

[eDok Breddinförande]**Slutrapport**

Innehåll

1	Inledning	3
1.1	Mål och avgränsningar	3
1.1.1	<i>Inledning</i>	3
1.1.2	<i>Bakgrund</i>	3
1.1.3	<i>Syfte</i>	5
1.1.4	<i>Effektmål</i>	5
1.1.5	<i>Projektmål</i>	6
1.1.6	<i>Projektbeskrivning</i>	6
1.1.7	<i>Avgränsning</i>	7
1.1.8	<i>Milstolpar</i>	7
2	Resultat	9
2.1	Måluppfyllelse	9
2.1.1	<i>eDok breddinförande i siffror</i>	11
2.1.2	<i>Effektmål</i>	12
2.1.3	<i>Projektmål</i>	15
2.2	Ändringsönskemål och restlista	15
2.3	Tidsplan	16
2.4	Projektbudget	16
3	Arbetssätt	16
3.1	Projektorganisation och arbetssätt	16
3.2	Samarbetsformer	17
3.2.1	<i>Strategiska styrgruppen för eDok</i>	17
3.2.2	<i>Operativ styrgrupp</i>	18
3.2.3	<i>Pandemin covid 19 – förändrade arbetssätt</i>	18
3.3	Kvalitetssäkring	18
4	Lärdomar	19
4.2	Train the trainer – nytt utbildningskoncept	19
4.2.1	<i>Onsite support, dedikerat stöd och gemensam resurspool</i>	20
4.2.2	<i>Stadens anställda ska leda och fatta besluten</i>	21
4.2.3	<i>Val av leverantör och utveckling i egen regi</i>	22
4.2.4	<i>2nd line – eDok support</i>	22
4.2.5	<i>Vikten av förändringsledning</i>	23
4.2.6	<i>Avslutande ord</i>	25

1 Inledning

1.1 Mål och avgränsningar

1.1.1 Inledning

Projekt eDok breddinförande är ett av Stockholms stads största digitaliseringsprojekt. Projektiden hade formats över 13 år tidigare när Kommunfullmäktige 2013 formellt fattade beslut om att ett digitalt ärende- och dokumenthanteringssystem skulle införas som skulle vara stadsgemensamt och innebära standardiserade arbetssätt.

Införandet av eDok blev resultatet av den vision som staden hade haft om att uppnå en obruten digital ärende- och dokumenthanteringskedja där det skulle vara möjligt att arbeta i ett och samma system från initiering till avslut av ett ärende.

Ett stadsgemensamt systemstöd för tre standardiserade grundprocesser, ärendehantering, remisshantering och nämnd- och styrelsehantering infördes. När projektets genomförande var klart hade systemstödet införts hos stadens samtliga 50 verksamheter, ett projekt som tog sex år att slutföra.

1.1.2 Bakgrund

År 2013 presenterade projekt Navet, med delprojekt GIF (gemensam informationsförsörjning) genomfört av Stockholms Stadsarkiv, rekommendationer för förbättringar inom ärende- och dokumenthantering samt nämndhanteringsprocessen. Det fanns behov av ett koncerngemensamt system för att harmonisera befintliga lösningar och med målet att minska den manuella hanteringen.

Uppdraget var en central upphandling av ett ärende- och dokumenthanteringssystem inom kommunen, med målet att integrera systemet med andra stadssystem och göra det tillgängligt för stadens användare, externa samarbetspartner samt medborgare.

Inom program eDok, som genomfördes under 2013–2017 efter projekt Navet, hanterades upphandling, framtagande av standarder, förändringsledning samt pilotinförande inför eDok breddinförande. Anbudsansökan bearbetas under 2013–2015 via flera referens- och kontrollinstanser. Kriterier involverade ett totalåtagande och att anbudet skulle basera sig på en standardprodukt.

Upphandlingskontrakt ingicks 20 januari 2016 mellan Staden och Formpipe Software AB angående eDok systemstöd för ärende- och dokumenthantering.

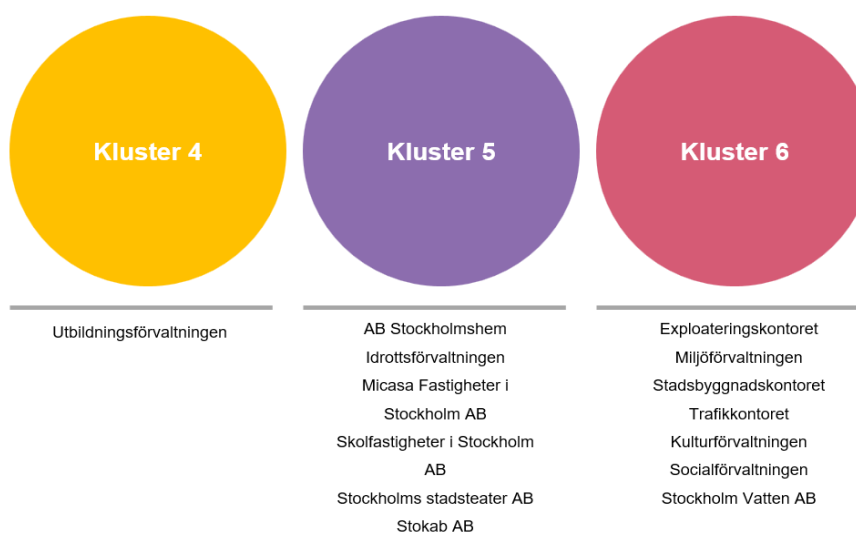
Pilotutrustning sker i början av 2017 hos tre pilotorganisationer, där systemstöd och processer överlämnas till eDok förvaltning. Projekt eDok

breddinförande tog vid efter piloten med syfte att fortsätta utrullningen av systemstödet till resterande verksamheter inom staden.

Klusterindelning 1-3 eDok



Klusterindelning 4-6 eDok



1.1.3 Syfte

Syftet med slutrapporten för eDok breddinförande är att sammanfatta breddinförandet i sin helhet på en övergripande nivå. För respektive kluster så finns det en slutrapport med klusterspecifika projektdetaljer dessa kommer inte denna slutrapport att behandla.

Rapporten kommer att presentera de uppnådda resultaten samt vad som varit framgångsfaktorer och hur väl man uppnått de nyttor som PENG-analysen stipulerat före projektstart. Vidare presenteras rekommendationer och lärdomar för liknade initiativ där förhoppningen är att kunskapen ska kunna återanvändas.

Kunskapsdelning är en viktig aspekt då komplexa IT-projekt innebär stora investeringar och lärdomarna bör ses som en del av avkastningen på gjord investering. Förhoppningsvis kan framtida projekt dra nytta av lärdomarna och fritt kopiera de faktorer som lett till framgång och undvika de fallgropar som går att identifiera på förhand.

