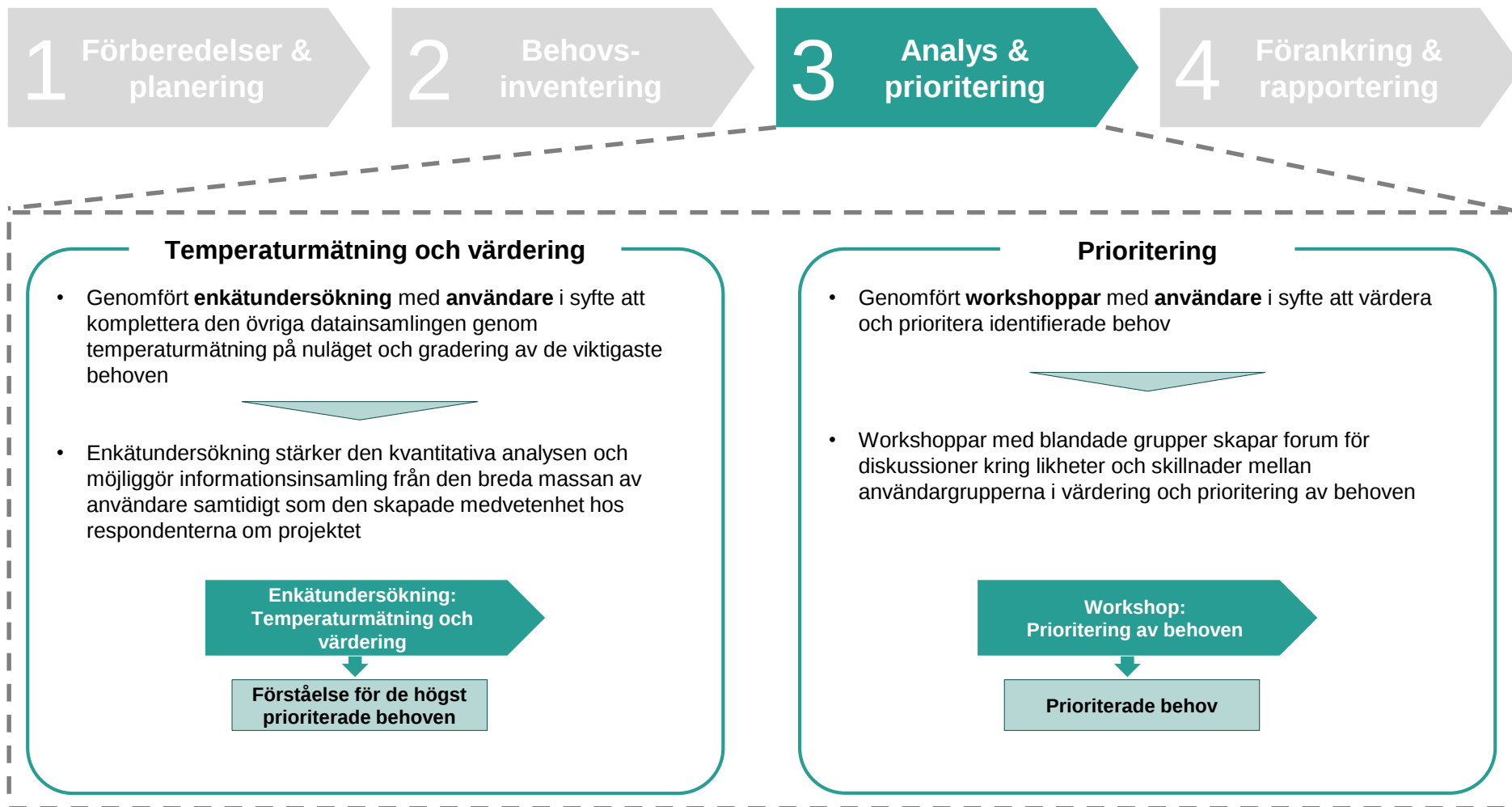
Metoden för behovsinsamlingen utformades så att en representativ och omfattande behovsbild kunde säkerställas



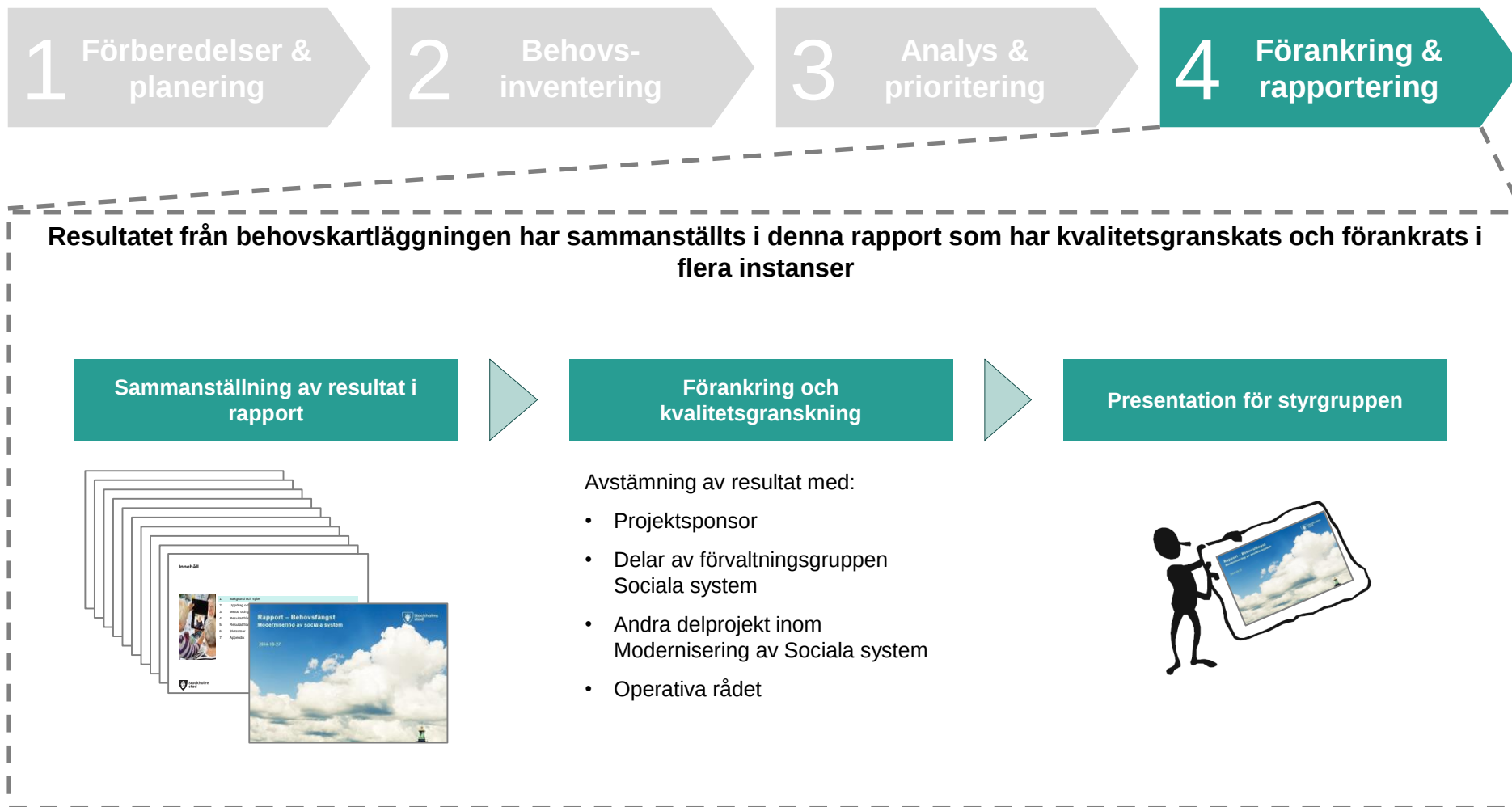
Behoven samlades in under intervjuer och validerades och kompletterades sedan under workshoppar



Prioritering skedde under workshoppar och kompletterades sedan med en enkätundersökning där de viktigaste områdena värderades



Rapporten har sammanställts och förankrats med ett antal relevanta funktioner inom staden



Innehåll



1. Bakgrund och syfte
2. Uppdrag och avgränsningar
3. Metod och genomförande
4. Redovisning av intressentkartläggning
5. Resultat från behovskartläggningen
6. Slutsatser
7. Appendix

Sex övergripande intressentkategorier som på olika sätt kommer i kontakt med Sociala system har identifierats

Intressentkategorier					
1. Ledning	2. Ekonomi	3. Myndighets- utövare*	4. Utförare*	5. Teknik	6. Brukare
Deltagare (urval) • Avdelningschefer • Enhetschefer • Verksamhetschefer	Deltagare (urval) • Controller • Revisorer	Deltagare (urval) • Biträdande sektions- och enhetschefer etc. • Bistånds- handläggare • Socialsekreterare • Bedömare/ Förmedlare/ Avstämmare	Deltagare (urval) • Chefer • Omvårdnads- personal • Samordnare • Schemaplanerare • Legitimerad hälso- och sjukvårds- personal	Deltagare (urval) • Systemförvaltare • Paraplysamordnare	Deltagare (urval) • Brukarorganisationer
Exempel på användning: • Statistik • Beslutsunderlag • Rapporter • Uppföljning	Exempel på användning: • Statistik • Beslutsunderlag • Rapporter • Uppföljning	Exempel på användning: • Biståndsbedömning • Ärendehandläggning • Statistik/ Rapportering • Dokumentation • Ekonomisk bistånds- handläggning	Exempel på användning: • Ekonomisk uppföljning • Registrering utförd aktivitet • Tidsregistrering och schemaläggning • Statistik/rapportering • Dokumentation	Exempel på användning: • Hantering av användare och behörigheter • Utbildning	Exempel på användning: • I dagsläget ingen direkt åtkomst till Sociala system

Samtliga intressentkategorier och berörda förvaltningar har blivit inbjudna att delta i behovskartläggningen

Inbjudningar till att delta i arbetet

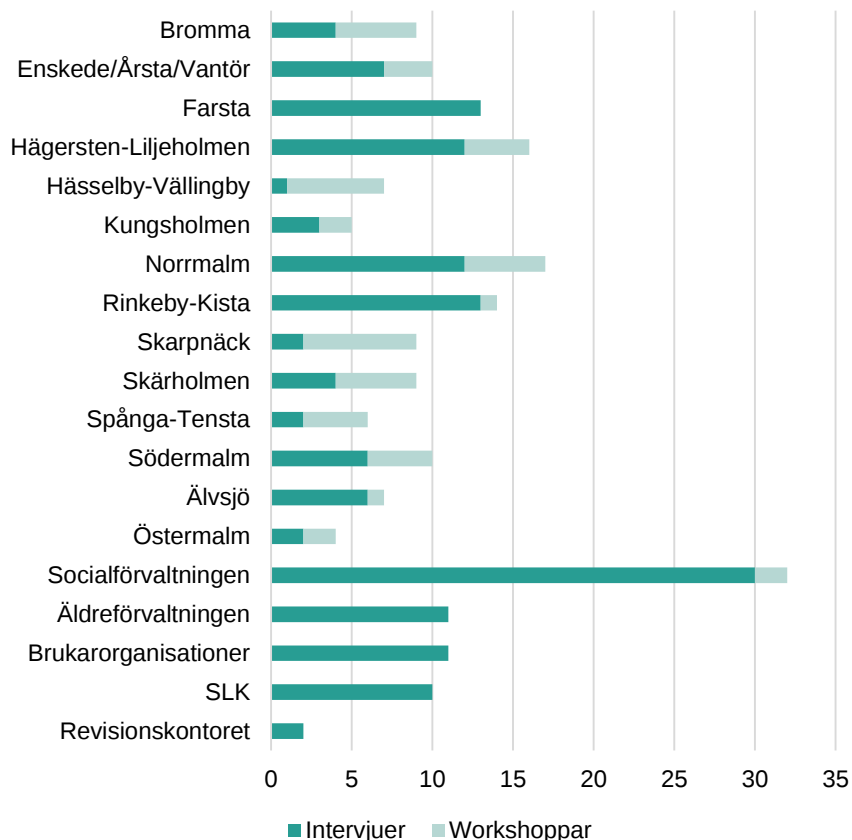
- **Samtliga stadsdelsförvaltningar**, inkl. **privata utförare** har blivit inbjudna till intervjuer och workshops. Utskick har skett totalt till 86 chefer som i sin tur har föreslagit vidare kontakter.
- **Äldreförvaltningen och socialförvaltningen** har bjudits in till intervjuer genom utskick till 12 chefer som i sin tur har föreslagit vidare kontakter
- **Nio brukarorganisationer** har kontaktats för intervjuer
- Inbjudan att delta i **enkätundersökning** har skickats ut i samband med ett av de **nyhetsbrev** som månatligen går ut till ca 700 medarbetare inom staden (direktörer, styrgrupp, operativt råd, paraplysamordnare, systemförvaltare, utförare, medicinskt ansvarig sjuksköterska, processledare m.fl.). Mottagare av nyhetsbrevet har sedan haft möjlighet att vidarebefordra enkäten till kollegor och medarbetare.

Svar och deltagande

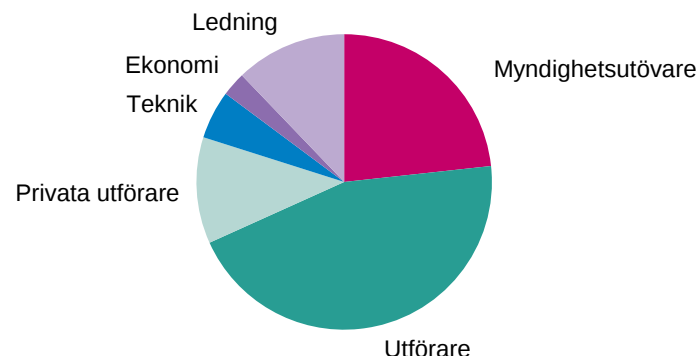
- Samtliga intressentkategorier är representerade i behovskartläggningen
- Samtliga stadsdels- och fackförvaltningar är representerade i behovskartläggningen
- Totalt har intervjuer och workshops genomförts med ca 190 personer (per 2016-10-25)*
- Ca 20 personer har anmält sig själva spontant eller med anledning av nyhetsbrev och annan kommunikation
- Samtliga brukarorganisationer som kontaktats har intervjuats
- Vissa förvaltningar har varit särskilt aktiva och rekommenderat flera personer att delta. Andra förvaltningar har varit mindre aktiva, se sammanställningen på nästa sida.

De ca 190 personer som deltagit i behovsanalysen representerar väl både intressentkategorierna och berörda förvaltningar

Antal deltagare per förvaltning och övriga organisationer*



Fördelning deltagare per kategori



Kommentarer

- För att få en representativ bild av behoven har projektet strävat efter en total representation i workshoppar och intervjuer från samtliga stadsdelar och övriga organisationer inom projektets omfattning.
- Enhetschefer som kontaktats har själva utsett representanter till intervjuer och workshoppar. I vissa fall har fler representanter utsetts än i andra och till vissa intervjuer har representanterna tagit med sig kollegor. Det innebär att antalet personer från de olika stadsdelarna varierar något.
- Utförare är den största användargruppen, följt av myndighetsutövare. Dessa båda grupper använder dessutom systemet i störst utsträckning i sitt dagliga arbete och har därför haft störst representation i intervjuer och workshoppar.

