

Vi arbetar mot en vision där vardagen för stadens invånare är enkel och trygg med användarvänliga, säkra och tillgängliga sociala system.

# Införandestrategi för projekt Modernisering av sociala system

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



**Införandestrategi för projekt Modernisering av sociala system**  
Februari 2019

**Dnr:** 901-857/2016

**Kontaktperson:** Petra Lindström (huvudprojektledare)  
stadsledningskontoret avdelningen för finans och digital utveckling

## Sammanfattning

Stockholms stad satsar på digital utveckling. Projekt Modernisering av sociala system arbetar med att utveckla moderna arbetssätt och nya digitala stöd för socialtjänsten, överförmyndarförvaltningen, arbetsmarknadsförvaltningen och kommunal hälso- och sjukvård.

Då projektet närmar sig införandefasen har denna stadsövergripande införandestrategi utarbetats. Införandestrategin syftar till att tydliggöra strategiska vägval kring hur införandet ska styras, organiseras och genomföras. Införandestrategin ligger till grund för den mer konkreta planering som sedan kommer ske per verksamhetsområde och därefter vidare ner på enhetsnivå.



Bild 1: Förtydligande av införandestrategins avgränsning.

Införandestrategin omfattar arbetet under hela införandet vilket inkluderar de faser projektet kallar *införande* respektive *interimsförvaltning*.

Verksamheternas deltagande i projektet är avgörande för att införandet ska bli framgångsrikt. Det är förvaltningarnas medarbetare som kommer utforma de moderna arbetssätten under ledning av projektet.

För respektive verksamhetsområde kommer ett införandeteam bestående av medarbetare från berörda verksamheter och projektet att tillsättas. Införandeteamen kommer att ansvara för att utforma de moderna arbetssätten och digitala stöden tillsammans med stadens it-leverantörer. Införandeteamen ingår i projektorganisationen vilket innebär att deras arbete planeras, leds och styrs av projektet. Då delar av det nya digitala stödet kommer vara en medicinteknisk produkt ansvarar även införandeteamen för att utforma moderna arbetssätt och nya digitala stöd utifrån de krav

som stadens medicintekniska tillverkar- och vårdgivaransvar innebär.

Införandet kommer att följa den beslutade införandeordningen, vilket betyder att överförmyndarförvaltningen påbörjar sitt arbete först, följt av barn och unga, vuxen, ekonomiskt bistånd, funktionsnedsättning inklusive socialpsykiatri, äldreomsorgen samt kommunal hälso- och sjukvård. Arbetsmarknadsförvaltningens verksamheter som nyligen tillkommit till projektet är preliminärt planerade att ingå inom verksamhetsområdena vuxen respektive ekonomiskt bistånd. Se bilden nedan.

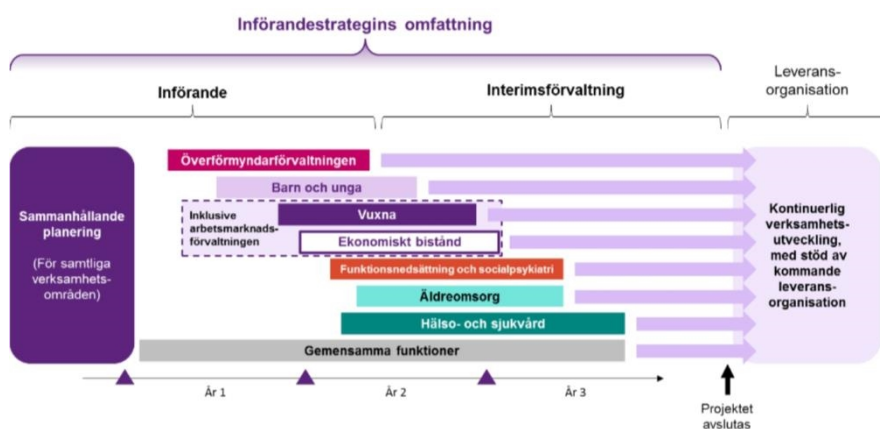


Bild 2: Införandestrategins omfattning och ingående verksamhetsområden.

Respektive verksamhetsområde kommer också att upprätta verksamhetsråd där beslut om verksamhetsrådets arbetsätt fattas på stadsövergripande nivå. Det betyder exempelvis att området *barn och unga* får både ett dedikerat införandeteam och ett verksamhetsråd inför och under införandet. Alla verksamhetsområden kommer dessutom även att bilda ett verksamhetsteam med ambassadörer, superanvändare och samordnare (en samordnare per förvaltning). Alla enheter som ska införa moderna arbetsätt och nya digitala stöd kommer på så vis ha egna ambassadörer och superanvändare knutna till sin enhet. På detta sätt säkerställs ett stadsövergripande verksamhetsinflytande, där stadens verksamheter är delaktiga i och har insyn i utformningen av moderna arbetsätt och nya digitala stöd.