1.1.4 Effektmål

Effektmålen för eDok breddinförande grundar sig på samma effektmål som för program eDok (initierat 2013), vilka är:

- Väl underbyggda beslut grundade på tillförlitliga handlingar
- Lägre kostnader för ärendehantering
 - Effektivare processer för ärendehantering med minskat dubbelarbete, så som dubbelregistrering av information
 - Effektivare framställning och distribution av handlingar till nämnder och styrelser
 - Enklare gemensam tillgång till information och handlingar för berörda inom och utom staden
- Effektivare handläggning
 - Styrda och kontrollerade processer för ärenden, handlingar, distribution, publicering, arkivering och utfående (utlämnande av handlingar)
 - Förbättrade möjligheter till uppföljning och utvärdering på olika nivåer
- Ökad säkerhet för att rätt information och handlingar kommer till rätt personer.

Införandet av eDok och specifikt projekt eDok breddinförande syftar till att uppnå följande verksamhetsmål i de respektive verksamheterna:

- Med ett nytt standardiserat arbetssätt kommer förvaltningar och bolag att kunna effektivisera registrering av ärenden.
- En automatisering av nuvarande manuella, administrativ hantering minskar tiden per ärende och frigör ytterligare resurser som istället kan nyttja tiden till kärnverksamheten.

- Konsolidering av ärende- och dokumenthanteringssystem inom staden leder till lägre kostnader för drift och förvaltning av system.
- Genom integrerad diarietförelring och ärendehantering minskar kravet på dubbelregistrering av information samt effektiviserar flödet.
- Effektivare digital hantering och distribution av handlingar avseende remiss-, nämnd- och styrelsehantering

1.1.5 Projekt mål

Projekt eDok breddinförandes mål var att införa systemstöd eDok, med gemensamma arbetssätt för nämnd-/styrelsehantering, remisshantering och registrering av handling, i stadens kvarvarande verksamheter efter piloten.

Detta skulle ske genom utrullning av den i program eDok uppsatta systemlösningen och med väl motiverade anpassningar som systemet bygger på. Därutöver ingick uppsättning av metadata och dokumentmallar, datamigrering från befintliga ärendehanteringssystem samt utveckling av ett begränsat antal nödvändiga systemintegrationer för verksamheterna.

1.1.6 Projektbeskrivning

Program eDok genomfördes baserat på Kommunfullmäktiges beslut (Dnr 033-799/ 2011) fattat den 10 juni 2013 om införande av standardiserade arbetssätt med tekniskt systemstöd för ärende- och dokumenthantering i Stockholm stad, vilket skulle komma att innebära en samordnad och digital ärende- och dokumenthantering.

Program eDok bestod av fyra delprojekt:

- **Projekt förändringsledning:** Ansvarade för alla förändringsledningsaktiviteter inom programmet för att säkerställa ett bra användande av det nya arbetssättet samt systemstödet
- **Projekt Upphandling:** Ansvarar för upphandling av systemstöd eDok. Upphandlingen omfattar systemprogramvara, grunduppsättning av systemet, införande i tre piloter samt breddinförande i staden
- **Projekt Standarder:** Ansvarar för att ta fram processer, informationsstruktur och metadata för det nya arbetssättet.
- **Projekt Införande:** Ansvarar för införandet av systemstödet i de tre identifierade pilotorganisationerna.

Projekt eDok breddinförande syftade till att rulla ut systemstödet till återstående verksamheter inom staden för att realisera användandet.

Projektet omfattade följande moment:

- Kartlägga befintliga arbetssätt och hur dessa ska anpassas till de nya standardiserade arbetssätten som är stadsgemensamma.
- Ta fram konfigurationsunderlag
- Ta fram dokumentmallar
- Migrera öppna ärenden från befintligt ärendehanteringssystem
- Utbilda användare i de olika rollerna, sekreterare, registrator och handläggare
- Planera och genomföra acceptanstester
- Planera och genomföra driftsättning
- Genomföra utvärdering och dra lärdomar i förbättringssyfte

1.1.7 Avgränsning

Breddinförandet var begränsat till att inkludera funktionalitet för upphandlade krav och de anpassningar som tagits fram i grunduppsättningen av systemstöd eDok avseende grundprocesser och gemensamma verksamhetsprocesser.

Övriga avgränsningar sammanfattas nedan:

- Hantering av produktionssatta ("införda") verksamheter, för detta ansvarade eDok Förvaltning
- Funktionalitet och processtöd utanför grunduppsättningen av eDok avseende grundprocesser och gemensamma verksamhetsprocesser – eDok förvaltning
- Leda/driva införande av nya arbetssätt ute i verksamheterna – ansvarade respektive objektspecialist(er) ute i verksamheten för
- Etablering av ny beslutad stadsgemensam klassificeringsstruktur, detta hanterades av verksamheterna själva med stöd av Stadsarkivet
- Avveckling av system som eDok ersatte – ansvarade respektive verksamhet för

1.1.8 Milstolpar

Projekt eDok breddinförande hade följande uppsatta milstolpar inom projektet. De första två milstolparna är på projektnivå och följs sedan av klusterspecifika milstolpar. Eftersom projektet var indelat i 6 kluster som följer samma process för införande, återkommer samma milstolpe sex gånger. Milstolparna för projekt eDok breddinförande överensstämmer till stor del med projektets besluts- och godkännandepunkter.

Följande milstolpar var inplanerade under projektet:

Milstolpe	Beskrivning	Datum
M1	Projektgodkännande	Maj 2017
M2	Projektplan framtagen	Augusti 2017
Kluster 1		
M3	Godkänd systemtestrapport	September 2017
M4	Godkända acceptanstester och beslut om driftsättning	December 2017
M5	Driftstart	Januari 2018
M6	Utbildning av användare	Januari 2018
M7	Godkänd provdrift	April 2018
Kluster 2		
M8	Godkänd systemtestrapport	Mars 2018
M9	Godkända acceptanstester och beslut om driftsättning	April 2018
M10	Driftstart	April 2018
M11	Utbildning av användare	April 2018
M12	Godkänd provdrift	Augusti 2018
Kluster 3		
M13	Godkänd systemtestrapport	September 2018
M14	Godkända acceptanstester och beslut om driftsättning	Oktober 2018
M15	Driftstart	November 2018
M16	Utbildning av användare	November 2018
M17	Godkänd provdrift	Februari 2019
Kluster 4		
M18	Godkänd systemtestrapport	Mars 2019