Behovsinsamling och analys kompletterades med en enkätundersökning som 737 personer har svarat på

Syfte och mål

Syfte

- Syftet med att genomföra en enkätundersökning var att komplettera den övriga datainsamlingen genom att kvantifiera och gradera de identifierade behoven
- Frågorna var utformade för att få en temperaturmätning på nuläget och de viktigaste behoven

Målgrupp

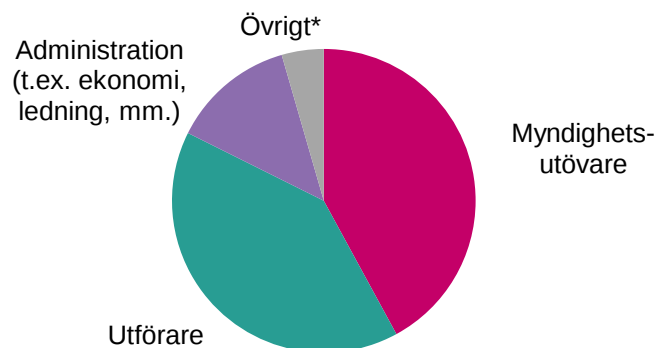
- Målgruppen för enkäten var samtliga 22 000 användare av Sociala system

Svarsperiod

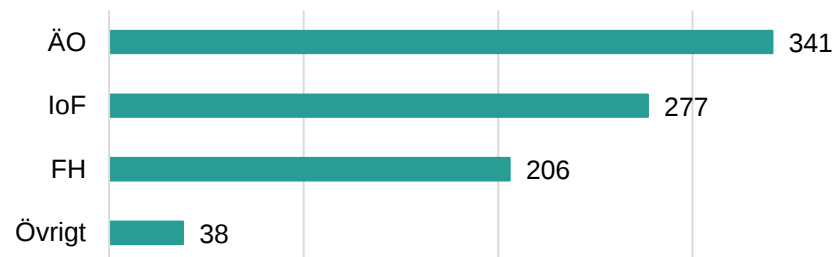
- Enkäten skickades ut 2016-09-29
- Sista svarsdag var 2016-10-10, men enkäten lämnades öppen till och med 2016-10-25
- Påminnelsemail skickades även ut under denna tidsperiod

Information om respondenterna

Arbetar huvudsakligen med



Arbetar mot följande område**



Innehåll



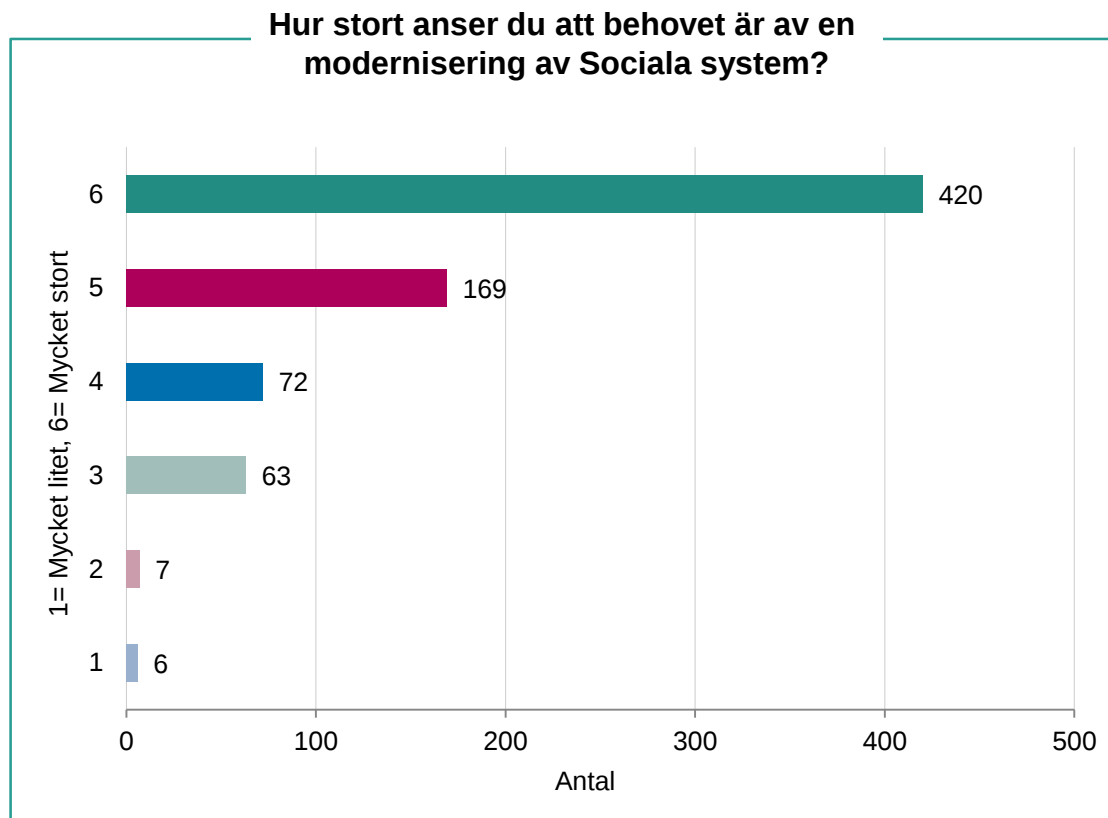
1. Bakgrund och syfte
2. Uppdrag och avgränsningar
3. Metod och genomförande
4. Redovisning av intressentkartläggning
5. Resultat från behovskartläggningen
 - 5.1 Verksamhetens övergripande syn på Sociala system
 - 5.2 Identifierade behov och synergier
 - 5.3 Utvärdering av förmågor baserat på identifierade behov
 - 5.4 Brukarorganisationernas syn på möjligheter och utmaningar
6. Slutsatser
7. Appendix

Innehåll



1. Bakgrund och syfte
2. Uppdrag och avgränsningar
3. Metod och genomförande
4. Redovisning av intressentkartläggning
5. Resultat från behovskartläggningen
 - 5.1 Verksamhetens övergripande syn på Sociala system
 - 5.2 Identifierade behov och synergier
 - 5.3 Utvärdering av förmågor baserat på identifierade behov
 - 5.4 Brukarorganisationernas syn på möjligheter och utmaningar
6. Slutsatser
7. Appendix

Enligt enkätundersökningen anser 80% av användarna att det finns ett stort eller mycket stort behov av modernisering av Sociala system



Överlag behövs en stor modernisering och förenkling av systemet och större möjlighet för klientinflytande.

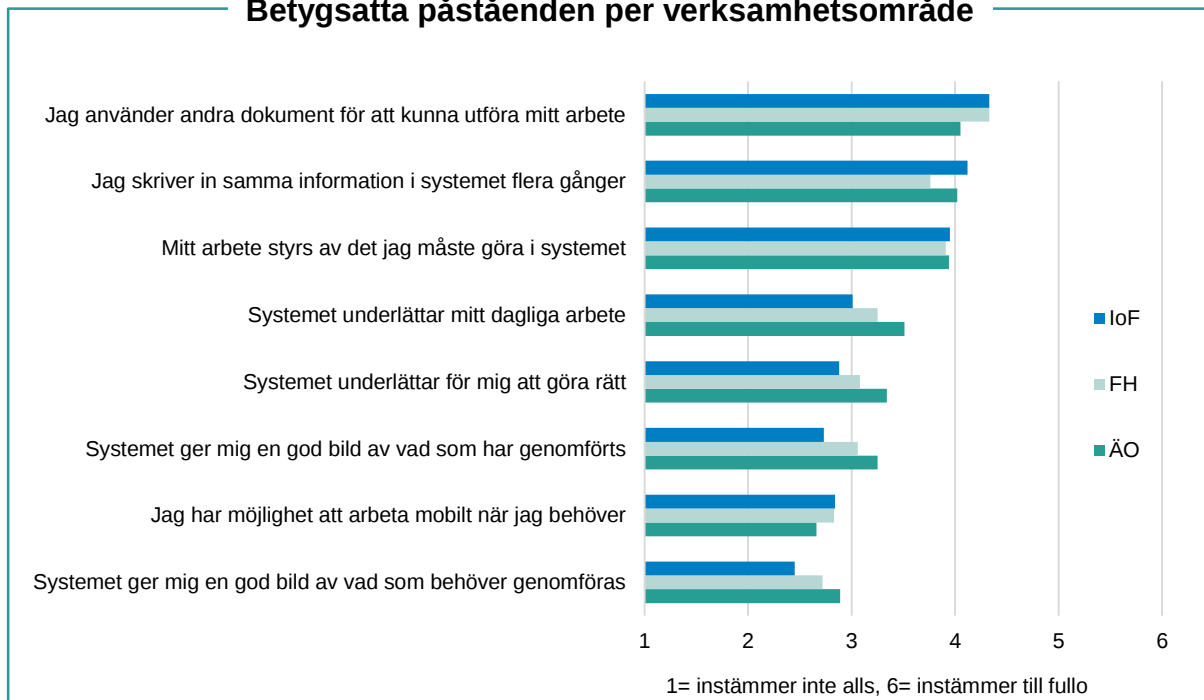
Jag har arbetat i flera Sociala system och paraplyet är utan konkurrens det som är svårast att lära sig, svårast att överblicka och svårast att använda generellt.

Förbaskat krångligt system och långa hålltider. Statistik är inte så enkelt att ta fram.

Av de 737 som svarade på enkäten bedömde 589 respondenter, 80 procent, att behovet av modernisering av Sociala system är stort eller mycket stort. I pratbubblorna ovan till höger presenteras några citat från fritextsvar från enkäten.

Enkätundersökningen gav användarna möjlighet att betygsätta hur väl påståenden överensstämmer med deras uppfattning om Sociala system idag

Betygsatta påståenden per verksamhetsområde



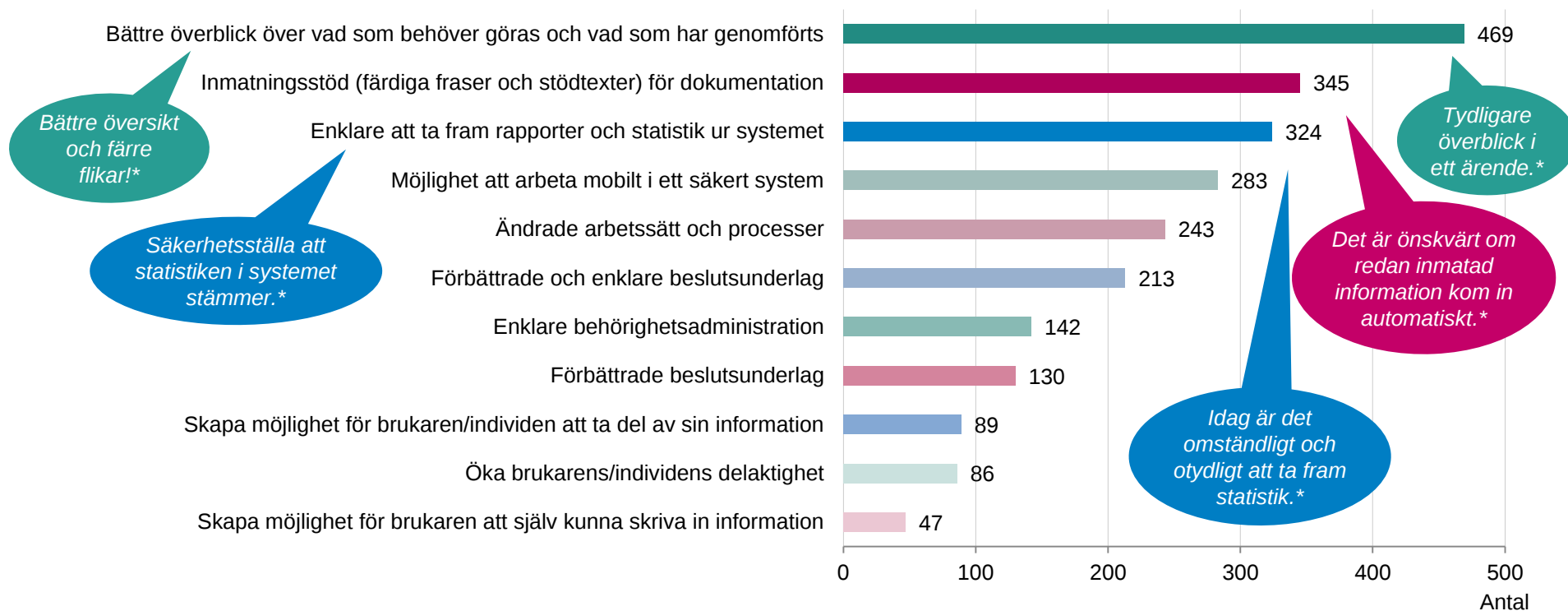
Tabellförklaring

- I enkätundersökningen fick användarna möjlighet att ta ställning till åtta påståenden
- Dessa påståenden skulle betygsättas på en skala 1-6, där 1 innebär att användarna tar helt avstånd till påståendet och 6 instämmer helt

Verksamhetens syn på Sociala system stämmer väl överens oavsett verksamhetsområde eller intressentkategori*

- Synen på Sociala system liknar varandra i hög grad oberoende av vilket verksamhetsområde användaren arbetar inom. Skillnaderna är något större mellan myndighetsutövande verksamhet och utförarverksamheten, men överlag väl överensstämmande.
- Den största identifierade utmaningen är att de som arbetar i verksamheten behöver använda andra dokument eller verktyg för att utföra sina arbetsuppgifter. Detta tyder på att Sociala system inte är anpassade efter de behov som finns i verksamheten.
- En annan stor utmaning är att användare måste skriva in samma information flera gånger. Detta tyder på att systemet inte utnyttjar digitaliseringens möjligheter för att stödja och effektivisera arbetet.

I enkätundersökningen fick användarna även möjlighet att uttrycka vilka förbättringar som behöver göras i Sociala system



Den viktigaste förbättringen enligt systemets användare är att systemet ska hjälpa användaren att få en bättre överblick över ärendet

Innehåll



1. Bakgrund och syfte
2. Uppdrag och avgränsningar
3. Metod och genomförande
4. Redovisning av intressentkartläggning
5. Resultat från behovskartläggningen
 - 5.1 Verksamhetens övergripande syn på Sociala system
 - 5.2 Identifierade behov och synergier
 - 5.3 Utvärdering av förmågor baserat på identifierade behov
 - 5.4 Brukarorganisationernas syn på möjligheter och utmaningar
6. Slutsatser
7. Appendix

Sex övergripande behovsområden har identifierats genom intervjuer och workshoppar

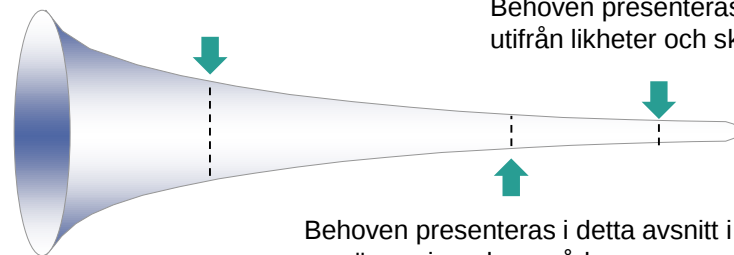
Insamlade behov från intervjuer



En initial behovsbild identifierades genom intervjuer

Analys

Behoven analyserades i workshoppar för att validera och komplettera behovsbilden



Behoven presenteras även utifrån likheter och skillnader

Behoven presenteras i detta avsnitt i sex övergripande områden

Övergripande behovsområden



1. Arbetsflödet



2. Användarvänlighet och utbildning



3. Informationshantering



4. Delaktighet



5. Flexibilitet och arbetssätt



6. Ekonomihantering och verksamhetsledning

Identifierade behov per övergripande behovsområde (1/3)

Sammantaget har 43 unika behov identifierats i uppdraget. För att ge läsaren en bättre överblick har dessa grupperats i tidigare nämnda övergripande behovsområden. Nedan och på nästkommande sidor presenteras behoven per behovsområde.