Milstolpe	Beskrivning	Datum
M19	Godkända acceptanstester och beslut om driftsättning	April 2019
M20	Driftstart	Maj 2019
M21	Utbildning av användare	Maj 2019
M22	Godkänd provdrift	Augusti 2019
Kluster 5a		
M23	Godkänd systemtestrapport	November 2019
M24	Godkända acceptanstester och beslut om driftsättning	December 2019
M25	Driftstart	Januari 2020
M26	Utbildning av användare	Januari 2020
M27	Godkänd provdrift	April 2020
Kluster 5b och 6		
M28	Godkänd systemtestrapport	Feb 2020
M29	Godkända acceptanstester och beslut om driftsättning	Mars 2020
M30	Driftstart	April 2020
M31	Utbildning av användare	April 2020
M32	Godkänd provdrift	Augusti 2020
Breddinförande		
M33	Projektgodkännande	December 2020
M34	Slutrapport godkänd	December 2020

2 Resultat

2.1 Måluppfyllelse

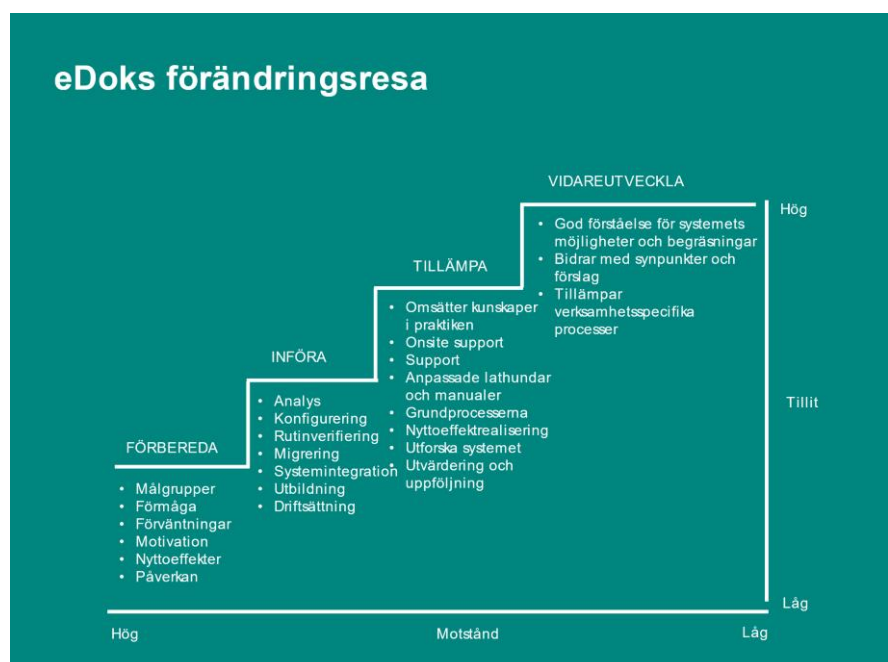
De största vinsterna uppnås när alla stadens verksamheter arbetar gemensamt i eDok i enlighet med de standardiserade grundprocesserna som ensar stadens arbetssätt. De enskilda klusterinförandena har därför

inte fristående kunnat uppfylla effektmålen. Målen och effekterna blir tydliga först när systemet används av staden som helhet.

Fördelarna med ett och samma system är många både ur ett ekonomiskt perspektiv såväl som utifrån verksamhetsmässiga så som igenkänningsfaktor, ensat arbetssätt och ökad service gentemot medborgare.

Även om målet i sig med Projekt eDok breddinförande har varit att införa ett nytt system till stadens verksamheter så har inte den största utmaningen legat i det rent tekniska utan inom det verksamhetsnära. Ett införande av denna karaktär och storlek som omfattade 50 verksamheter med olika uppdrag och förnyade arbetssätt handlade i grund och botten om förändringsledning av medarbetare som påverkas av systemstödet. Ett system i sig skapar ingen nytta utan det är först när det används på ett konsekvent, ändamålsenligt och enhetligt sätt som effekterna börjar uppstå. Det är medarbetarna som använder systemet som skapar värde och den tid som stödet sparar in som genererar måluppfyllelse genom att kunna nyttjas till annat.

Att åstadkomma förändring tar tid och sker inte omedelbart. En förändringsresa genomgår olika mognadsstadier vilket innebär att vissa typer av nyttor inte kan uppstå direkt. Utan sker först i ett senare skede när användarna har uppnått tillräcklig kännedom och förståelse kring systemstödet förmågor och begränsningar. På lång sikt uppstår andra nyttor än de som man initialt kan se i direkt anslutning av ett införande, så som effektivare handhavande, vidareutveckling och sammankoppling av systemstödet inom det befintligt IT-ekosystemet inom Stockholms stad.



De effektmål som stipulerades 2011 i och med PENG analysen som låg till grund för beslut om eDok, påvisade tänkta nyttor som man kunde föreställa sig då. Som med alla tidiga prognoser och analyser så är det svårt att fånga upp de effekter som uppstår som man inte kunnat förutse. Exempelvis så har inte miljömålet om en pappersbesparing varit den främsta vinsten utan snarare andra faktorer så som en ökad digitalisering som ligger till grund för att kunna automatisera fler verksamhetsprocesser, minska manuell handpåläggning samt ökad rättssäkerhet.

Sammantaget så har måluppfyllelsen varit god och har ökat i takt med att fler verksamheter har gått in i eDok och arbetat i systemstödet. Framförallt så har staden tagit ett stort kliv framåt i sin digitaliseringsresa och lagt grunden till att kunna fortsätta tillhandhålla god och effektiv service till medborgare.

2.1.1 eDok breddinförande i siffror

Det sattes upp totalt 230 diarier i eDok var av 173 st tillhör skolorna under utbildningsförvaltningen. Totalt så har 16 597 användare lästs in i eDok under breddinförandet.

Nedan tabell visar hur många öppna ärenden som migrerades för respektive kluster under breddinförandeprojektet. Kluster 4 bestod av Utbildningsförvaltningen och dess skolor och de valde att inte migrera några ärenden utan arbetade parallellt i två system, nya ärenden öppnades i eDok och gamla ärenden avslutades i Diabas tills man helt och hållet gått över till eDok.

”Övriga migreringar” var nya verksamheter som uppstod under projektets gång och som inte fanns när klusterindelningen gjordes, Förskoleförvaltningen samt stadsdelsförvaltningarna Norra innerstaden och Järva. Det har också förekommit flera ihopslagningar av olika stadsdelar som projektet också har fått hantera, exempelvis Enskede-Årsta-Vantör och Hägersten-Älvsjö.