1. Arbetsflödet

- 1.1** Systemet ska vägleda användaren i ärendeprocessen och visualisera var i processen ett visst ärende befinner sig
- 1.2** Systemet ska upplevas som ett gemensamt system där ärenden och nödvändig information följer brukaren oavsett om brukaren byter stadsdel* eller har behov av insatser inom ett annat verksamhetsområde (ÄO, IoF, FH) – brukarcentrerat
- 1.3** Det ska vara lätt att göra rätt, systemet ska kräva in nödvändig och korrekt information (t.ex. genom påminnelser, varningar och "att-göra listor")
- 1.4** Standardiserad terminologi enligt fackspråk (begrepp och definitioner ska vara synkade över hela processen och mellan verksamhetsområden). Underlättar även för mer strukturerade statistikuttag
- 1.5** Systemet behöver vara intuitivt och logiskt så att det är lätt för användarna att arbeta. D.v.s. att nästkommande val och steg anpassas efter en viss logik och automatik baserat på tidigare val i systemet (t.ex. att menyer, listor, fält och rubriker anpassas automatiskt)
- 1.6** Behov av ett system för att kunna registrera fel och avvikelser kopplat till de insatser brukaren får samt processen, systemet och beslut
- 1.7** Förenklad beslutsfattande för försörjningsstöd som ger handläggaren möjlighet att hantera alla beslut inom samma ärende (riksnorm och utöver riksnorm)
- 1.8** Automatiserad beräkning av försörjningsstöd baserat på underlag och nödvändig information från integrerade myndigheter (ex. försäkringskassan) samt att budgetkalkyl enkelt kan upprättas och automatiskt skickas till brukaren
- 1.9** Behov av en automatiserad funktion för att upptäcka möjliga felaktigheter i ansökan och säkerställa korrekta beslut i försörjningsstödsärenden



2. Användarvänlighet och utbildning

- 2.1** Standardiserade och förpopulerade texter i journalanteckningar och formulär (ska kunna redigeras), utökat antal tecken samt förbättrad kategorisering av journalanteckningar för förbättrad spårbarhet
- 2.2** Ett användarvänligt, flexibelt och intuitivt gränssnitt med bättre överblick, möjlighet att växla mellan funktioner och hantera flera ärenden samtidigt samt med grundläggande texthanteringsfunktioner av typen Microsoft Office
- 2.3** Behov av en bättre prestanda behövs för att kunna arbeta i systemet utan att bli utkastad eller att behöva vänta med att slutföra aktiviteter för att systemet "tänker". Funktion för autospar och återställning är viktig.
- 2.4** Förenklad och snabb inloggning i ett steg oavsett system – single sign on
- 2.5** Behov av en utbildningsmiljö, e-learning, uppdaterade lathundar som nås via systemet samt vägledande information i systemet
- 2.6** Behov av testmiljö med ökad tillgänglighet
- 2.7** Möjlighet att kunna prata in journaler

Identifierade behov per övergripande behovsområde (2/3)



3. Informationshantering

- 3.1** Information skall endast behöva registreras en gång i systemet och automatiskt nyttjas i nästkommande steg
- 3.2** Integration och automatiskt informationsutbyte med andra relevanta myndigheter samt externa aktörer (t.ex. försäkringskassan, skatteverket, CSN, A-kassan, arbetsförmedlingen, sjukvården, infotorg, privata aktörer)
- 3.3** Sociala system skall upplevas som ett gemensamt system och teamet runt en individ ska kunna samverka helt integrerat mellan myndighetsutövar- och utförarsida, mobila verktyg samt övriga interna system inom staden
- 3.4** Digitalisera huvudakten inklusive lösningar för att digitalisera kvitton, intyg, beslut m.m. (t.ex. genom inscanning, digitala kvitton)
- 3.5** Kunna skicka digitala dokument och meddelanden till brukaren från systemet (via mail, sms, notis om mobilapp)*
- 3.6** Behov av förbättrad sökfunktionalitet och att kunna söka fram information digitalt som är kopplat till en person
- 3.7** Förbättrad ärendehistorik krävs så att man kan se vem som har varit inne och gjort ändringar i ett ärende. Ett ärende bör hållas ihop på ett kronologiskt sätt och i ärendehistoriken bör man kunna filtrera utifrån en rad aspekter
- 3.8** Inkludera funktionalitet för att kunna hantera god mans- och färdtjänstansökningar i paraplysystemet



4. Delaktighet

- 4.1** Möjliggör digital signering
- 4.2** Behov av ett medborgargränssnitt (webb/mobilt) där medborgare (brukare och anhöriga om tillåtet) kan få information och hantera sitt ärende
- 4.3** Möjliggöra ett mobilt arbetssätt där brukaren kan involveras i planering och utformning av insatsen (beslut, genomförandeplan) samt att brukaren kan uttrycka sin åsikt efter genomförd aktivitet (t.ex. text eller pictogram)
- 4.4** Möjlighet för utförare att via mobilen få upp schema, aktiviteter, info om brukaren, "bra att ha-meddelanden", kunna anteckna, begära akuta insatser och skicka meddelanden
- 4.5** Möjlighet att kunna kommunicera via meddelanden mellan olika aktörer i systemet så att t.ex. en utförare kan kontakta ansvarig handläggare och rapportera incidenter, avvikelser, status m.m. samt att sjukvården kan meddela utförare om klient som skrivs in/ut m.m.
- 4.6** Förbättrad kommunikations- och informationsinhämtning om brukarens tillstånd genom t.ex. e-tillsyn (sensorer) och videokommunikation (för vårdplanering och som komplement till kontakt med personer på olika boenden)

Identifierade behov per övergripande behovsområde (3/3)



5. Flexibilitet och arbetssätt

- 5.1** Utveckling och anpassning till nya riktlinjer och arbetssätt ska enkelt kunna implementeras
- 5.2** Tydligare kontakt- och rapporteringsvägar av fel och ändringsförslag samt möjlighet för verksamheten att påverka prioritering av förändringar
- 5.3** Behov av tätare releaser av systemförändringar samt tydligare kommunikation
- 5.4** Behov av brukarcentrerade ärenden (dvs ej handläggARBundna) – lättare att byta handläggare
- 5.5** Förenklad behörighetsadministration – kunna uppdatera behörigheter för hela team samtidigt
- 5.6** Förenklad process för kunna ändra felaktiga anteckningar (t.ex. felaktiga personuppgifter eller personliga åsikter i anteckningar)
- 5.7** En flexibel och samlad genomförandeplan som automatiskt uppdateras med information från beslutet men som kan anpassas efter klientens alla behov och specifika situation



6. Ekonomihantering och verksamhetsledning

- 6.1** Behov av att kunna generera relevanta rapporter och få ut rättvisande och korrekt statistik ifrån systemet
- 6.2** Behov av analysfunktionalitet för att bearbeta statistik ifrån systemet samt prognosfunktionalitet
- 6.3** Uppföljningsfunktion av utförare för att kontrollera att tjänster levereras enligt överenskommen kvalitet, tid och kostnad (t.ex. Hemtjänst med GPS, smarta lås m.m.)
- 6.4** Behov av att funktioner för schemaläggning, tidrapportering och löneutbetalningar är integrerade och att information endast behöver fyllas i en gång
- 6.5** Digitalisera fakturahanteringen genom ett automatiskt gränssnitt som möjliggör att e-fakturer kan tas emot samt att manuella fakturer kan scannas in via fakturornas OCR-nummer
- 6.6** Behov av en automatiserad fakturahantering där fakturer lätt kan matchas mot beställning samt att automatiska utbetalningar ska kunna genomföras om matchning och attest finns på plats (om match inte hittas skall en varning komma upp som kan följas upp manuellt)

Behovskartläggningen visar också att de olika verksamhetsområdena till stor del har gemensamma behov

	Äldreomsorgen	Omsorgen om funktionshindrade	Individ- och familjeomsorgen
Gemensamma behov	• Systemet ska stödja arbetsflödet på ett förbättrat sätt genom standardisering av terminologi, vägledning inom ärendehanteringsprocessen samt samordning mellan stadsdelar och verksamhetsområden • Ett mer användarvänligt och intuitivt gränssnitt, förbättrad prestanda och enklare inloggning har efterfrågats av användarna tillsammans med ökade utbildningsinsatser och tillgängliga instruktioner • Ett utökat integrations- och informationsutbyte med relevanta myndigheter och aktörer krävs samt att stadens interna system ska vara bättre integrerade. Dessutom finns behov av att möjliggöra digitala huvudakter och att förbättra logghanteringen i systemet. • Behov finns av ett medborgargränssnitt för digital ansökan, status och informationsutbyte. Dessutom efterfrågas mobila verktyg för att kunna involvera brukaren vid utformning av insatsen men också som stöd vid själva utförandet med t.ex. schema, anteckningsmöjligheter och info om brukaren • Användarna har efterfrågat en flexibel genomförandeplan anpassad efter verksamhetsområde och typ av insats samt förenklad ändringshantering och behörighetsadministration. Dessutom finns behov av att systemet enkelt ska kunna anpassas till nya riktlinjer och arbetssätt. • Det finns behov av att kunna få ut rättvisande och korrekt statistik ifrån systemet samt förbättrad analys-, simulerings- och prognosfunktionalitet. Fakturahanteringen har även behov av att digitaliseras genom lösningar för e-fakturor och scanning av fakturor samt automatisk matchning av faktura		

Ett antal aspekter och behov bör beaktas baserat på verksamhetsområdenas karaktär

	Äldreomsorgen	Omsorgen om funktionshindrade	Individ- och familjeomsorgen
Myndighetsutövare	Insatser inom äldreomsorgen hanteras av ett stort antal utförare vilket ställer stora krav på uppföljning av hur väl tjänsterna levereras enligt överenskommen kvalitet, tid och kostnad	Verksamheten ställer särskilda krav på flexibel hantering av individens situation och flexibla kommunikationsmöjligheter som anpassas efter individens behov	- Individ- och familjeomsorgen har ett flertal behov som är kopplade till ett förstärkt beslutstöd inom försörjningsstöd - Bland annat efterfrågas möjligheten att hantera alla beslut inom samma ärende, automatiserade uträkningar och en digitaliserad fakturahantering
Utförare	- Utförare inom äldreomsorgen har behov av att kunna planera, schemalägga och följa upp sin omfattande verksamhet på ett effektivt, enkelt och integrerat sätt - Bland annat har utförarna behov av att via mobilen få upp scheman, planerade aktiviteter, nödvändig information om brukaren, "bra-att-ha-meddelanden" från annan utförare, anteckna, begära akuta insatser samt skicka meddelande till handläggaren/andra utförare	- Utförare inom omsorgen om funktionshindrade har uttryckt behov av flexibla och anpassningsbara lösningar som bidrar till att brukaren involveras - Bland annat har en flexibel och individanpassad genomförandeplan efterfrågats samt ett mobilt arbetssätt där brukaren kan involveras i planering, utformning och uppföljning av en aktivitet genom att uttrycka sin åsikt (t.ex. genom text eller pictogram)	- Socialjourens verksamhet innebär att de behöver tillgång till alla ärenden och stadsdelar inom staden då de hanterar och tar akuta beslut kopplade till individer under den tid då stadsdelarna inte är tillgängliga - Bland annat efterfrågas förenklade inloggningsmöjligheter, bredare behörigheter samt förenklade processer för snabba beslut

Innehåll

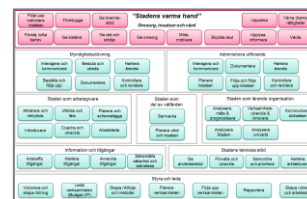


1. Bakgrund och syfte
2. Uppdrag och avgränsningar
3. Metod och genomförande
4. Redovisning av intressentkartläggning
5. Resultat från behovskartläggningen
 - 5.1 Verksamhetens övergripande syn på Sociala system
 - 5.2 Identifierade behov och synergier
 - 5.3 Utvärdering av förmågor baserat på identifierade behov
 - 5.4 Brukarorganisationernas syn på möjligheter och utmaningar
6. Slutsatser
7. Appendix

I följande avsnitt redovisas behovskartläggningen i relation till stadens verksamhetsförmågor

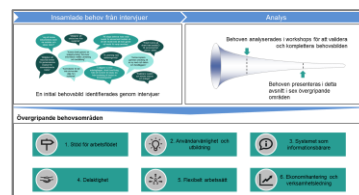
Stadens verksamhetsförmågor

I detta avsnitt presenteras stadens verksamhet uttryckt i förmågor på övergripande nivå. Förmågorna beskriver vad staden behöver kunna utföra inom de verksamheter som omfattas av Sociala system. Förmågorna har tagits fram genom intervjuer med stadens verksamheter och i dialog med förvaltningsgruppen.



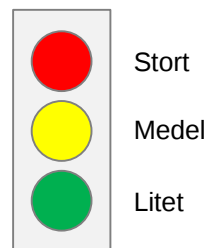
Identifierade behov

Behoven som samlats in i denna undersökning har sammanställts och grupperats per verksamhetsförmåga. Detta för att ge en överblick över behoven i relation till stadens verksamhet. Varje enskilt behov har värderats avseende vilken påverkan en uppfyllnad av behovet skulle få på tid, kvalitet och brukarnöjdhet.



Utvecklingsbehov för Sociala system

Utvecklingsbehovet av Sociala system per förmågeområde har värderats på en tregradig relativ skala: stort, medel och litet. Den behovskartläggning som genomförts avseende antalet behov, behovens karaktär och behovens grad av påverkan på tid, kvalitet och brukarnöjdhet har legat till grund för bedömningen.



Om undersökningen

Verksamhetsförmågor

Den översiktsbild som presenteras är inte en total bild över stadens alla förmågor utan syftar till att illustrera de främsta förmågor som krävs i den verksamhet som berörs av Sociala system.

Identifierade behov

Många identifierade behov är gemensamma för flera förmågor. Av pedagogiska skäl har varje behov matchats mot den enskilda förmåga som stämmer bäst överens.

Värderingen av behov har gjorts i workshoppar med ett så brett urval av medarbetare som möjligt för representativitet och förankring. Med en annan typ av representation hade resultatets karaktär kunnat bli annorlunda.

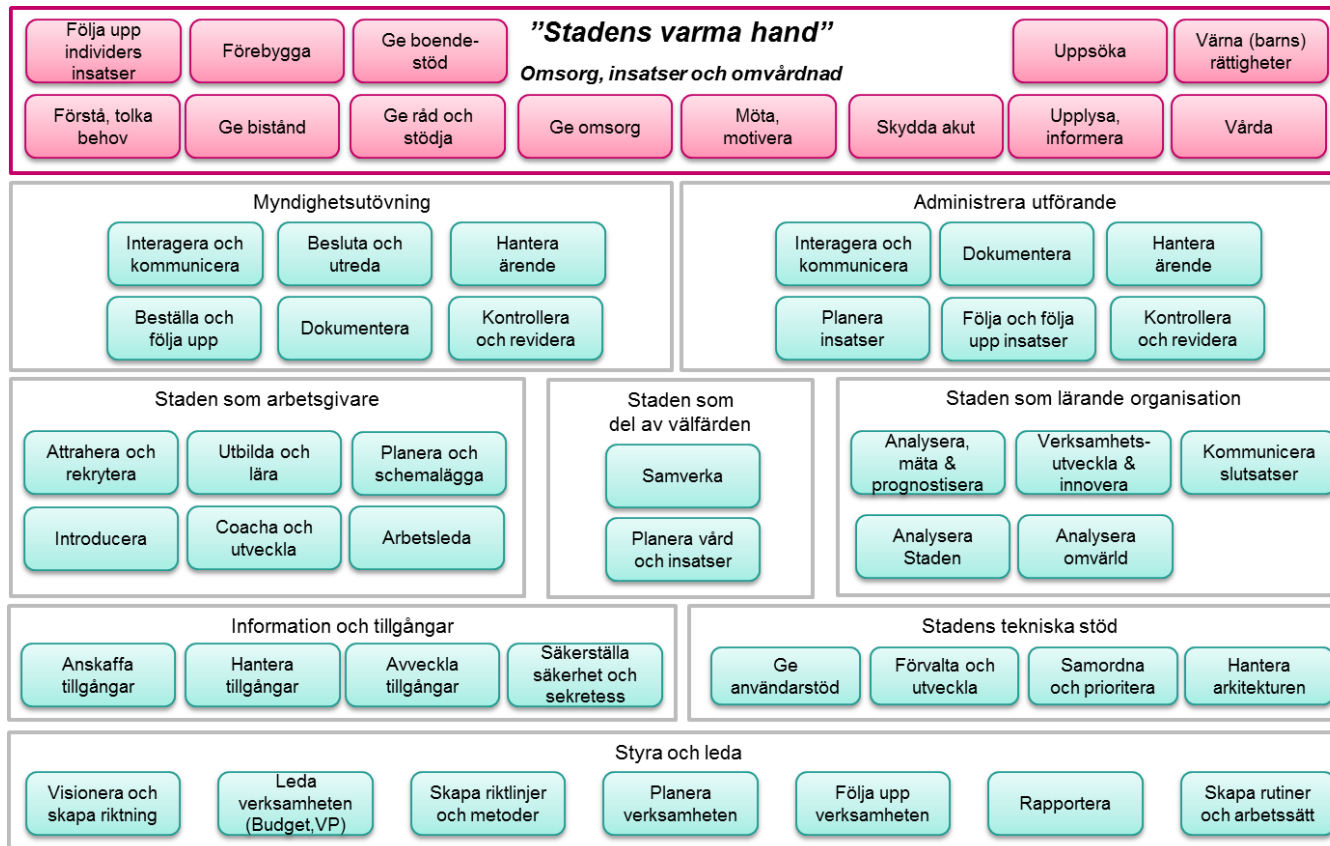
Förklaringar:

Tid - Bedömd grad av frigjord tid
Kvalitet - Rätt stöd till rätt person i rätt tid i en rättssäker process
Brukarnöjdhet - Uppfyllnad av behovet skulle påverka brukarnöjdheten positivt

Utvecklingsbehov för Sociala system

Den samlade bedömningen har gjorts av projektgruppen för Modernisering av Sociala system.

Förmågekartan beskriver vad staden behöver kunna utföra inom de verksamheter som omfattas av Sociala system



Om stadens förmågor

Förmågekartan beskriver den del av stadens verksamhet som berörs av Sociala system i nio övergripande förmågeområden.

Varje förmågeområde beskriver vilka centrala förmågor som krävs för att kunna bedriva verksamhet.

I detta avsnitt ställs behoven i relation till förmågekartan för att uttrycka skillnaden mellan det systemstöd som eftersträvas inom respektive förmåga och de behov som uttryckts i verksamheten.

Detta ger en översiktsbild över vilka förmågor som har störst utvecklingsbehov avseende Sociala system.

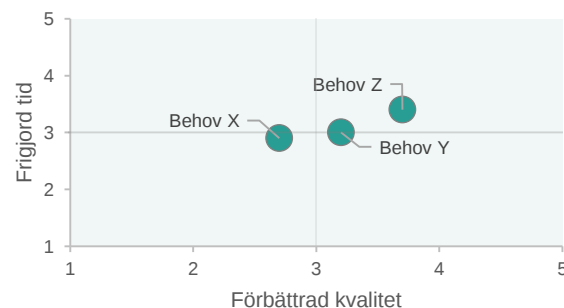
Utvärderingen av systemstödet i respektive förmåga baseras på identifierade behov och en värdering som gjorts i arbetsgrupper

Identifierade behov

Här presenteras de behov som grupperats till aktuell förmåga:

- Behov X
- Behov Y
- Behov Z

Prioriterade behov

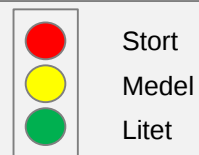


I ovan graf presenteras värderingen av de ingående behoven utifrån deras potential i frigjord tid samt förbättrad kvalitet

Resultat

- Här kommenteras resultatet från behovsvärderingen och de mest framstående behoven
- Om det finns behov som användargrupperna har värderat olika lyfts det också fram och analyseras här
- Tillsammans med antalet ingående behov och deras karaktär underbygger värderingen av behoven bedömningen av utvecklingsbehov för aktuell förmåga. Utvecklingsbehovet visas i trafikljuset

Hur stort är utvecklingsbehovet för aktuell förmåga?



Stadens varma hand – Omsorg, insatser och omvårdnad

Stadens varma hand									
Föräldrar		Barn		Ungdomar		Vuxna		Äldre	
Uppföljning	Uppföljning	Uppföljning	Uppföljning	Uppföljning	Uppföljning	Uppföljning	Uppföljning	Uppföljning	Uppföljning
Uppföljning	Uppföljning	Uppföljning	Uppföljning	Uppföljning	Uppföljning	Uppföljning	Uppföljning	Uppföljning	Uppföljning
Uppföljning	Uppföljning	Uppföljning	Uppföljning	Uppföljning	Uppföljning	Uppföljning	Uppföljning	Uppföljning	Uppföljning
Uppföljning	Uppföljning	Uppföljning	Uppföljning	Uppföljning	Uppföljning	Uppföljning	Uppföljning	Uppföljning	Uppföljning
Uppföljning	Uppföljning	Uppföljning	Uppföljning	Uppföljning	Uppföljning	Uppföljning	Uppföljning	Uppföljning	Uppföljning
Uppföljning	Uppföljning	Uppföljning	Uppföljning	Uppföljning	Uppföljning	Uppföljning	Uppföljning	Uppföljning	Uppföljning
Uppföljning	Uppföljning	Uppföljning	Uppföljning	Uppföljning	Uppföljning	Uppföljning	Uppföljning	Uppföljning	Uppföljning
Uppföljning	Uppföljning	Uppföljning	Uppföljning	Uppföljning	Uppföljning	Uppföljning	Uppföljning	Uppföljning	Uppföljning

Identifierade behov

4.3 Möjliggöra ett mobilt arbetssätt där brukaren kan involveras i planering och utformning av insatsen (beslut, genomförandeplan) samt att brukaren kan uttrycka sin åsikt efter genomförd aktivitet (t.ex. text eller pictogram)

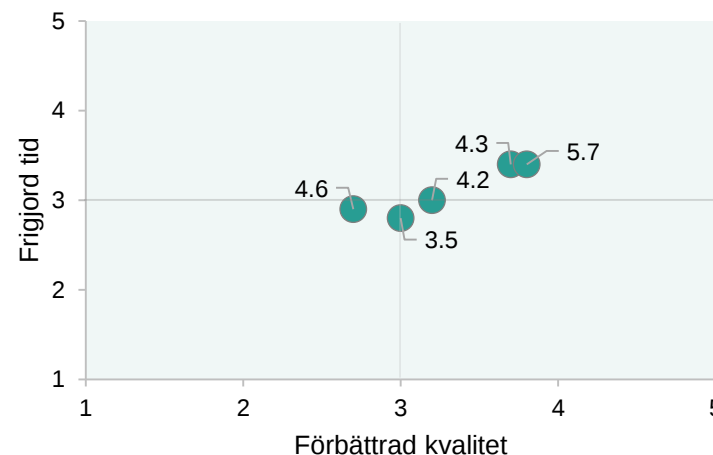
5.7 En flexibel och samlad genomförandeplan som automatiskt uppdateras med information från beslutet men som kan anpassas efter klientens alla behov och specifika situation

4.2 Behov av ett medborgargränssnitt (webb/mobilt) där medborgare (brukare och anhöriga om tillåtet) kan få information och hantera sitt ärende

3.5 Kunna skicka digitala dokument och meddelanden till brukaren från systemet (via mail, sms, notis om mobilapp)**

4.6 Förbättrad kommunikations- och informationsinhämtning om brukarens tillstånd genom t.ex. e-tillsyn (sensorer) och videokommunikation (för vårdplanering och som komplement till kontakt med personer på olika boenden)

Prioriterade behov



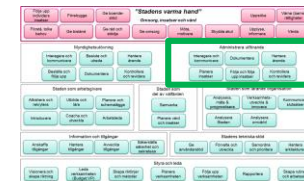
Resultat

- Staden erbjuder inget mobilt arbetssätt som involverar brukaren i planering eller utformning av insatser. Gruppen som helhet bedömer att ett mobilt arbetssätt skulle frigöra mer och förbättra kvalitén i användarnas arbetsuppgifter. FH ser generellt större potential att öka brukarnöjdheten och bedömer mobilt arbetssätt högre i båda dimensionerna än gruppen som helhet (3,7; 4,0)*.
- Genomförandeplanen är idag statisk och svår att anpassa efter individuella behov. IoF som arbetar med många och högfrekventa beslut ser att en flexibel genomförandeplan kan frigöra mer tid jämfört med gruppen som helhet (3,2; 4,2)*.
- Staden erbjuder idag begränsade möjligheter att involvera brukaren digitalt. Behov av medborgargränssnitt värderas särskilt högt av IoF (3,0; 3,8)* då deras ärendeprocess kräver högre grad av brukarinvolvering än andra verksamhetsområden.

Hur stort är utvecklingsbehovet för denna förmåga?



Administrera utförande



Identifierade behov

4.1 Möjliggör digital signering

4.4 Möjlighet för utförare att via mobilen få upp schema, aktiviteter, info om brukaren, "bra att ha-meddelanden", kunna anteckna, begära akuta insatser och skicka meddelanden

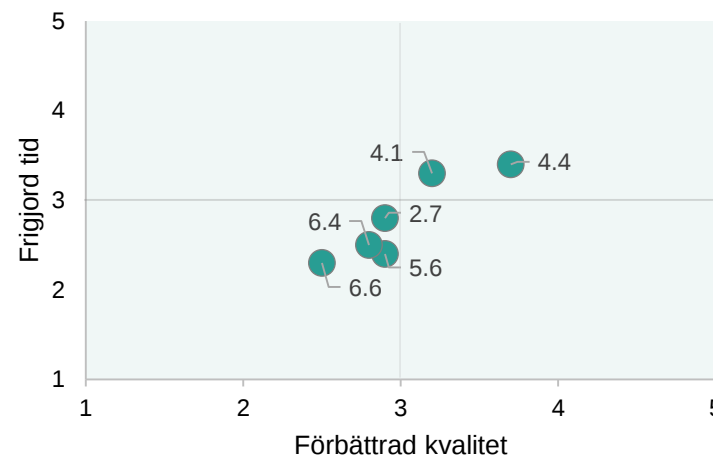
5.6 Förenklad process för kunna ändra felaktiga anteckningar (t.ex. felaktiga personuppgifter eller personliga åsikter i anteckningar)

6.4 Behov av att funktioner för schemaläggning, tidrapportering och löneutbetalningar är integrerade och att information endast behöver fyllas i en gång

2.7 Möjlighet att kunna prata in journalanteckningar

6.6 Behov av en automatiserad fakturahantering där fakturor lätt kan matchas mot beställning samt att automatiska utbetalningar ska kunna genomföras om matchning och attest finns på plats (om match inte hittas skall en varning komma upp som kan följas upp manuellt)

Prioriterade behov



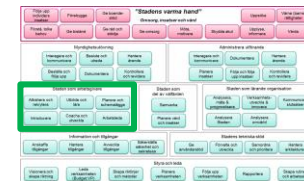
Resultat

- Användning av mobila applikationer för att planera och utföra insatser uppfyller idag inte verksamhetens behov. FH som utför hembesök i stor utsträckning saknar denna funktionalitet helt och bedömer behovet högre i båda dimensionerna än övriga verksamhetsområden (4,0; 4,7)*.
- Systemet erbjuder idag ej digital signering av dokument och tidspotentialen bedöms som stor. ÄO som har hög uppdateringsfrekvens av genomförandeplaner värderar detta högre än genomsnittet (3,5 ;3,5)*
- Det finns en rad behov som knutits mot de andra förmågorna som också har stark bäring på administrationen av utförande, vilket inte framkommer på denna sida. Med hänsyn taget till dessa tillkommande behov har förmågan sammantaget bedömts som röd.

Hur stort är utvecklingsbehovet för denna förmåga?



Staden som arbetsgivare



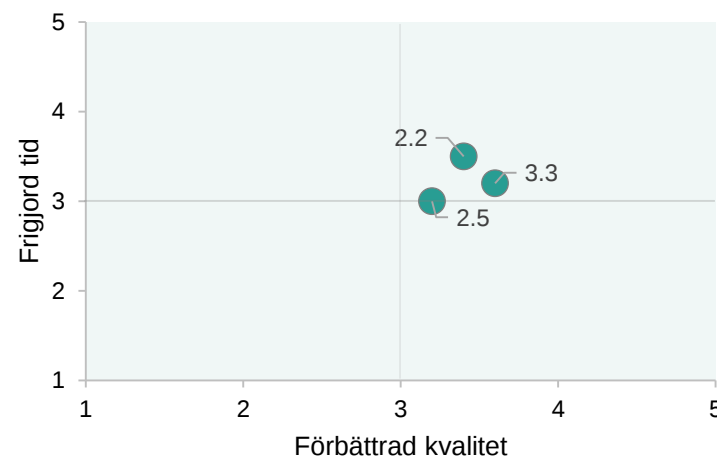
Identifierade behov

3.3 Sociala system skall upplevas som ett gemensamt system och teamet runt en individ ska kunna samverka helt integrerat mellan myndighetsutövar- och utförarsida, mobila verktyg samt övriga interna system inom staden

2.2 Ett användarvänligt, flexibelt och intuitivt gränssnitt med bättre överblick, möjlighet att växla mellan funktioner och hantera flera ärenden samtidigt samt med grundläggande texthanteringsfunktioner av typen Microsoft Office

2.5 Behov av en utbildningsmiljö, e-learning, uppdaterade lathundar som nås via systemet samt vägledande information i systemet

Prioriterade behov



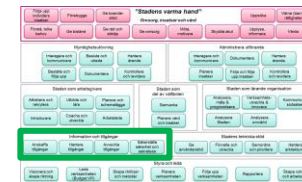
Resultat

- Det finns ingen färdigutvecklad integration mellan myndighetsutövar- och utförarsidan, vilket medför att inte all nödvändig information delas. Behovet värderas relativt högt då många arbetsuppgifter kräver en samverkan med andra instanser. Gruppen bedömer att det finns potential att frigöra mer tid, öka kvaliteten i arbetet och uppnå en högre brukarnöjdhet om systemet kan samverka helt integrerat mellan myndighetsutövar- och utförarsidan i högre utsträckning än idag.
- Systemet har ett standardiserat gränssnitt som inte möjliggör individanpassningar eller tydlig överblick av ärendet. Användare arbetar ofta i flera funktioner och hanterar flera ärenden samtidigt, varför gruppen som helhet bedömer att ett intuitivt och flexibelt gränssnitt kan frigöra mer tid och öka kvaliteten i arbetet.
- Staden tillhandahåller ett begränsat antal utbildningar och lathundar. De utbildningar och lathundar som erbjuds idag lever inte upp till verksamheternas behov varför användargruppen bedömer att det finns potential för förbättring.

Hur stort är utvecklingsbehovet för denna förmåga?



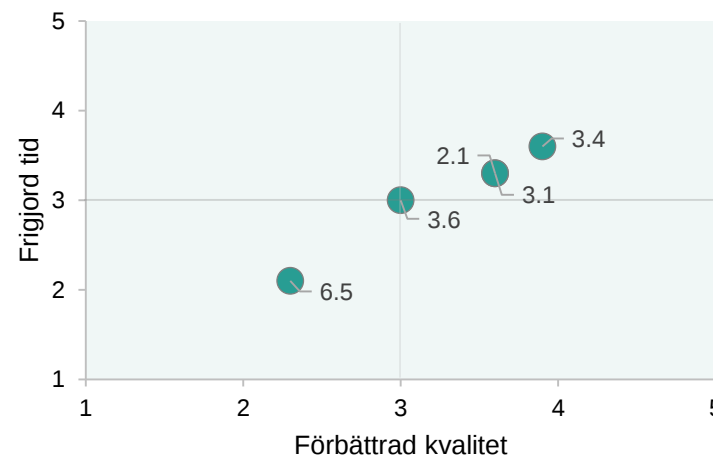
Information & tillgångar



Identifierade behov

- 3.1** Information skall endast behöva registreras en gång i systemet och automatiskt nyttjas i nästkommande steg
- 2.1** Standardiserade och förpopulerade texter i journalanteckningar och formulär (ska kunna redigeras), utökat antal tecken samt förbättrad kategorisering av journalanteckningar för förbättrad spårbarhet
- 3.4** Digitalisera huvudakten inklusive lösningar för att digitalisera kvitton, intyg, beslut m.m. (t.ex. genom inscanning, digitala kvitton)
- 3.6** Behov av förbättrad sökfunktionalitet och att kunna söka fram information digitalt som är kopplat till en person
- 6.5** Digitalisera fakturahanteringen genom ett automatiskt gränssnitt som möjliggör att e-fakturor kan tas emot samt att manuella fakturor kan scannas in via fakturornas OCR-nummer

Prioriterade behov



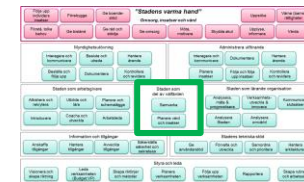
Resultat

- Systemet tillåter i dagsläget inte att information flödar från ett steg i processen till ett annat, utan kräver att användaren registrerar samma information flera gånger. ÄO har utförare inom båda lagrummen, Sol och LSS, och använder således flera olika system som inte är integrerade. På utförarsidan använder IoF sig av externa system för dokumentation. Både ÄO (3,6; 3,5)* och IoF (3,2; 3,4)* värderar därför behovet högre än FH och genomsnittet.
- Systemet erbjuder inte standardiserade och förpopulerade texter i journalanteckningar. Gruppen bedömer att det finns potential att frigöra mer tid och öka kvaliteten i arbetet om systemet uppfyllde behovet.
- Huvudakten är i dagsläget inte digital, vilket innebär att all dokumentationsinsamling sker via pappersformat. Både IoF (3,4; 4,2)* och ÄO (4,1; 3,8)*, hanterar i större utsträckning fler dokument än FH, ser att en digital huvudakt kan frigöra mer tid och öka kvaliteten i arbetet jämfört än gruppen som helhet.

Hur stort är utvecklingsbehovet för denna förmåga?



Staden som del av välfärden

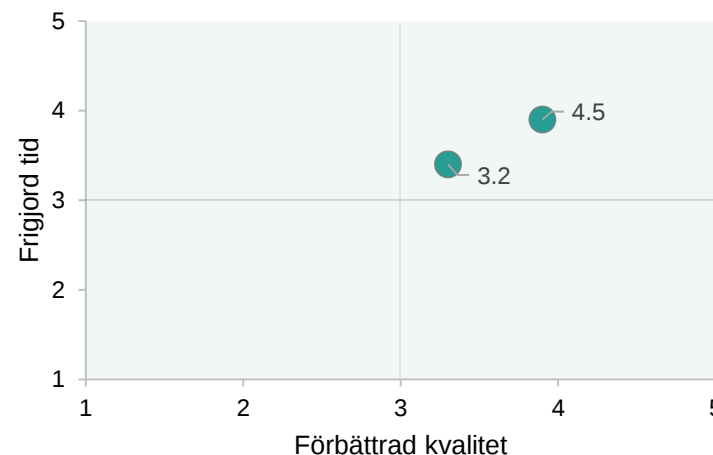


Identifierade behov

3.2 Integration och automatiskt informationsutbyte med andra relevanta myndigheter samt externa aktörer (t.ex. försäkringskassan, skatteverket, CSN, A-kassan, arbetsförmedlingen, sjukvården, infotorg, privata aktörer)

4.5 Möjlighet att kunna kommunicera via meddelanden mellan olika aktörer i systemet så att t.ex. en utförare kan kontakta ansvarig handläggare och rapportera incidenter, avvikelser, status m.m. samt att sjukvården kan meddela utförare om klient som skrivs in/ut m.m.