Kluster	Antal migrerade öppna ärenden
Kluster 1	6 749
Kluster 2	1 503
Kluster 3	5 319
Kluster 4	0
Kluster 5	96 578
Kluster 6	26 977
Övriga migreringar	20 499

Totalt	157 625
---------------	----------------

2.1.2 Effektmål

Effektmålen för eDok breddinförande grundar sig på samma effektmål som för program eDok (initierat 2013), vilka är:

- **Väl underbyggda beslut grundade på tillförlitliga handlingar**

- eDok tillhandhåller digital publicering, distribution och åtkomst till möteshandlingar genom Meetings Plus. Detta möjliggör att förtroendevalda kan ta del av möteshandlingar digitalt och sekretesshandlingar distribueras på ett säkert sätt, då de inte behöver skickas ut per post eller skrivas ut i pappersformat som lätt kan glömmas kvar eller hamna i orätta händer.

Det är tydligt och transparent vem som har framställt möteshandlingarna, all information finns samlad i ett gemensamt system och förvaras i Stockholms stads miljöer som driftas av stadens driftleverantör Vivicta AB (tidigare Tietoevry) genom ett stadsgemensamt driftavtal som kallas för systemtjänsteavtalet. Alla aktiviteter loggas i systemet, versionshantering av dokument och handlingar sker i eDok och genom hela handlingens livscykel kan man arbeta med dokumentet i ett och samma system, i den nya versionen av eDok 3.0 så behöver man inte spara ner dokument lokalt eller bearbeta utanför systemet.

- **Lägre kostnader för ärendehantering**

- Effektivare processer för ärendehantering med minskat dubbelarbete, så som dubbelregistrering av information. Ett centralt system som är stadsgemensamt innebär en lägre kostnad för staden jämfört med att varje enskild verksamhet ska upphandla, avtala, förvalta och supportera ett eget system. Licenskostnaderna blir också lägre för nya moduler och tillägg. Vidareutveckling sker i linje med stadens behov vilket innebär att endast stadsgemensamma lösningar utvecklas och inga verksamhetsspecifika anpassningar görs.
- Effektivare framställning och distribution av handlingar till nämnder och styrelser kan ske genom att handlingarna distribueras digitalt istället för per post. Staden sparar in på portokostnader, papper och transport. Från att en

möteshandling publiceras på Meetings Plus till det att en förtroendevald kan ta del av handlingen tar det ca 15 minuter.

Som en del av den transparenta staden kan medborgare fortsättningsvis på ett enkelt sätt ta del av kallelse, möteshandlingar och protokoll via Meetings Plus. Uppdateringar av möteshandlingar kan ske smidigt och enkelt istället för att behöva skriva ut nya eller göra kompletteringar i pappersform. Enklare gemensam tillgång till information och handlingar för berörda inom och utom staden bidrar till minskad tid för att söka och leta efter information.

- Digital anslagstavla har medfört en tydlig effektivisering genom att respektive nämndsekreterare kan anslå direkt till den stadsgemensamma digitala anslagstavlan och själva förhandsgranska innehållet. Tidigare så skedde hanteringen via Serviceförvaltningen som tillhandahöll en publiceringstjänst till stadens verksamheter. Anslag anslogs manuellt och arbetet fakturerades per påbörjad halvtimme. Efter införandet av Digital anslagstavla görs dessa anslag direkt från eDok till anslagstavlan av respektive nämndsekreterare. Detta ger även en ökad kontroll och säkerhet kring att anslag som anslås är korrekta. Samtidigt som tillgängligheten för anslagen har ökat för medborgare så har kostnaden för anslagen minskat avsevärt genom en digital hantering.

- **Effektivare handläggning**

- Styrda och kontrollerade processer för ärenden, handlingar, distribution, publicering, gallring och arkivering vilket standardiserar arbetssätt och säkerställer att det görs likartat varje gång samtidigt som det underlättar återsökningen.
- Standardiserade grundprocesser för registrering, remiss och möteshantering, ensar arbetssättet i staden för samtliga verksamheter.
- eDok tillhandhåller dokumentmallar och frasminnen vilket bidrar till att underlätta skrivandet av tjänsteutlåtanden.
- eDok tillhandhåller digitalt godkännande och signering vilket underlättar när parter inte längre behöver träffas

fysiskt för att skriva under exempelvis protokoll. Som handläggare kan man skicka ett tjänsteutlåtande för godkännande till sin chef och på så sätt formellt bekräfta att innehållet godkänns före exempelvis anmälan till nämnd, remissutskick eller publicering.

- En sömlös systemintegration till e-arkiv Stockholm ska möjliggöra en smidig arkivering för mellan- och slutförvaring. Detta säkerställer en digital ärendehantering från start till slut och ett bättre informationshanteringsflöde.
 - Förbättrade möjligheter till uppföljning och utvärdering på olika nivåer, smarta sökmappar möjliggör att man kan ta ut olika typer av rapporter exempelvis ärendebalans, vilket bidrar till en god uppföljning av antalet ärenden.
 - I eDok så finns det stöd för att man ska kunna tillämpa lagar och regler, avseende krav som GDPR, offentlighetsprincipen och dokumenthanteringsanvisningar.
- **Ökad säkerhet för att rätt information och handlingar kommer till rätt personer**
 - Inloggning till eDok sker med hjälp av två faktors autentisering vilket tillhandahåller hög säkerhet och god åtkomstkontroll.
 - eDok som systemstöd lever upp till stadens Riktlinje om informationssäkerhet och dess tillämpningsanvisningar.
 - Genom att penetrationstesta nya releaser, ha rutiner och informationsklassa kontinuerligt så bedrivs ett systematiskt informationssäkerhetsarbete i syfte att upptäcka sårbarheter och säkerställa att rätt skyddsåtgärder vidtas.
 - Behörigheter kan tilldelas på ärende- och handlingsnivå vilket innebär att åtkomster kan sättas väldigt specifikt och säkerställer att användare bara kan ta del av den information som krävs.
 - Genom smarta sökmappar kan man se vilka som har åtkomst till det egna diariet och vilken roll användaren har vilket underlättar både vid beställning av behörigheter och vid revision och stickprovskontroller.
 - I Meetings Plus så sker åtkomst för förtroendevald av sekretesshandlingar på ett säkert sätt.

- Rollbaserad behörighetsstyrning går ut på att rollen som man tilldels i eDok styr behörigheten, vad man kan se och ta del av för information samt vad man kan utföra för uppgifter tex vara registrator eller sekreterare är så kallade högre behörigheter och ger mer rättigheter än om man är handläggare.

2.1.3 Projekt mål

eDok har införts vid samtliga verksamheter i Stockholms stad.