Prioriterade behov



Resultat

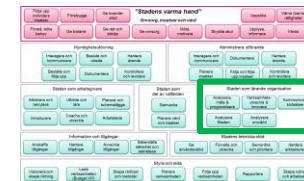
- Användargruppen ser stor förbättringspotential vad gäller systemstöd för kommunikation mellan olika aktörer och värderar behovet genomgående högt för samtliga dimensioner. ÄO, vars brukare i större utsträckning än för de andra verksamhetsområdena har täta kontakter med andra aktörer inom välfärden som t.ex. sjukhus och vårdcentraler, värderar behovet än genomsnittet och ser större förbättringspotential i frigörandet av tid och ökad kvalitet i arbetsuppgifterna (3,9; 4,1)*
- Dagens systemstöd erbjuder idag bristfällig integration med andra myndigheter vilket innebär en tidskrävande och utmanande process för inhämtande av nödvändig information. Gruppen som helhet identifierar stor förbättringspotential i samtliga dimensioner. Försörjningsstödsärenden kräver insamlande av stor mängd

information från olika källor vilket ofta läggs på brukaren, varför IoF ser än större förbättringspotential i främst kvalitetsdimensionen (3,2; 3,6)*

Hur stort är utvecklingsbehovet för denna förmåga?



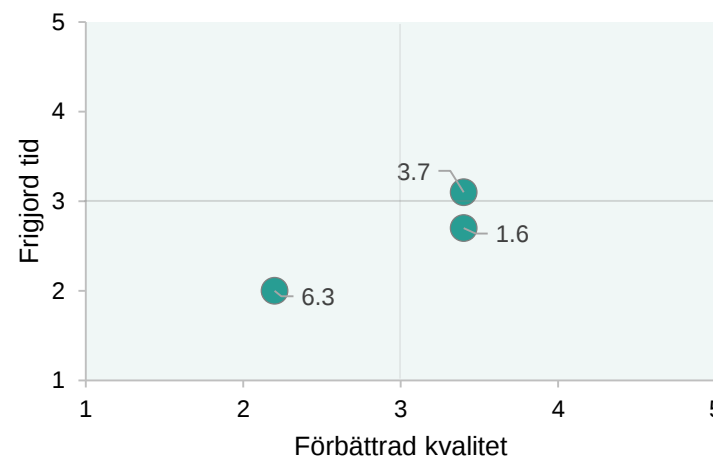
Staden som lärande organisation



Identifierade behov

- 1.6** Behov av ett system för att kunna registrera fel och avvikelser kopplat till de insatser brukaren får samt processen, systemet och beslut
- 3.7** Förbättrad ärendehistorik krävs så att man kan se vem som har varit inne och gjort ändringar i ett ärende. Ett ärende bör hållas ihop på ett kronologiskt sätt och i ärendehistoriken bör man kunna filtrera utifrån en rad aspekter
- 6.3** Uppföljningsfunktion av utförare för att kontrollera att tjänster levereras enligt överenskommen kvalitet, tid och kostnad (t.ex. Hemtjänst med GPS, smarta lås m.m.)

Prioriterade behov



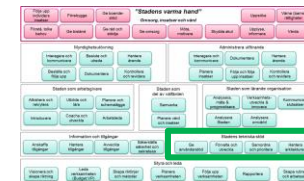
Resultat

- Systemstöd för att registrera fel och avvikelser samt följa upp ärendehistorik är en förutsättning för lärande och kvalitetsutveckling. Befintligt stöd lever inte upp till behoven varför användargruppen bedömer att det finns stor potential för förbättring, främst i kvalitetsdimensionen.
- Uppföljning av tjänsteleverans stöds till viss av dagens system men med behov av förbättring. ÄO och hemtjänsten som mest berörs av detta ser en större potential för att frigöra tid än de övriga (2,3; 2,4)*.

Hur stort är utvecklingsbehovet för denna förmåga?



Stadens tekniska stöd



Identifierade behov

2.3 Behov av en bättre prestanda behövs för att kunna arbeta i systemet utan att bli utkastad eller att behöva vänta med att slutföra aktiviteter för att systemet "tänker". Funktion för autospar och återställning är viktig.

2.4 Förenklad och snabb inloggning i ett steg oavsett system – single sign on

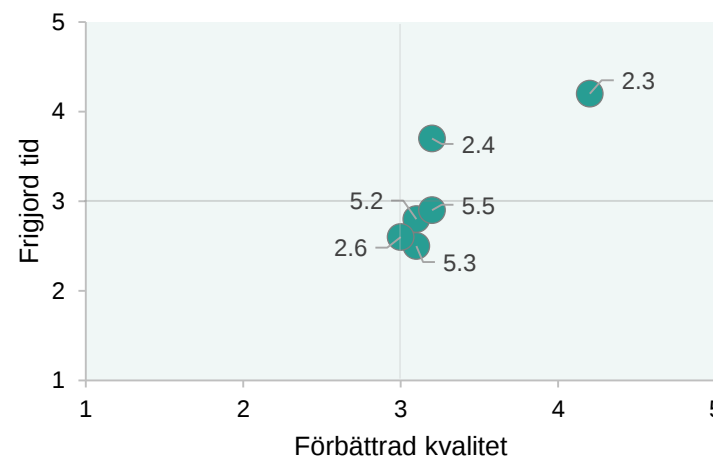
5.2 Tydligare kontakt- och rapporteringsvägar av fel och ändringsförslag samt möjlighet för verksamheten att påverka prioritering av förändringar

5.3 Behov av tätare releaser av systemförändringar samt tydligare kommunikation

2.6 Behov av testmiljö med ökad tillgänglighet

5.5 Förenklad behörighetsadministration – kunna uppdatera behörigheter för hela team samtidigt

Prioriterade behov



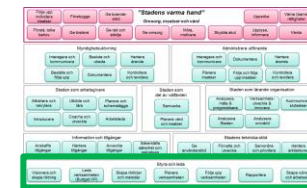
Resultat

- Dagens systemstöd är långsamt och har inte kapacitet nog för att hantera alla användare. Gruppen som helhet bedömer att det finns en mycket stor potential för förbättringspotential i frigörandet av tid och ökad kvalitet i arbetsuppgifterna.
- Behovet av en förenklad inloggningsprocess är stort i samtliga verksamhetsområden. ÄO med stor utförarorganisation som ofta byter miljö och därför har högre inloggningsfrekvens än genomsnittet ser också en större potential för frigörande av tid än gruppen som helhet (3,3; 4,1)*.
- Hantering av behörigheter i dagens system är en tidskrävande och omständlig process. ÄO har ett stort antal utförare och många med kortare anställningar och värderar därför detta behov högre än gruppen som helhet och ser stor potential för frigörande av tid (3,8; 3,4)*.

Hur stort är utvecklingsbehovet för denna förmåga?



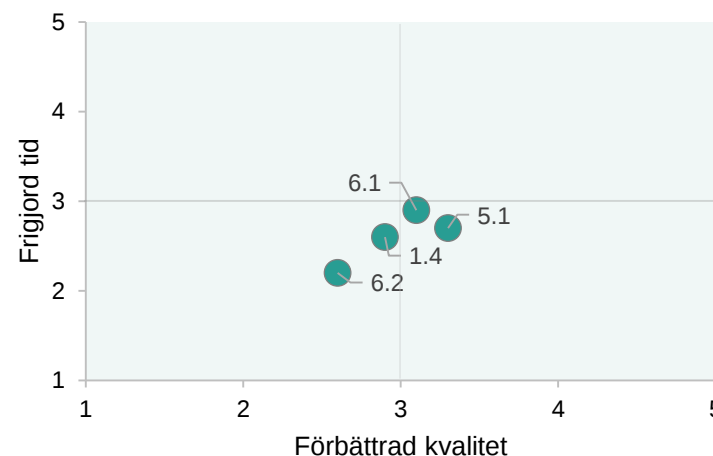
Styra och leda



Identifierade behov

- 1.4** Standardiserad terminologi enligt fackspråk (begrepp och definitioner ska vara synkade över hela processen och mellan verksamhetsområden). Underlättar även för mer strukturerade statistikuttag
- 5.1** Utveckling och anpassning till nya riktlinjer och arbetssätt ska enkelt kunna implementeras
- 6.1** Behov av att kunna generera relevanta rapporter och få ut rättvisande och korrekt statistik ifrån systemet
- 6.2** Behov av analysfunktionalitet för att bearbeta statistik ifrån systemet samt prognosfunktionalitet

Prioriterade behov



Resultat

Majoriteten av gruppen som har prioriterat behoven arbetar inte med styrnings- och ledningsuppgifter, varför behoven inom denna förmåga värderats relativt lågt. Intervjuer med personer inom ledning och ekonomi visar dock på ett bristande systemstöd för styrnings- och ledningsuppgifter.

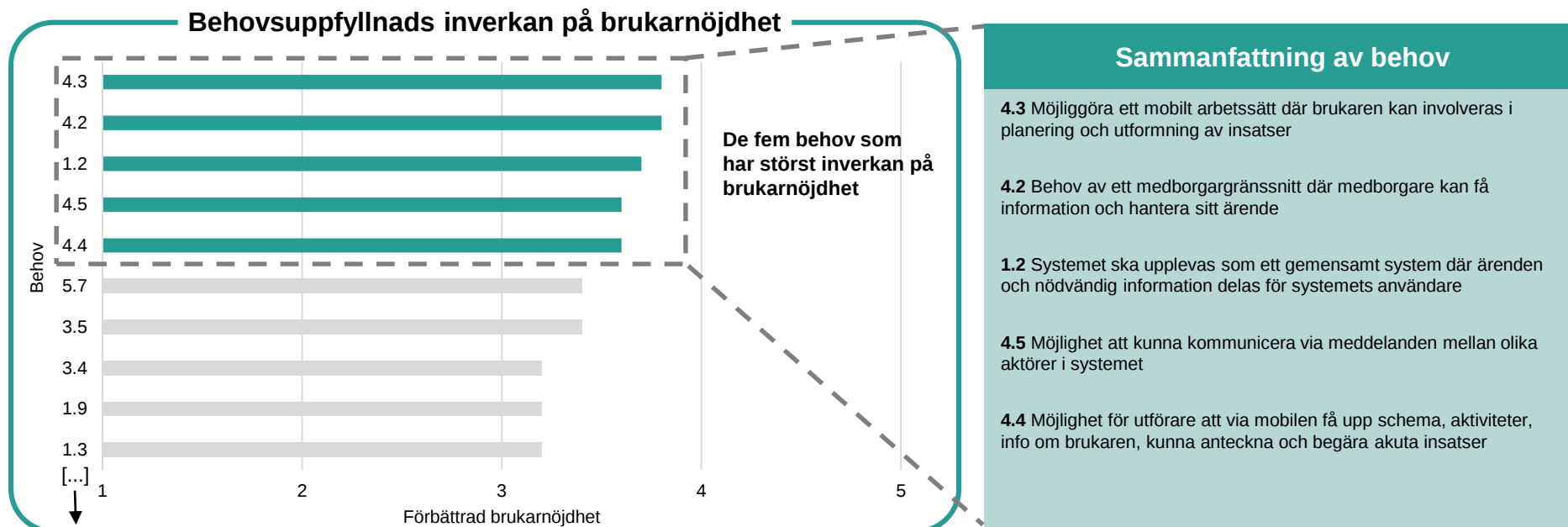
- Terminologin varierar över processer och verksamhetsområden vilket medför att statistikuttag är utmanande samt att resultatet blir missvisande.
- Uttag av statistik i systemet är idag en tidskrävande och manuell process där användaren behöver använda andra dokument eller verktyg för att utföra sina uppgifter. Behov av att generera relevanta och tillförlitliga rapporter direkt ur systemet är därför stort.

- Systemet erbjuder inget standardiserat stöd för prognostisering och stadsdelar använder olika metoder för att prognostisera och planera. Detta innebär att prognoser inte är tillförlitliga och uppföljning är utmanade.

Hur stort är utvecklingsbehovet för denna förmåga?



Användare har bedömt att behov avseende samverkan, delaktighet och mobilitet potentiellt har störst påverkan på brukarnöjdheten



Slutsatser av brukarnöjdhet

1

- Om en brukare flyttar från en stadsdel till en annan eller tillhandahålls insatser av fler än ett verksamhetsområde bör informationen delas mellan yrkesgrupperna i teamet
- Genom historisk information om brukaren kan yrkesgruppen utföra bättre omvårdnad då insatser kan anpassas efter tidigare utfall
- Gruppen som helhet bedömer att det finns potential att öka brukarnöjdheten om alla i teamet har tillgång till information om brukarens historik*

2

- Brukaren bör ha större möjlighet att ansöka och följa upp sitt ärende digitalt
- Brukaren bör ha möjlighet att involveras digitalt i planering, utformning och bedömning av insatser
- Gruppen som helhet bedömer att om brukaren skulle erbjudas detta skulle brukarnöjdheten ökas då brukaren kan få en individuell utformad insats som möter dennes aktuella behov*

3

- Systemets användare bör erbjudas digitala verktyg gällande schemaplanering och kommunikationsvägar mellan aktörer
- Gruppen som helhet bedömer att det finns potential att öka brukarnöjdheten om de kan uppdatera varandra om utfall och påminna varandra om insatser som inte/bör utföras*

Utvärderingen av stadens förmågor avseende Sociala system mot bakgrund av behovskartläggningen visar ett stort utvecklingsbehov



Utvecklingsbehov: ■ Stort
■ Medel
■ Litet

Slutsatser

Behoven har utvärderats i relation till förmågekartan för att uttrycka skillnaden mellan det systemstöd som eftersträvas inom respektive förmåga och de behov som uttryckts i verksamheten.

Bilden till vänster visar en översiktsbild av vilka förmågor som har störst utvecklingsbehov avseende Sociala system.

Sammantaget visar utvärderingen på ett stort behov av modernisering av Sociala system.

För att uppnå de behov som verksamheten har uttryckt inom respektive förmåga är en hög grad av utveckling av Sociala system nödvändig för att verksamheten ska få det systemstöd de är i behov av.

Innehåll



1. Bakgrund och syfte
2. Uppdrag och avgränsningar
3. Metod och genomförande
4. Redovisning av intressentkartläggning
5. Resultat från behovskartläggningen
 - 5.1 Verksamhetens övergripande syn på Sociala system
 - 5.2 Identifierade behov och synergier
 - 5.3 Utvärdering av förmågor baserat på identifierade behov
 - 5.4 Brukarorganisationernas syn på möjligheter och utmaningar
6. Slutsatser
7. Appendix

Brukarorganisationerna uttrycker att en modernisering av Sociala system kan medföra stora möjligheter för brukaren...

Förenklad kommunikation

Den största möjligheten inom digitalisering handlar om kommunikation mellan brukaren och myndigheten/utföraren.

Kontakt med brukare kan underlättas genom att digitalisera:

- Kontaktvägar
- Tidsbokning
- Informationsspridning
- Utbildningar och möten
- Material



Social samvaro

Digitalisering möjliggör nya kontaktvägar för att prata med andra och bryta ner isolationen.



Underlättad vardag

Genom att tillhandahålla olika e-tjänster kan brukare i ökad utsträckning sköta sina egna ärenden med begränsat stöd av anhöriga eller myndigheter.

Om samtliga hjälpmedel (t.ex. punktskrift för synskadade) fungerar finns det stora möjligheter att underlätta vardagen genom digitalisering.

- Göra en egen ansökan
- Ta del av information
- Myndighetskontakt via digitala medel

Effektivare omvårdnad

- Digitalisera vissa omvårdnadssituationer
 - T.ex. genom e-tillsyn
- Registrering av besök kan ske via digitalt verktyg istället för receptionist
- Digitala journaler ger en ökad säkerhet i jämförelse med papper



Verktyg

Möjlighet till digitala verktyg som visar hur man ska hantera situationen. T.ex. en applikation med exempel eller tillvägagångssätt kan användas för personlig stöttning. Interaktiva applikationer, t.ex. botar, kan användas för att guida rätt.

Hållbarhet

Digitalisering ger möjligheter att minska resandet och undvika pappersutskrifter, vilket främjar miljön.

Ägarskap

Digitalisering ger möjlighet att ta del av och få ansvar för sin egen data. T.ex. genom fullmakt kan anhörig ta del av brukarens journal via digitalt verktyg.

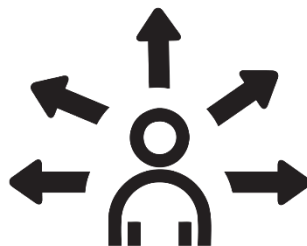
...och med en modernisering följer även utmaningar och risker som bör beaktas och hanteras



Säkerhet och integritet

En stor identifierad utmaning är att brukaren förbises då organisationer är snabba på att implementera utan att ha tänkt på tekniken ur ett etiskt perspektiv. Viktiga frågor att beakta kan t.ex. vara:

- Vilka etiska regler spelar man efter?
- Hur kan information kring brukare lagras utan att fel person får tillgång till den?
- Vem äger informationen?
- Hur kan våldsutsatta personer inkluderas samtidigt som de erbjuds skydd och integritet?