Stockholms stad har idag ett systemstöd som är stadsgemensamt och som tillhandhåller standardiserade processer för registrering, remisshantering och nämnd- och styrelsehantering med stöd för hög konfidentialitet, riktighet och tillgänglighet.

Varje kluster har migrerat sina öppna ärenden och anpassat sina arbetssätt avseende sina verksamhetsprocesser. Användare har erbjudits utbildning utifrån roll i systemet och stöd i form av lathundar, manualer och dedikerad support vid sitt införande. Därmed anser projektet att målen har uppnåtts.

2.2 Ändringsönskemål och restlista

I samband med driftsättningen av kluster 1 så framkom det behov av att göra anpassningar för att systemstödet skulle fungera så som det var tänkt och uppfylla ställda krav. Dessa anpassningar gjordes inom ramen för projektet och ansågs vara kritiska.

Därefter så antogs ett stramt förhållningssätt, där anpassningar endast beviljades om de uppfyllde något av följande tre krav:

- Tvingande lagkrav
- Nödvändiga för att en verksamhet skulle kunna arbeta i eDok med de tre grundprocesserna.
- Om en anpassning var av sådan karaktär att den kom till gagn för hela staden.

Samtliga förändringsförfrågningar hanterades inom förvaltningen som löpte parallellt med projektet.

Anledningen till att man ville hålla nere antalet anpassningar i eDok var för att inte öka på komplexiteten utifrån ett förvaltningsperspektiv, undvika ökade projekt- eller förvaltningskostnader och förlängd tidsplan samt säkerställa grundfunktionalitet före ytterligare vidareutveckling i ett införandeskede.

Eventuella kvarstående aktiviteter som inte har gått att lösa inom ramen för projekten har överlämnats till förvaltningen i form av en restlista, för detaljer se respektive klusters slutrapport.

2.3 Tidsplan

Projekt eDok breddinförande bedömdes löpa under perioden 2017-04-30 till 2020-12-31 enligt ursprunglig tidsplan.

Projektet gick i mål i november 2023 då sista verksamheten driftsattes i eDok.

Orsaken till förseningen av projektet berodde på flera olika anledningar, bland annat på avtalsdiskussioner mellan staden och leverantören för att uppnå samsyn. Utbildningsförfarandet som man av kostnads- och kvalitetsskäl fick ta hem i egen regi (se avsnitt 4.2 Train the trainer) krävde tid att utveckla som koncept och sjösätta. Pandemiomställningen som krävde en stor anpassning i hela Stockholms stad och påverkade både projektet och mottagande verksamheter. Kriget i Ukraina som bröt ut februari 2022 vilket störde leveraskedjor då leverantören bedrev sin utveckling i Ukraina. Projektet insåg även att vissa kluster var mer omfattande än andra, exempelvis kluster 4 som bestod av Utbildningsförvaltningen och dess skolor. Ett så stort kluster ökade på komplexiteten och den naturliga tröghet som uppkommer när många ska gå i takt samtidigt och det ska synkas med den löpande verksamheten och andra pågående initiativ i staden. Tillkommande krav var även en faktor så som penetrationstester som den ursprungliga projektplanen inte hade tagit höjd för men som blev aktuellt utifrån en mera hotfull omvärld och ökade cyberhot.

2.4 Projektbudget

Projekt eDok breddinförande tilldelades ursprungligen 110 mnkr i medel för att driftsätta 47 verksamheter under perioden 2018 - 2020. Projektet har trots förseningar och oförutsedda händelser levererats under budget. Projektet har inte behövt ta i anspråk de extra tilldelade medel som beviljades av Kommunstyrelsen i årsredovisningen 2020 (dnr KS 2020/1617) som omfattade 50 mnkr.

3 Arbetssätt

3.1 Projektorganisation och arbetssätt

Projekt eDok breddinförande var ursprungligen tänkt som ett enda projekt men detta visade sig vara för komplext. Då valde man att dela upp breddinförandeprojektet i kluster, varje klusterinförandeprojekt hade en egen projektledning och tillhörande operativ styrgrupp. Varje operativ styrgrupp bestod av en representant per verksamhet som ingick i klustret med ett tydligt uttalat krav om att representanten skulle vara chef, väljas ut av förvaltnings- eller bolagsdirektören och ha mandat att fatta beslut å sin verksamhets vägnar. Detta syftade till att säkerställa ett tydligt ägarskap och hög delaktighet i projektet och på så sätt underlätta införandet av eDok.

I början av projektet skedde klusterinförande sekventiellt men en av fördelarna med att dela upp breddinförandet i flera klusterinförandeprojekt var att det möjliggjorde att man kunde driva flera kluster parallellt vilket var nödvändigt för att kunna hålla tidsplanen. Med parallella klusterinföranden innebar det en dedikerad huvudprojektledare per kluster medan de tekniska resurserna delades mellan klustren vilket möjliggjordes genom att projekten befann sig i olika faser.

En förändring som gjordes under projektets gång var att till en början hade bemanningen bestått till störst del av konsulter. Detta innebar att kompetens som byggts upp i ett klusterinförande gick förlorad. Konsulter inom projektet gick vidare för nya uppdrag utanför staden och således började man om från början varje gång samt tappade mycket av historiken då det sakades kontinuitet. Lösningen blev att ta in fler resurser som kom från eDok förvaltning och var anställda hos staden. På så sätt säkerställde man både att intern kompetens och kännedom från projektet byggdes upp och behölls in i förvaltningen samt även att de lösningar och förslag som togs fram och implementerades var långsiktiga.

Projektbeställare och styrgruppssekreterare var samma personer och ingick i samtliga operativa styrgrupper och den strategiska styrgruppen för eDok. Detta säkerställde kontinuitet och en övergripande helhetsbild av eDok breddinförande samt en god kostnadsöverblick.

Projektorganisationen bestod av följande roller:

- Projektägare, beställare
- Projektledare, huvudansvarig för projektledningen
- Styrgruppssekreterare, sammankallande till styrgruppsmötena
- Produktledare, verksamhetsnära- och produktfrågor
- Testledare och testare, test- och kvalitetssäkring
- Utvecklare, migrering, inläsning av konfigurationer och mallar
- Teknisk koordinator, tekniska frågor och migreringsprojektledare

3.2 Samarbetsformer

Att ändamålsenliga samarbetsformer är avgörande för ett lyckat resultat är i sig inget banbrytande men ändå värt att understryka. Här lyfts två forum fram som varit avgörande och en särskild omständighet som varit av stor betydelse och som präglat projektet i hög utsträckning.