Utanförskap

En ytterligare identifierad utmaning är att brukare kan hamna i utanförskap då de av olika anledningar inte följer med i digitaliseringstrenden, bl.a. på grund av att:

- Brukare är inte intresserade och är negativa till digitalisering
- Brukare har inte kunskap om de digitala verktyg som tillhandahålls
- Brukare kan inte ta del av digitaliseringen på grund av fysiska hinder (t.ex. nedsatt syn och hörsel)
- Våldsutsatta personer exkluderas digitalt i samhället då de inte vågar lämna digitala spår



Personlig kontakt

En tredje identifierad utmaning är att hitta en bra balans mellan den personliga och digitala kontakten med brukare. Generellt uttrycker brukarorganisationerna att det finns en rädsla att om för mycket blir digitaliserat blir det opersonligt, bland annat på grund av att:

- Digitala verktyg tar bort en viss del av den personliga kontakten
- Digitala verktyg ersätter personal
- Kärnverksamheten handlar om personliga möten

Integritetsfrågor samt den rädsla och oro som dessa frågor väcker bör särskilt beaktas under moderniseringen

Hantera förutsättningar

Centrala frågeställningar för att inte bryta mot integritetskraven:

- Vad händer när man delar gemensam data mellan landsting och kommuner?
- Vilken data ska vara gemensam?
- Vilka får ta del av data?
- På vilket sätt ska brukare ta del av data?

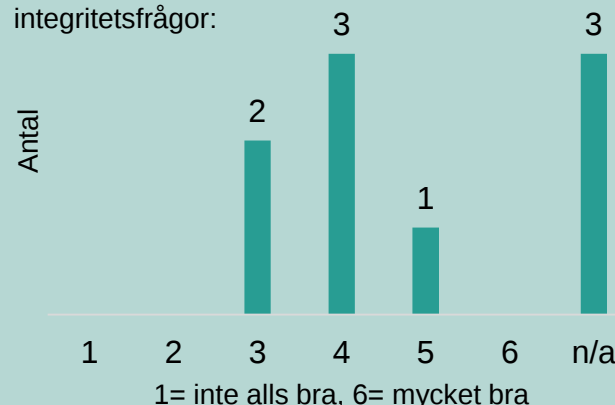
*I vissa fall kan det vara integritetskränkande om man inte kan hantera egna ärenden. Exempelvis vid transaktioner är det värre om någon man känner får veta detta, än om man skulle ta hjälp av ett kontaktcenter för att genomföra transaktionen**

Hantera anonymitet

Anonymitet måste hanteras i en digital miljö.

- Det måste finnas arenor för att organisationen/myndigheten skall kunna vara digitala ombudsmän för de digitalt exkluderade
- Erbjuder digitala identiteter till personer som bara organisationen/myndigheten kan identifiera.

I vilken grad Stockholms stad hanterar integritetsfrågor:



Hantera rädslan

Rädslan för lurendrejier och osäkerhet vid hantering av brukarens uppgifter kan hanteras genom:

- Tydliga regler om vilket ändamål data kan tänkas användas för och hur länge data sparas
- Transparens
- Säkerställa dataägarskap
- Utbilda brukare för att bryta ner rädslan. T.ex. visa informationsfilm och diskutera personers utsatthet för brott

När nya digitala verktyg införs bör framförallt brukare och brukarorganisationer involveras



Innehåll



1. Bakgrund och syfte
2. Uppdrag och avgränsningar
3. Metod och genomförande
4. Redovisning av intressentkartläggning
5. Resultat från behovskartläggningen
6. Slutsatser
7. Appendix

Behovskartläggningen har resulterat i ett antal huvudsakliga slutsatser

Slutsatser

1. Verksamheten uttrycker ett stort behov av modernisering av Sociala system
2. De främsta identifierade behoven omfattar bl.a.
 - Stöd för arbetsflödet, veta vad som är gjort och vad som behöver göras. Systemet ska säkerställa korrekt hantering och korrekta beslut
 - Automatisering och möjlighet för medborgare att själva inkomma med information
 - Effektiva ledningsverktyg och ekonomihantering – skapa grund för informerade beslut
 - Möjliggöra mobilt arbetssätt och delaktighet för medborgarna
 - Stöd för samverkan – dels inom staden men också med landstinget och med andra myndigheter
3. De främsta behov som uttryckts i undersökningen är också de behov som huvudsakligen är gemensamma mellan verksamhetsområden
4. Behovskartläggningen visar på tydliga utvecklingsbehov både inom myndighetsutövande verksamhet och på utförarsidan
5. Brukarorganisationerna pekar på tydliga möjligheter med digitaliseringen, men tydliggör också vissa utmaningar som bör hanteras

Innehåll



1. Bakgrund och syfte
2. Uppdrag och avgränsningar
3. Metod och genomförande
4. Redovisning av intressentkartläggning
5. Resultat från behovskartläggningen
6. Slutsatser
7. Appendix

Appendix – Rapport Behovskartläggning Modernisering av Sociala system

2016-10-27



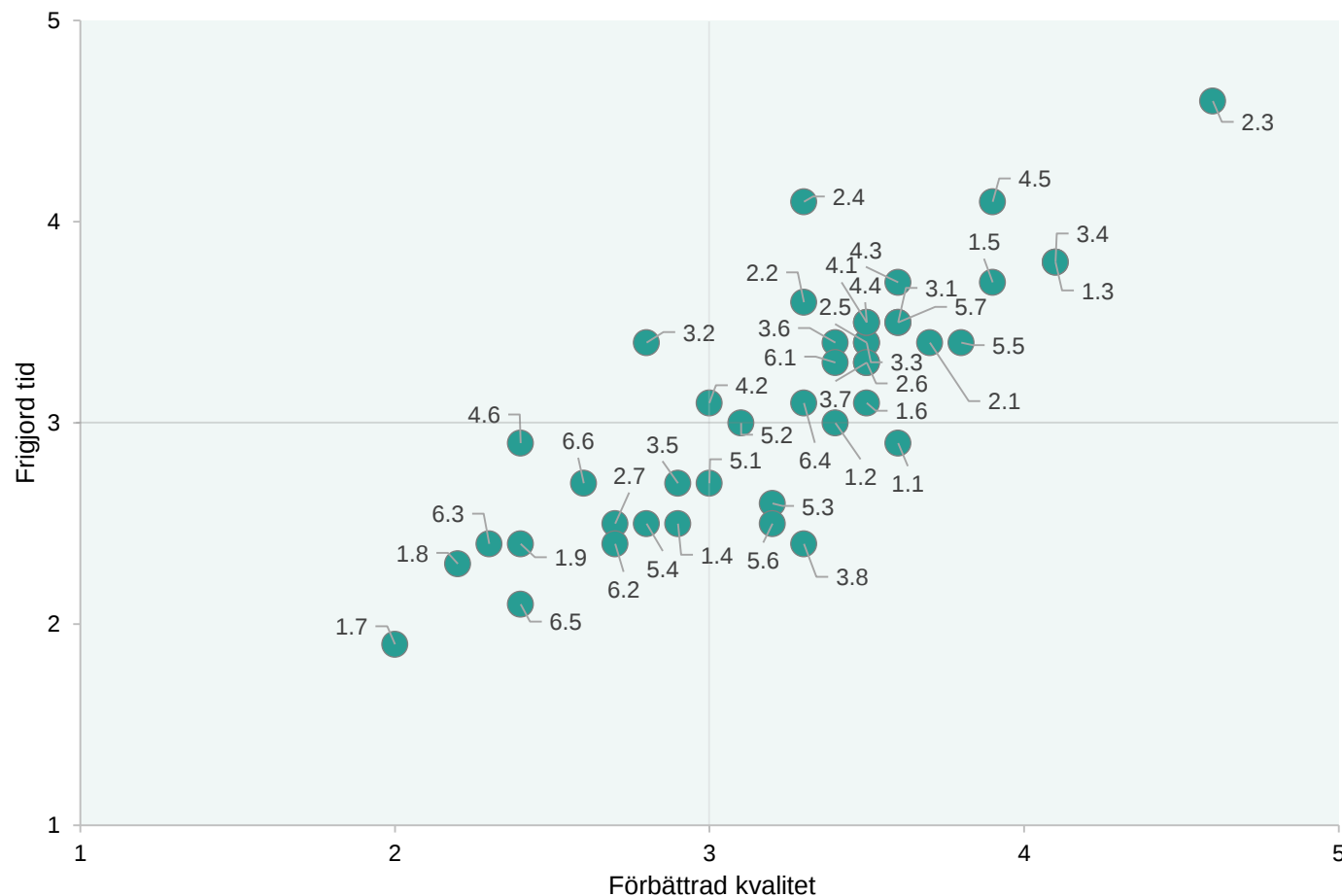
Innehåll



7. Appendix

- A Värdering av behoven per verksamhetsområde
- B Enkätundersökning
- C Brukarundersökning

Redovisning av Äldreomsorgens gradering av de identifierade behoven med avseende på frigörande av tid och förbättrad kvalitet*



Kommentarer

ÄO har en bred verksamhet som involverar många yrkesgrupper, både på utförar- och myndighetsutövarsidan, vilket kan förklara en mer koncentrerad behovsbild jämfört med de andra områdena. ÄO som grupp ser generellt också en större potential i de identifierade behoven.

- Med ett stort antal användare av Sociala system både på myndighetsutövar- och utförarsidan bedömer ÄO att bättre systemprestanda, behov 2.3, skulle ha stor inverkan på kvaliteten i deras arbete såväl som frigöra mycket tid
- ÄO med tätt samarbete med sjukvården kring sina brukare ser att möjliggöra kommunikation och rapportering av incidenter mellan yrkesgrupper, behov 4.5, direkt i systemet skulle frigöra mycket tid och också öka kvaliteten i deras arbete

Redovisning av Omsorgen om funktionshindrades gradering av de identifierade behoven med avseende på frigörande av tid och förbättrad kvalitet*

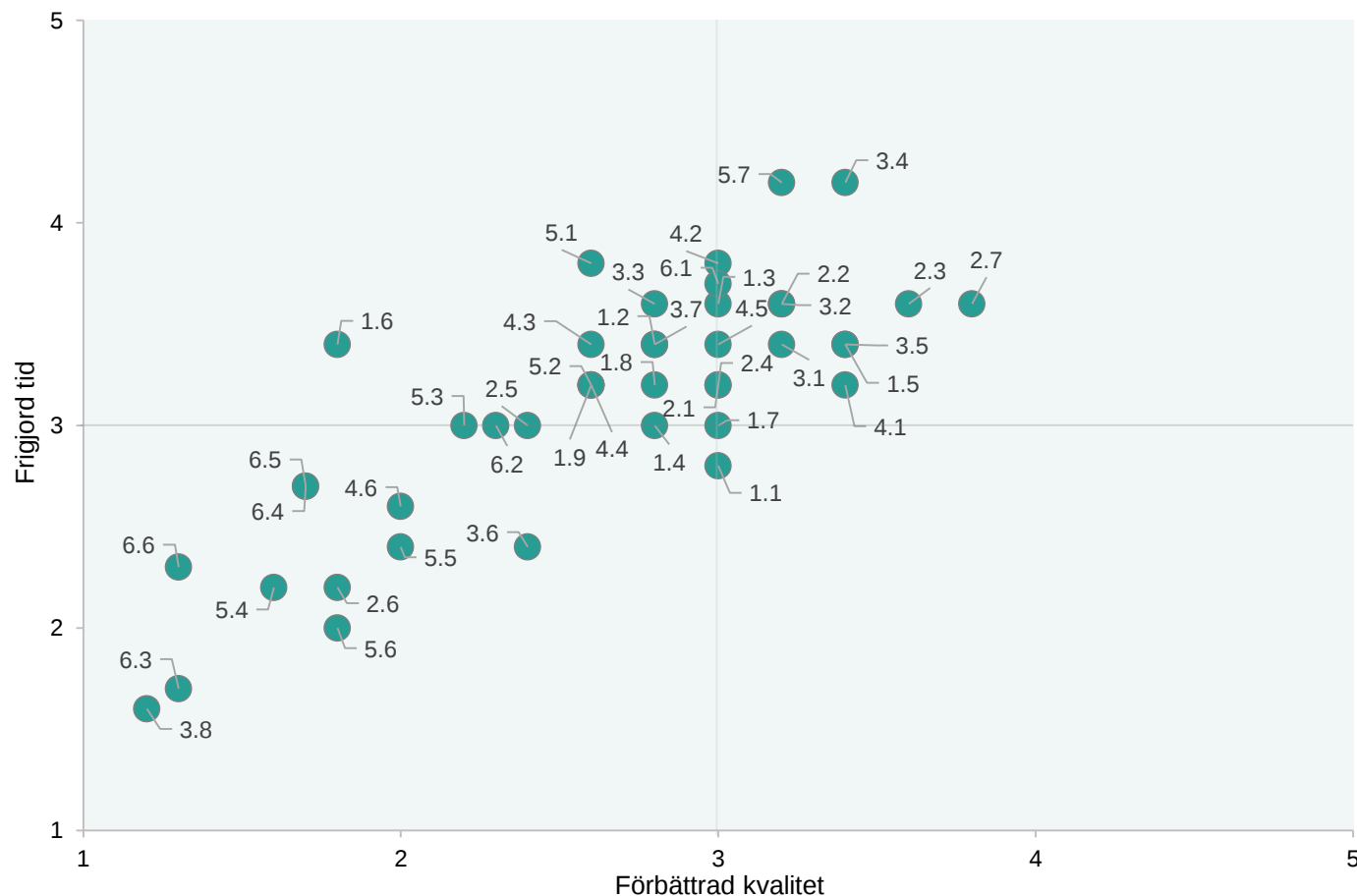


Kommentarer

Behov som rör kommunikation med brukare och mellan utförare, behovskategori 4: delaktighet, värderas generellt högt av användargruppen FH både i tids- och kvalitetsdimensionen.

- Då FH idag saknar stöd för att mobilt kunna få information kring brukaren samt få upp scheman och planerade aktiviteter ses stor tidsvinst i att realisera behov 4.4, vilket också bedöms öka kvaliteten i deras arbete
- FH med stor utförarorganisation ser stor potential för kvalitetsförbättringar i att realisera behov 4.5, "Kommunikation mellan yrkesgrupper", och med det enklare kunna utbyta information med ex. beställarorganisationen
- Integration mot andra myndigheter, behov 3.2, bedöms ha stor potential att frigöra tid

Redovisning av Individ- och familjeomsorgens gradering av de identifierade behoven med avseende på frigörande av tid och förbättrad kvalitet*



Kommentarer

IoF har tonvikten av sin verksamhet inom myndighetsutövning och arbetar mycket mot Sociala system vilket också speglar deras värdering av behoven.