3.2.1 Strategiska styrgruppen för eDok

Den strategiska styrgruppen har haft till syfte att fatta strategiska och finansiella beslut på en övergripande projektnivå för hela breddinförandet och har haft stadens bästa som helhet som utgångspunkt. En stor framgångsfaktor har varit att den bemannats av nyckelpersoner inom

staden som suttit på stort mandat och som tillsammans täckt in flera olika perspektiv, så som juridik, finans och IT och som följt med projektet över tid och varit engagerade. Den strategiska styrgruppen stöttade projektet, undanröjde hinder och skapade förutsättningar för att projektet skulle gå i mål. Utan ett starkt stöd hade det inte varit möjligt att genomföra projektet.

3.2.2 Operativ styrgrupp

För varje kluster så inrättades en operativ styrgrupp som bestod av en representant per verksamhet som ingick i klustret tillsammans med projektägare, styrgruppssekreterare och projektledare. De operativa styrgrupperna hade till syfte att säkerställa intern förankring, kommunikation och dialog kring behov från verksamheten till projektet för att säkerställa ett lyckat införande. Den operativa styrgruppen var en viktig del av den förändringsledningsinsats som genomfördes inom ramen av projektet för att bemöta specifika verksamhetsutmaningar men även för att arbeta med internt motstånd för att säkerställa ett så positivt mottagande som möjligt.

3.2.3 Pandemin covid 19 – förändrade arbetssätt

Projektet har pågått före pandemin, under pandemin och efter pandemin. Trots en stor omställning på kort tid som pandemin orsakade så gick projektet framåt även när projektet arbetade på distans. Två avgörande faktorer till varför det gick var att arbetet och arbetssätten till stor del redan var digitala innan pandemin bröt ut, omställningen blev på så sätt mindre. Den andra faktorn var att det fanns väl inarbetade rutiner och projektmedlemmarna kände varandra väl och hade jobbat ihop sedan tidigare, på så sätt underlättade det kommunikationen på distans. Det som var utmanande var när man inte kunde träffas fysiskt för att lära känna nya parter och att behöva hålla diskussionsmöten i storgrupp. Ofta underlättas både dialogen och förståelsen vid ett fysiskt möte och mindre missförstånd uppstår. Att ses fysiskt vid svårare samtal eller där de krävs förändringledning är en stor fördel.

3.3 Kvalitetssäkring

För att säkerställa att projektet uppfyller projektmålen är kvalitetssäkringsarbetet viktigt.

Riskworkshops har genomförts regelbundet månadsvis där man har följt upp risker som identifierats och förts in i en risklogg. Åtgärder har vidtagits för att minska sannolikheten eller reducera konsekvensen av identifierade risker. Risker som inte har kunnat accepteras och som varit akuta har det funnits fastställda kommunikations- och eskaleringsvägar för.

Resurser med rätt kompetens och erfarenhet av systemimplementering och införande har anlitats i projektet. Verksamhetskompetens har involverats i arbetsgrupp för projektet för att säkerställa både produkt- och verksamhetsförståelse.

Endast inläsning av verksamhetens konfiguration tilläts under införandet och man undvek att implementera några förändringar i systemstödet under denna fas.

Genom att kvalitetssäkring i form av verifieringar av metadata, konfigurationer och grundprocesserna genomfördes av verksamheterna har projektet strävat efter att uppnå en högre kvalitet före driftsättning.

Kvalitetssäkring i form av flertalet kontroller har genomförts under samtliga klusterprojekt, exempelvis genrep som föregår migrering för att gå igenom migreringsstegen samt den tid det skulle ta för att göra en skarp migrering för respektive verksamhet.

Verktyg har använts vid validering och generering av skript vid konfigurationsinläsning samt semiautomatiska skript för verifiering av konfigurationsunderlag.

4 Lärdomar

Detta kapitel sammanfattar de främsta lärdomarna som man dragit från projektet samt de framgångsfaktorer som legat till grund för ett lyckat genomförande.

4.2 Train the trainer – nytt utbildningskoncept

Användarutbildning är en viktig del som sker i samband med att en verksamhet går i drift. Användarutbildningarna för kluster 1 utfördes helt av underleverantörer vilket var kostsamt och dessutom påvisade utvärderingarna att det fanns en stor potential för förbättringar då utbildande konsultföretag helt saknade verksamhetskännedom.

Under kluster 2 övergick eDok organisation till ett nytt koncept där underleverantörer höll i handläggarutbildningarna och eDok organisation tog över utbildning av nämndsekreterare, registratorer, chefer och lokala systemadministratörer som ansågs kräva större verksamhetskännedom. Baserat på utvärderingarna, resulterade det nya försöket i en högre kvalitet jämfört med kluster 1 dock mot en fortsatt hög kostnad på grund av utbildningsoptionens upplägg enligt avtalet. En genomgående återkoppling från utvärderingarna påvisade också att handläggarutbildningen var för generell.

Utifrån utvärderingarna av utbildningsinsatserna var man tvungen att tänka om för att höja kvalitén och förbättra förutsättningarna för nya användare. Utifrån kostnadsaspekten så var man också tvungen att hitta en ny lösning som skulle bli kostnadseffektiv men ge högre kvalitet. Train the

trainer togs fram som nytt utbildningskoncept där projektet utbildade och certifierade utvalda medarbetare hos respektive verksamhet till att bli s k verksamhetutbildare. Dessa utbildades i ett särskilt program och blev på detta sätt en eDok utbildare med specifik verksamhetskännedom och ansvarig för att utbilda handledare som var den största användarmålgruppen.

Fördelarna med konceptet var att verksamhetsutbildarna själv efter slutförd certifiering kunde anpassa handledarutbildningarna efter den egna verksamhetens specifika behov. Ökad flexibilitet uppnåddes genom att de själva kunde bestämma hur och när de skulle utbilda istället för att vänta in utbildningsdatum som gavs centralt. Utbildningskonceptet innebar även en stor kostnadseffektivitet för Stockholms stad då detta utfördes med anställd personal jämfört med inhyrda konsulter. Uppföljning med verksamhetsutbildarna gjordes av eDok produktledning för att säkerställa stöd i syfte att bli trygg i rollen och säkerställa en god kvalitet. En kravprofil togs fram för verksamhetsutbildare i syfte att underlätta för verksamheterna att välja ut lämpliga kandidater att certifiera.

Skräddarsydda utbildningar som är målgruppsanpassade är ett vinnande koncept som projektet varmt rekommenderar. Viktigt också att utbildningen utgick ifrån verksamhetens processer och arbetsflöden och inte systemstödet. Train the trainer bevisade även att resurserna kunde nyttjas effektivare med minskad kostnad till en högre kvalitet. Under eDok breddinförandet utbildades cirka 10 000 medarbetare i Stockholms stad.

4.2.1 Onsite support och gemensam resurspool

Kärt barn har många namn och är en utveckling av samma koncept, det vill säga dedikerat stöd till nya användare i samband med driftsättning av eDok. Stödet syftade till att användare som skulle börja jobba i eDok fick hjälp för att säkerställa en smidig övergång från befintligt system till nytt system och ge en ökad trygghet under en övergångsperiod. En av de största farhågorna inför övergången till eDok var just att göra fel, att något inte skulle fungera och att detta i sin tur skulle påverka något kritiskt i verksamhetsprocessen. För att hantera denna oro och råda bot på osäkerheten som många nya användare kände inför eDok tog man fram ett nytt supportkoncept.

Onsite support utformades först och var då support på plats, en supportkonsult från eDok förvaltning hjälpte användare på plats i deras egna lokaler. Onsite kunde hjälpa både genom att instruera användare, felsöka vid tekniska problem, skriva lathundar samt hålla miniutbildningar. Detta var mycket uppskattat särskilt av de verksamheter som hade komplicerade processer och som hanterade många tidskritiska ärenden.

Gemensam resurspool var samma koncept som onsite men med den skillnaden att stödet var virtuellt (anpassning under pandemin) och flera verksamheter gick ihop och köpte tillsammans gemensamma supportresurser till självkostnadspris. Denna modell skapade möjligheten att erbjuda stöd till driftsatta verksamheter på distans under pandemin samt att endast de verksamheter som ville köpa extra stöd behövde betala. De verksamheter som inte var i behov av extra stöd var inte med i poolen utan fick vända sig till ordinarie support.

Fördelarna med resurspoolen var att de resurser som bemannade poolen kunde tas från befintlig förvaltningsorganisation istället för att ta in tillfälliga konsulter som skulle läras upp, vilket ökade kvalitén då både systemkunskap och förståelse för de grundläggande processerna fanns.

Jämfört med att ha en resurs per verksamhet ute på plats så löste resurserna inkomna ärenden som ett team. I och med att stödet var virtuellt så kunde färre resurser hjälpa fler användare då de nyttjades effektivare och inte var låsta till en viss verksamhet.

4.2.2 Stadens anställda ska leda och fatta besluten

Detta kan låta självklart men i praktiken är det vanligt att staden köper hela projektåtaganden som levereras av konsulter. eDok breddinförandet projektet startade som ett sånt typiskt projekt och leddes och styrdes av konsulter. Nackdelar som man fann var svag insyn i projektarbetet, framdriften presenterades som mer positiv än vad den var, det saknades förankring av beslut som fick långsiktig påverkan samt att verksamhetskännedom och förståelse för hur staden fungerar saknades genomgående.

Under projektets gång förändrades detta, man gjorde en stor omorganisation för att åtgärda de brister som man hade funnit. Projektet bemannades av stadens medarbetare från förvaltningsorganisationen som tog över styrningen av projektet och säkerställde att besluten som togs skulle vara fördelaktiga för staden. Detta fick positiva effekter eftersom projektbeslut som fattades togs av samma personer som skulle ta emot projektresultatet och förvalta lösningen i slutändan. Insyn i projektet ökade och samarbetet mellan projektet och den strategiska styrgruppen fördjupades. Det här ledde till att styrgruppen fick en ökad förståelse för utmaningarna i projektet och kunde vara mer delaktiga i beslutsfattandet.

En annan fördel med att bemanna projektet med anställd personal var att kompetens och historik byggdes upp internt och bevarades vilket var en stark fördel.

Projektet med stöd från den strategiska styrgruppen beslutade att ta över leverantörens åtagande i eDok breddinförandet och byggde upp ett eget utvecklingsteam med Platina och eDok kompetens. Teamet ansvarade för det tekniska spåret inom projektet. På sikt ville man även säkerställa högre

kontroll över förvaltningen av systemstödet, korta ned ledtiderna och öka transparensen för att implementera hållbara och långsiktiga lösningar istället för slutna lösningar som är kostnadsdrivande. Därför tog teamet senare även över ansvaret för support och underhåll av systemstödet i stadens regi vilket resulterade i en ökad robusthet och tillgänglighet av systemstödet då man kunde uppnå färre driftstörningar.

4.2.3 Val av leverantör och utveckling i egen regi

Vid upphandling av leverantör, är det viktigt att kravställa att leverantören har tillräcklig kapacitet och kan skala upp vid behov. Ett tungt skäl till att bygga upp egen kapacitet är att man som förvaltningsorganisation själv ska kunna planera och bestämma leveranser och prioriteringar.

Utmaningen som eDok hade från början var att leverantören saknade tillräckliga resurser och fick pausa utvecklingsförfrågningar i väntan på att resurser skulle bli tillgängliga. När kriget mot Ukraina bröt ut så blev det plötsligt tydligt att leverantören hade större delen av sin utvecklingsorganisation outsourcad vilket påverkade både support och underhåll men även att samtliga utvecklingsförfrågningar stoppades för att leverantören prioriterade support och underhållsåtaganden som berörde standardprodukterna framför kunds specifika behov. Detta visade sig vara en sårbarhet eftersom en stor flaskhals uppstod och det blev genast en högre prioritet att ta hem support och underhåll samt utvecklingen av eDok, för att säkerställa en kontinuerlig förvaltning av systemstödet och minskat beroende till extern leverantör genom att bygga upp egen förmåga.

Att upphandla en standardprodukt och anamma en strategi om så få anpassningar som möjligt för att säkerställa en hållbar och kostnadseffektiv förvaltning är en bra tumregel. Att underhålla en produkt med många anpassningar är dyrt och tidskrävande, något som tenderar att skapa höga förvaltningskostnader och som får direkt påverkan på produktlivcykelhanteringen. Rekommendationen är att börja med en grundprodukt och endast ett fåtal kritiska anpassningar för att senare vidareutveckla systemet utifrån verksamheternas faktiska behov.

Viktigt att tänka på är att välja en grundprodukt som inte är för specifik dvs en produkt som det finns ett stort ekosystem kring. Det både underlättar rekrytering av kompetens, sänker kostnaderna för support och underhåll samt vidareutveckling av systemstödet. Annars finns en risk att man behöver betala premium för en nischad produkt utan ett ekosystem, partnerprogram eller kompetens som vill och kan förvalta den.

4.2.4 eDok support

Något som också har varit unikt för eDok är den egna Second Line Support organisationen som byggts upp internt i egen regi hos eDok förvaltning och tillhör inte stadens driftleverantörs servicedesk.