- IoF hanterar stora mängder dokument, främst i utredning av ekonomiskt bistånd, vilket förklarar varför de ser möjlighet att frigöra tid genom att digitalisera huvudakten, 3.4
- De ser också en stor tidspotential i ett medborgar-gränssnitt, behov 4.2, då det tar lång tid att svara på frågor från klienterna kring processen och status på deras ansökan.
- Eftersom IoF arbetar mycket mot systemen bedöms en förenkling och effektivisering av journal-föringen, genom möjlighet att tala in journaler, 2.7, och förbättrad systemprestanda, 2.3, ha positiv inverkan på både kvalitet och tid

Innehåll



7. Appendix

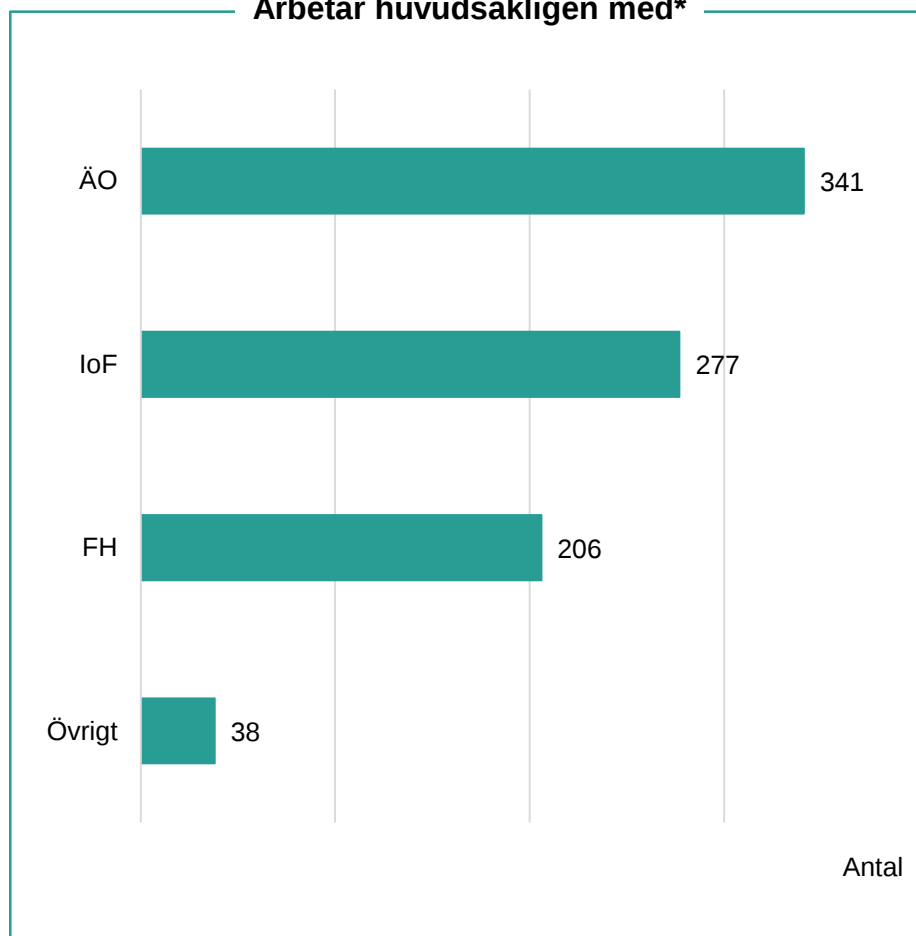
A Värdering av behoven per verksamhetsområde

B Enkätundersökning

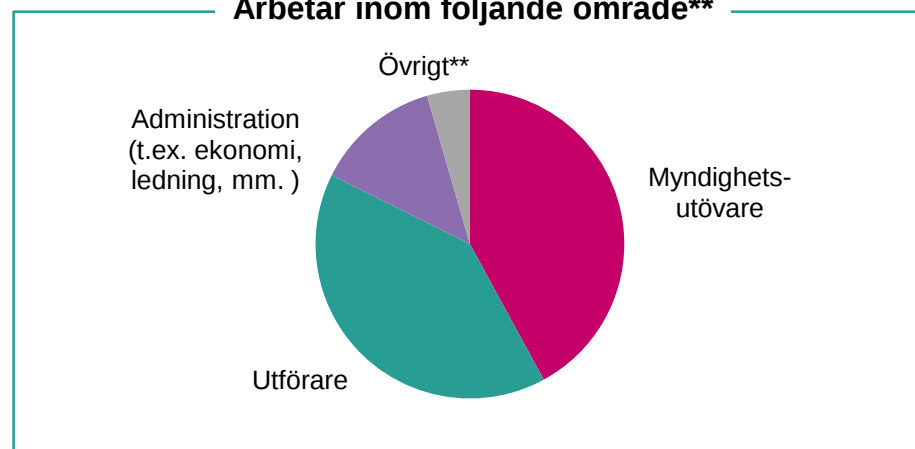
C Brukarundersökning

Information om enkätundersökningens respondenter

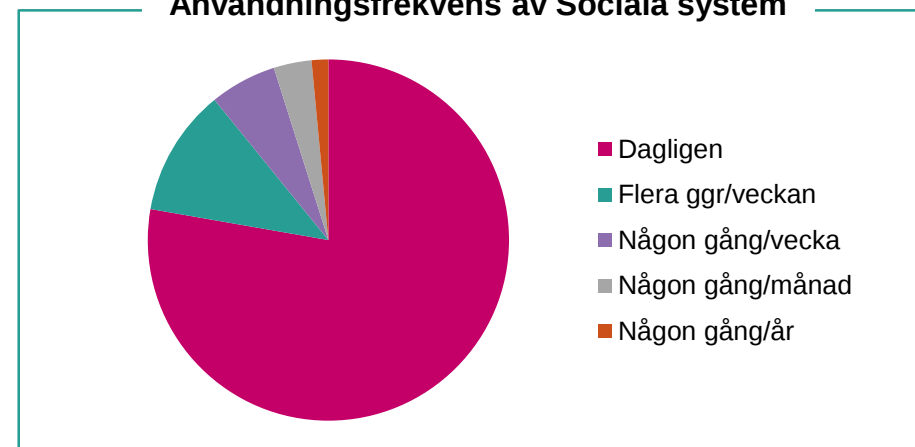
Arbetar huvudsakligen med*



Arbetar inom följande område**

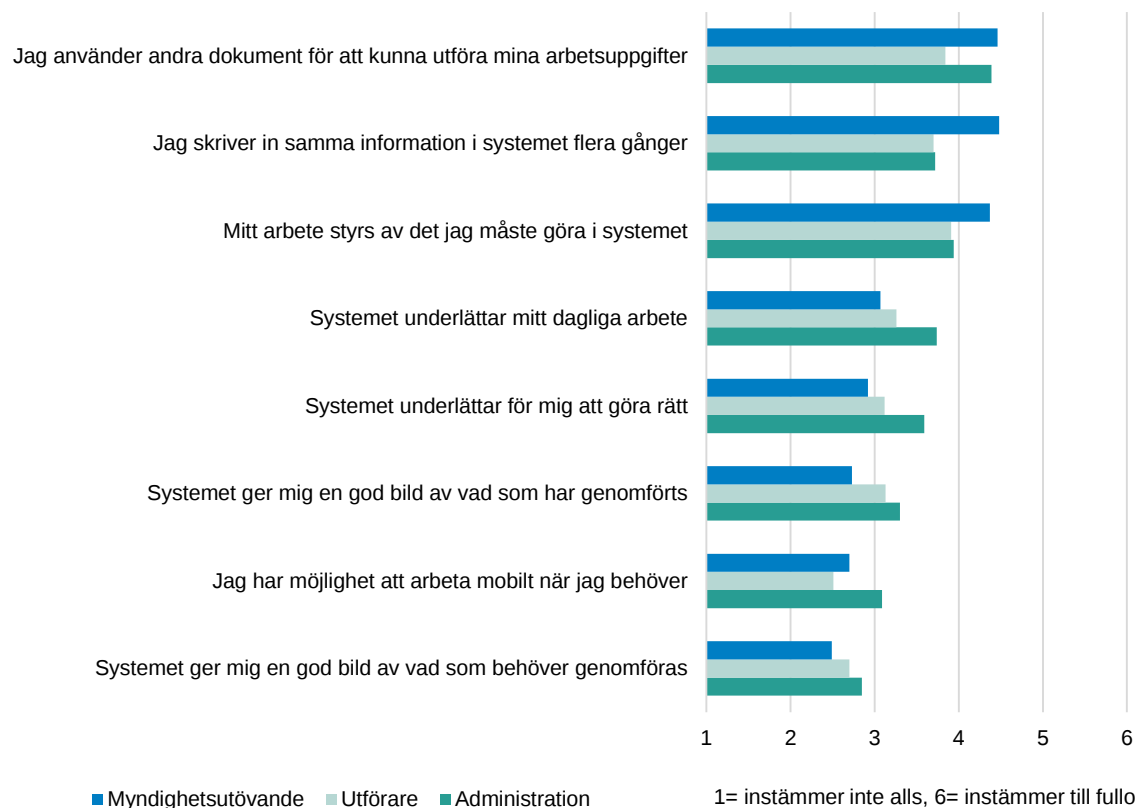


Användningsfrekvens av Sociala system



Verksamhetens syn på Sociala system stämmer väl överens oavsett intressentkategori

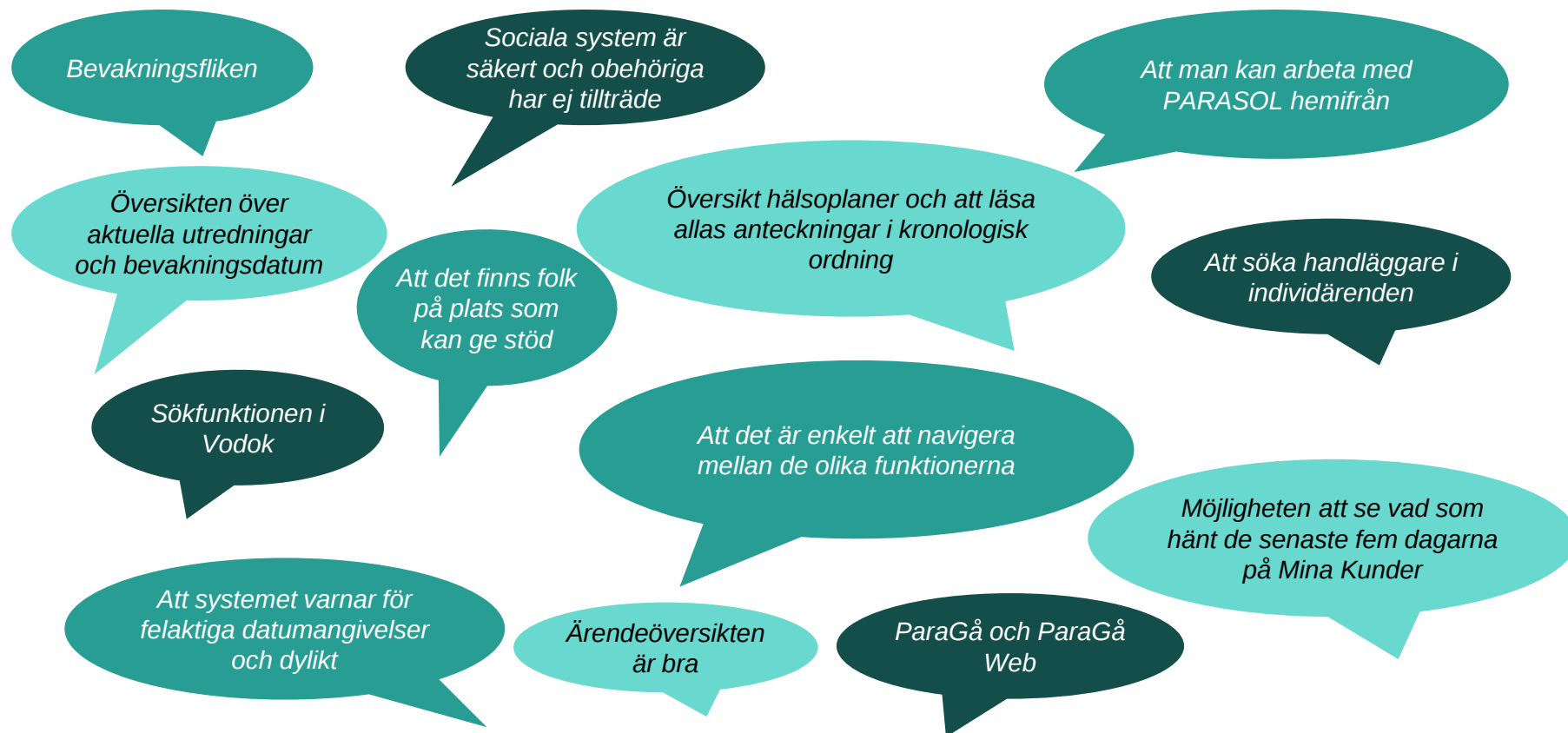
Betygsatta påståenden per intressentkategori



Förklaring av tabell

- Enkätundersökningen gav användarna möjlighet att betygsätta påståenden om hur väl de överensstämmer med deras uppfattning om Sociala system idag
- Användarna fick möjlighet att ta ställning till åtta påståenden
- Dessa påståenden betygsattes på en skala 1-6, där 1 innebär att användarna tar helt avstånd till påståendet och 6 instämmer helt
- Påståendets betyg redovisas i den vänstra tabellen och är uppdelade per intressentkategori

Enkätundersökningen gav användarna möjlighet att uttrycka sig om vad de anser fungerar bra idag och är viktigt att ta med sig till framtidens verksamhetsstöd



I pratbubblorna ovan presenteras några citat från fritextsvar från enkätundersökningen

Enkätundersökningen gav även användarna möjlighet att uttrycka sig om vad som är viktigt att möjliggöra i systemet i framtiden



I pratbubblorna ovan presenteras några citat från fritextsvar från enkätundersökningen

Innehåll



- 7. Appendix
 - A Värdering av behoven per verksamhetsområde
 - B Enkätundersökning
 - C Brukarundersökning

Målsättningar med att belysa brukarperspektivet

Övergripande mål

- Under projektets gång framkom det att brukarperspektivet bör inkluderas i behovskartläggningen
- Brukarperspektivets behovsbild kompletterar verksamhetens behovsbild och genererar en överblick av helheten
- Behovsbilden utgick från ett resonemang som bygger på vilka förmågor som behövs för att kunna möta brukarens behov i framtiden
- Behovsinventeringen var slutförd 21/10-16

Viktigaste aktiviteter

- Belysa brukarperspektivet genom att
 - Kartlägga brukarorganisationer och relevanta nätverk
 - Inventera utvalda brukarorganisationers syn på nedan beskrivna centrala frågeställningar
 - Undersöka vilka möjligheter till vidare kontakt med brukargrupper som deltagande brukarorganisationer erbjuder

Centrala frågeställningar

- Vilka främsta möjligheter respektive utmaningar ger digitaliseringen?
- Hur kan digitalisering skapa delaktighet?
- Hur bör integritetsfrågor hanteras i en digital miljö?
- När nya digitala verktyg införs, hur bör en sådan process se ut? På vilket sätt bör brukare och/eller brukarorganisationer vara delaktiga i en sådan process?
- Vilka kommuner ser ni arbeta på ett bra sätt med digitalisering, och vad gör de som andra kan lära av?

Brukarorganisationer som intervjuats för att skapa en bild av brukarperspektivets syn på digitalisering

Äldreomsorgen

PRO

SRF
SENIORERNA

SKPF
pensionärerna

Omsorgen om funktionshindrade



HANDIKAPP
FÖRBUNDEN

 **Synskadades
Riksförbund**

Individ- och familjeomsorgen

BRIS
BARNENS RÄTT I SAMHÄLLET



**STOCKHOLMS
STADSMISSION**

Kommuner som enligt brukarorganisationer arbetar på ett bra sätt med digitalisering



Nacka kommun

Nacka kommun insåg att tekniken är ett stort problem för många äldre. De erbjöd utbildning för alla äldre 65+ och avsatte 3 miljoner för detta initiativ – anlidade SeniorNet för att utbilda gratis. Tillhandahöll plattor som man kunde få köpa till ett lägre pris.

För Nacka kommun är även digitala ansökningar en norm (t.ex. ansökan om dagisplatser etc.)

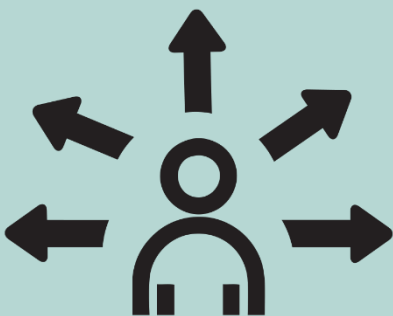
Helsingborg kommun

Driver ett projekt för att på sikt också erbjuda klienter digital kontakt – alltså att ge dem service utan att träffa dem vid fysiska möten.

Örebro kommun

Är i framkant vad gäller teknik för funktionshindrade. T.ex. digitaliserad teckentolkning.

Om man skulle vilja träffa brukare – hur skulle det gå till och vem skulle man prata med?



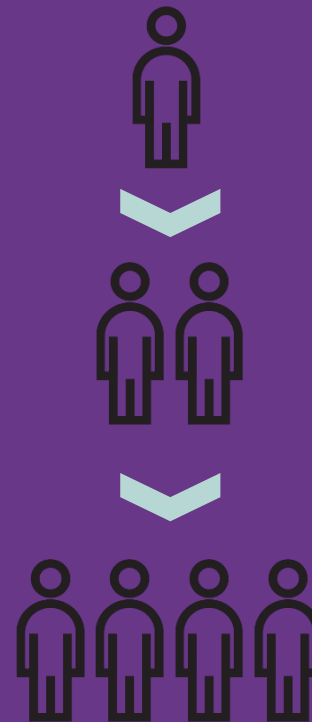
Kontakta tillgänglighetskonsult

- Stockholms stad har upphandlat att man kan ta kontakt med en tillgänglighetskonsult. Dessa genomför uppdraget och rekommenderar brukare.