First Line Support sker via stadens servicedesk som agerar som Single Point Of Contact för samtliga användare där ärendena tas emot och registreras, dator och IT arbetsplats relaterade fel och problem hanteras och eDok specifika ärenden går vidare till eDok support. eDok support (2nd line) besvarar i sin tur användarfrågor, hanterar beställningar och ansvarar för incidenthantering och registrerar och eskalerar systemstödspecifika problemärenden till Third Line Support som består av eDok förvaltnings eget utvecklingsteam. Teamet består utav Sverigebaserade utvecklare som sitter inhouse tillsammans med eDok support vilket innebär ett nära samarbete och ledtider kortas ner avsevärt i samband med hantering av incidenter och problemärenden.

4.2.5 Vikten av förändringsledning

Den största utmaningen låg primärt inte i att införa en ny teknisk lösning utan att förändringsleda alla de som berördes och som skulle använda systemet, användargrupperna var handläggare, nämndsekreterare, registratorer och chefer samt förtroendevalda. Komplexiteten ökade i och med att användargrupperna inte var homogena, återfanns inom hela organisationen och hos samtliga verksamheter i staden. Detta innebar att den stora förändringen i sig inte var ett nytt system utan hur verksamheterna skulle vänja sig vid att arbeta på ett helt nytt sätt, processer skulle anpassas och flöden skulle ritas om för att bli digitala.

Projektet tillämpade en modell för förändringsledning som hette ADKAR och är utvecklad av Prosci och används för att hjälpa både individer och organisationer att lyckas med förändringar. Modellen bygger på fem steg som varje individ eller verksamhet behöver ta sig igenom för att en förändring ska bli bestående. ADKAR:s fem steg står för:

Bokstav	Steg	Förklaring
A: Awareness	Medvetenhet	Förstå varför förändringen behövs.
D: Desire	Vilja	Ha motivation och vilja att delta i förändringen.
K: Knowledge	Kunskap	Veta hur man ska förändra – utbildning, instruktioner, information.
A: Ability	Förmåga	Kunna omsätta kunskapen i praktiken.
R: Reinforcement	Förstärkning	Säkerställa att förändringen håller över tid.

I eDok breddinförande projektet tillämpades modellens steg enligt följande:

Awareness:

Projektet höll ambassadörsträffar och introduktionsmöten för verksamheterna i syfte att informera om projektet och demonstrera eDok innan respektive klusterinförande startade. Det viktiga var att i ett tidigt skede sätta förväntningarna rätt från början och förstå målgruppernas förutsättningar och lära känna dem.

Desire:

För att bygga upp motivationen och viljan att delta i förändringen gjorde projektet en analys av hur respektive verksamhet arbetade med de tre grundprocesserna. Utifrån analysen så konfigurerade projektet verksamhetens ärenden i eDok så att man kunde visa hur det skulle komma att se ut samt vilka nyttoeffekter som fanns för verksamheten.

Knowledge:

I detta steg utifrån verksamhetens ärenden gjorde man rutinverifieringar för att säkerställa att verksamheterna kunde arbeta obehindrat i eDok. Rutinverifieringen resulterade i en så kallad ärendehandbok som beskrev verksamhetens flöde med avseende på de tre grundprocesserna vilket lämnades över till verksamheten i samband med driftsättning. Projektet stöttade verksamheten under denna fas med att fylla i konfigurationsunderlaget som beskrev verksamhetens användare, organisationsstruktur och metadata. Projektet genomförde en migreringsanalys, mappning och genrep för migrering av verksamhetens öppna ärenden till eDok. Nära inpå införandet fick respektive roll en utbildning om hur man arbetar i eDok.

Ability:

I samband med införandet erbjöds verksamheterna extra stöd i form av Second Line Support, Onsite Support eller resurspool för att omsätta teoretiska kunskaper i praktiken och lära sig att arbeta med de tre grundprocesserna i eDok. I denna fas låg fokus på att underlätta och stödja verksamheterna i sitt användande genom instruerande stöd och miniutbildningar.

Reinforcement:

För att säkerställa att förändringen skulle bestå över tid så gjorde produktledningen uppföljningar med respektive verksamhet i syfte att identifiera deras utmaningar. Verksamheterna fick svara på en årlig enkät som berörde olika processer och steg i eDok där svaren utgjorde en baslinje som följdes upp årligen för att mäta förflyttningen. Därefter togs en handlingsplan fram tillsammans med verksamhetens objektspecialister

för att säkerställa rätt stöd i syfte att underlätta verksamhetens fortsatta utvecklingsresa.

Genom kvartalsvisa objektspecialistforum höll produktledningen objektspecialisterna uppdaterade om eDok och berättade om kommande nyheter och projekt. Nätverksträffar hölls också för rollerna registratorer och nämndsekreterare. Syftet med träffarna var att utbyta erfarenheter och lyfta fram goda exempel för att underlätta för rollerna.

Viktigt att komma ihåg är att det tar tid att arbeta in nya rutiner och att mogna i processerna. Det stora arbetet för verksamheterna började egentligen efter driftsättning i eDok. Här såg man en högre sannolikhet för att verksamheten skulle ta till sig ett nytt system och arbete väl i det, om ledningen uppmuntrade och underströk vikten av att ta till sig förändringen och inte tillät avvikelser så som att fortsätta med parallella system och gamla arbetssätt.

Med eDok introducerades nya standardiserade processer som påverkade arbetssättet i hela Stockholms stad. Eftersom eDok innebar en stor förändring i en organisation som påvisade högt förändringsmotstånd så var förändringsledning en av de absolut viktigaste framgångsfaktorerna för att man ska uppnå långsiktig nytta.

4.2.6 Avslutande ord

eDok förvaltning vill rikta ett stort och varmt tack till samtliga som varit med under genomförandresan och bidragit till att möjliggöra projektet och Stockholms stads vision om ett stadsgemensamt digitalt ärende- och dokumenthanteringssystem.

Stort tack till den strategiska styrgruppen som varit med under hela resan och stöttat projektet.

Varmt tack till alla projektdeltagare som outtröttligt arbetat för framdrift av projektet och sett till att projektet har kommit i mål.

Stort tack till engagerade deltagare i de operativa styrgrupper som stöttat klustervisa införanden i olika behovslandskap.

Vi vill speciellt tacka för det deltagande och engagemang i alla Stockholms stads verksamheter som gjort förändringsresan möjlig, till alla ni användare som dagligen arbetar i systemstödet och säkerställer att den gemensamma visionen uppnås.

eDok förvaltning arbetar vidare med att realisera användarnyttan för Stockholms stad genom att utveckla ny funktionalitet, integrationer och utöka användningsområdena för systemstödet så resan fortsätter.