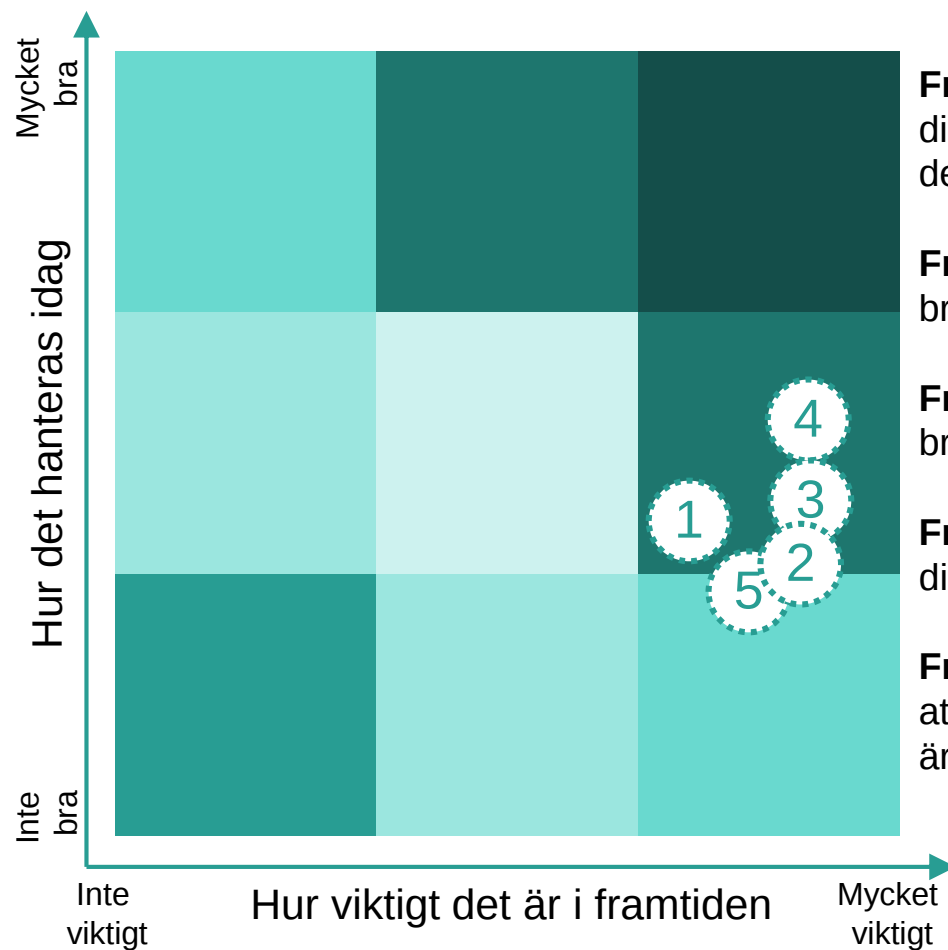


Kontakta brukarorganisationerna

- De tar upp frågan på medlemsmöten och diskuterar frågan vidare
- De startar upp ett projekt och går ut till brukarna och slumpvis väljer ut
- Uppstart av projekt kräver ett bra förarbete (informera, det här kan ni vara med att påverka, tydliggöra syftet) och brukarorganisationerna kräver ibland ersättningen för detta.
- Värt att notera är att vissa brukare är svåra att komma i kontakt med på grund av anonymitet



Stockholms stads hantering av digitalisering idag och dess vikt i framtiden



Fråga 1: I vilken grad utnyttjar Stockholms stad digitaliseringens möjligheter för att skapa delaktighet?

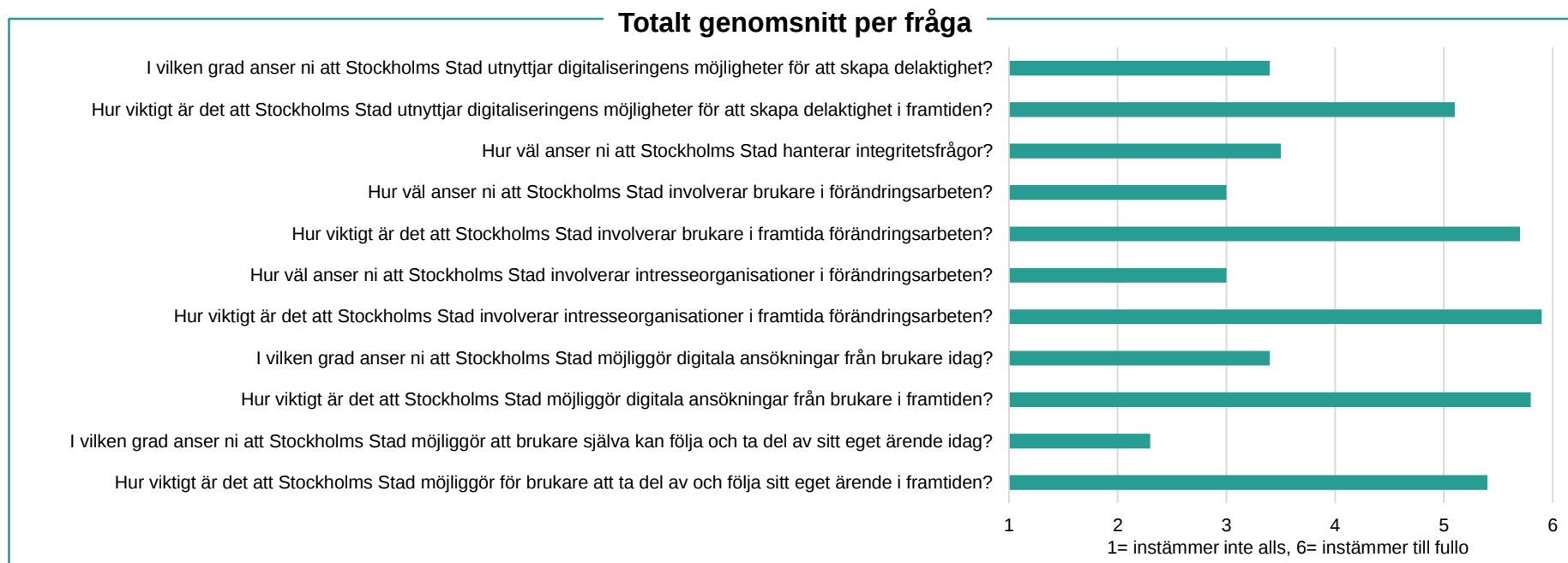
Fråga 2: I vilken grad involverar Stockholms stad brukare i förändringsarbeten?

Fråga 3: I vilken grad involverar Stockholms stad brukarorganisationer i förändringsarbeten?

Fråga 4: I vilken grad möjliggör Stockholms stad digitala ansökningar från brukare?

Fråga 5: I vilken grad möjliggör Stockholms stad att brukare själva kan följa och ta del av sitt eget ärende?

Intervjupersonerna fick gradera ett antal frågor och svaren visar att det finns möjligheter med ytterligare digitalisering



- Brukarorganisationerna uttrycker att Stockholms stad bör utnyttja digitaliseringens möjligheter för att skapa delaktighet i större grad än vad de gör idag
- De anser även att Stockholms stad bör involvera brukare och intresseorganisationer mer i förändringsarbeten
- Brukarorganisationerna uttrycker att det är viktigt att möjliggöra digitala medel för brukaren att ansöka och följa sitt ärende i högre grad än vad som erbjuds idag



Modernisering av Stockholms sociala system

20 december 2016

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

Sammanfattning.....	3
Inledning	5
Bakgrund	5
Uppdrag och syfte.....	5
Metod och angreppssätt	6
Definitioner och avgränsningar	6
Appendix.....	7
Analys och underlag för rekommendationen	7
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
Slutsatser	29
Rekommendation.....	30
Kostnader och nyttor kopplat till rekommenderat scenario	31
Nästa steg.....	32

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

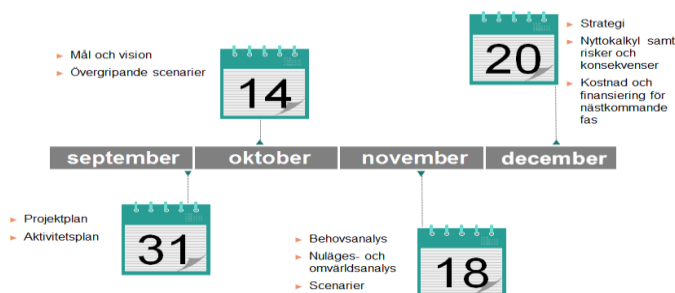
Projektets uppdrag har varit att:

- 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 arbetssätt, 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 befolkningsmängden)
 - 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

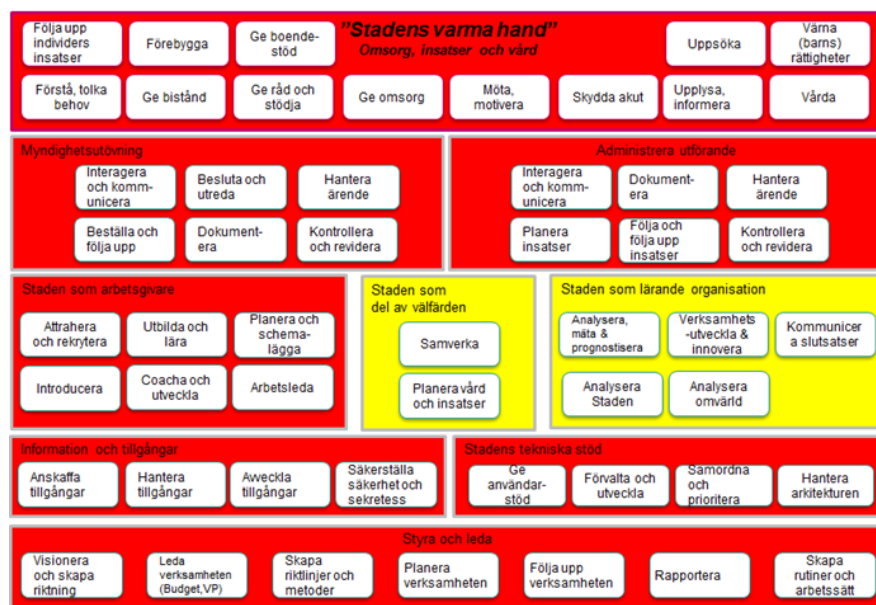
Övergripande nuläges-, behovs- och omvärldsbeskrivning

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 avveckla 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.
- Återrapportering 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 återrapportering, 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.¹
- 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,

¹ 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 realiseras 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.

 = Mycket positivt
  = Positivt
  = Medel
  = Negativt
  = Mycket negativt

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/ Scenarier		0: Behåll Paraplyet	1: Egenutveckla	2: Standardsystem	3: Verktyg
Möjligheter	Uppfylld av det moderniseringen syftar till				
	Behovsuppfyllnad				
	Tid till möjlig påbörjad nyttorealiserings				
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/ Scenarier		0: Behåll Paraplyet	1: Egenutveckla	2: Standardsystem	3: Verktyg
Detaljkrav som kan avgöra Stadens vägval	Användarvänlighet				
	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.

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
Nettokassaflöde	-55	-60	-85	-100	-98	-98	-98	-98	-98	-98

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
Nettokassaflöde	-60	-60	-35	-245	-255	-300	-25	-55	-55	-55

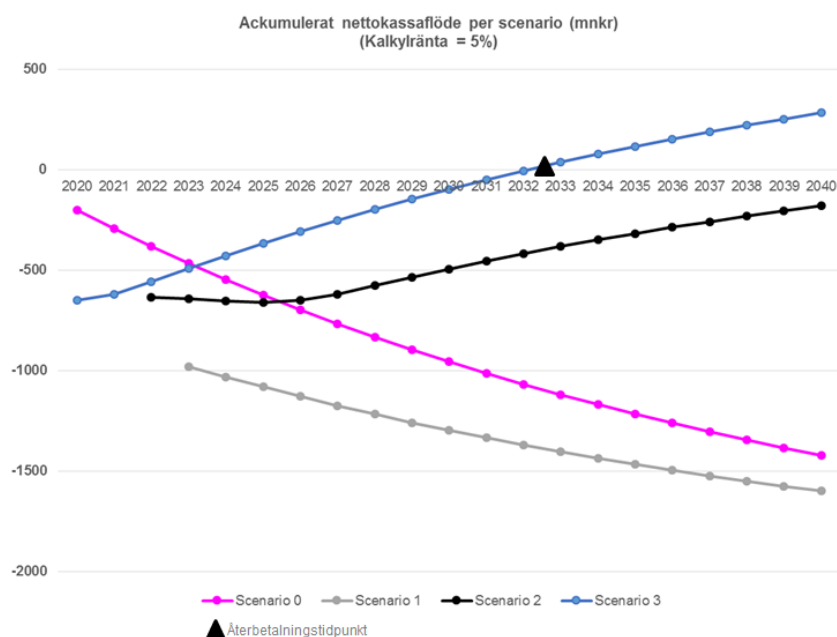
Scenario 2 (mnkr)	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
• Summa negativa kassaflöden	65	55	260	170	85	95	85	85	85	85
• Summa positiva kassaflöden	-	-	-	-	10	60	75	75	75	100
Nettokassaflöde	-65	-55	-260	-170	-75	-35	-10	-10	-10	15

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
Nettokassaflöde	-60	-60	-125	-55	30	70	75	75	80	80

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

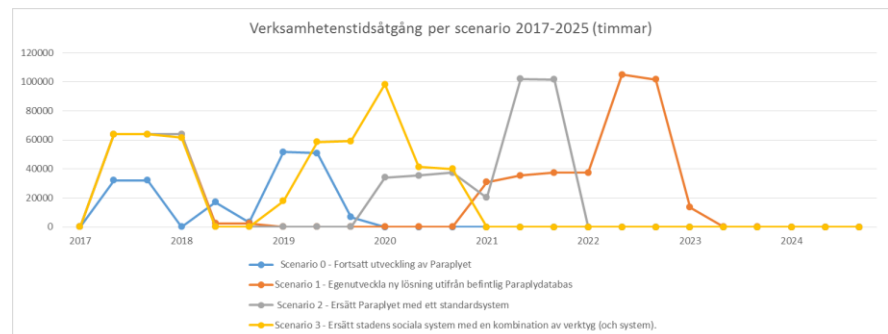


I denna nyttokalkyl har projektet enbart tagit med den potentiella nytta som staden själv styr över och kan kapitalisera på. Detta för

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).

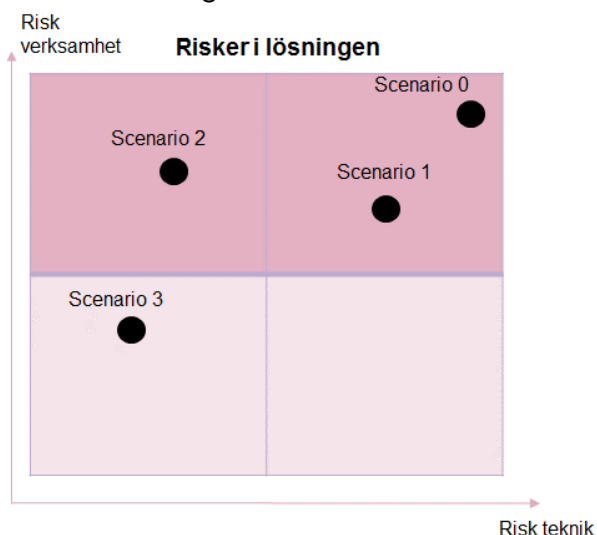
Staden står också inför ett vägval avseende hur förändringen ska ledas, som ett klassiskt projekt eller genom att införa produktägare med ansvar för införandet. I och med dagens krav på mer kontinuerliga förändringar går fler och fler över till att driva förändring i produktform. Detta innebär att ett 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



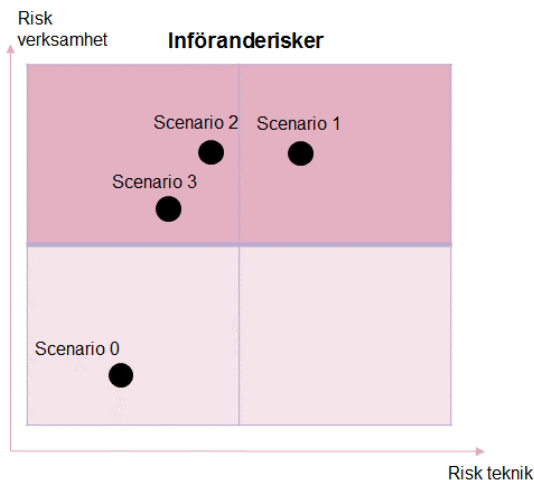
Scenario 0 bygger på gammal teknik som blir instabil och agerar oförutsägbart även vid mindre förändringar. Scenariot innebär inga egentliga förbättringar för verksamheten, vilket gör att detta scenario ses som ett högriskalternativ avseende både teknik och verksamhet.

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 standardssystem krävs större steg avseende överflyttning av information (s.k. migrering), då staden här måste gå från paraplydatabasen 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				- Initial investering teknik 60 - Verksamhetskostnader 80 - Införandeprojekt 60	100
Scenario 1				- Initial investering teknik 660 - Verksamhetskostnader 115 - Införandeprojekt 205	105
Scenario 2				- Initial investering teknik 340 - Verksamhetskostnader 110 - Införandeprojekt 195	85
Scenario 3				- Initial investering teknik 105 - Verksamhetskostnader 100 - Införandeprojekt 145	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
Nettokassaflöde	- 60	- 60	- 125	- 55	30	70	75	75	80	80

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	-	-
• Införande projekt	35	35	40	35	-	-
Årliga kostnader (förvaltning och verksamhet):	-	-	-	-	90	90
Summa negativa kassaflöden	60	60	130	100	90	90

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
Summa positiva kassaflöden	120	160	165	165	170	170

Summa (mnkr)
2017-2026
350
105
100
145
540
890
2017-2026
580
420
380
35
1 000

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.