Verksamhetsråden kommer att bestå av representanter från verksamhetsområdet, bland annat finns här processägaren som är ordförande och andra representanter från förvaltningarna. Huvudprocessledaren som leder det operativa arbetet under införandet är föredragande. Verksamhetsrådets arbete övergår till att utgöra en del av den kommande leveransorganisationen när

projektet avslutas. Leveransorganisationen är den organisation som framöver kommer att arbeta med förvaltning och kontinuerlig utveckling av socialtjänstens, överförmyndarförvaltningens, arbetsmarknadsförvaltningens och den kommunala hälso- och sjukvårdens moderna arbetssätt och nya digitala stöd.

Projektet ansvarar för gemensamma processer, tekniska funktioner och den övergripande arkitekturen under införandet. Projektet upprättar forum för att hantera vägval kring de områden som bedöms vara stadsövergripande eller på andra sätt gemensamma. Vidare ansvarar projektet för samordning och styrning av utbildning och användarstöd.

Projektet ansvarar också för att ta fram en gemensam och stadsövergripande metod för hur införandet samt efterföljande interimsförvaltning ska gå till. Alla verksamheter som berörs av införandet kommer att behöva följa denna gemensamma metod.

Förvaltningarna ansvarar för att genomföra de förberedelser som krävs för ett lyckosamt införande. Det kan vara att bemanna roller och tillsätta andra nödvändiga resurser för införandet men även att leda medarbetarna under införandet i den egna verksamheten.

Projektets budget ska täcka projektets alla faser, både införande och interimsförvaltning, för samtliga verksamhetsområden. Projektet ansvarar för att fördela resurserna över införandeperioden på ett för förvaltningarna rättvist sätt, så att samtliga verksamheter på ett kontrollerat sätt ges möjlighet att införa moderna arbetssätt och nya digitala stöd.

Projektet har tagit fram ett antal gemensamma strategiska principer som ska vara ett stöd för beslutsfattandet under projektiden. Det handlar bland annat om att verksamhetens perspektiv och behov ska vara vägledande för allt arbete och att projektet ska arbeta för att skapa en kultur där lärande och arbete med ständiga förbättringar ses som en naturlig och integrerad del av allt arbete. De lärdomar som görs inom projektet under faserna införande och interimsförvaltning kommer även vara en viktig input till utformningen av den kommande leveransorganisationen.

Införandestrategin sätter ramarna för hur det fortsatta arbetet inom projektet ska bedrivas. Införandestrategin är därmed ett stöd i arbetet mot att nå visionen för modernisering av sociala system; *vardagen för stadens invånare är enkel och trygg med användarvänliga, säkra och tillgängliga sociala system.*

# Innehåll

<b>1. INLEDNING .....</b>	<b>7</b>
BAKGRUND.....	7
SYFTET MED INFÖRANDESTRATEGIN.....	9
INFÖRANDEORDNING .....	11
OMFATTNING.....	12
HUVUDAKTÖRER UNDER INFÖRANDET .....	13
AVGRÄNSNINGAR .....	14
ÄGARE AV INFÖRANDESTRATEGIN.....	15
METOD FÖR FRAMTAGANDET AV INFÖRANDESTRATEGIN .....	15
<b>2. STRATEGI FÖR INFÖRANDE AV MODERNA ARBETSSÄTT OCH NYA DIGITALA STÖD.....</b>	<b>16</b>
ÖVERGRIPANDE ANSVARFÖRDELNING .....	16
STYRNING OCH LEDNING .....	19
ORGANISATION, ROLLER OCH RESURSTILLSÄTTNING.....	21
ÖVERGRIPANDE METOD .....	31
MÅL, MÅTETAL OCH UPPFÖLJNING .....	33
FINANSIERING.....	34
KOMMUNIKATION.....	35
<b>3. STRATEGISKA PRINCIPER .....</b>	<b>36</b>
STRATEGISKA PRINCIPER FÖR INFÖRANDET .....	36
DETALJERING AV PRINCIPER .....	37
<b>4. LÄRANDE ARBETSSÄTT .....</b>	<b>39</b>
<b>APPENDIX A – ORDLISTA .....</b>	<b>40</b>
<b>APPENDIX B – DELTAGARE I ARBETSMÖTEN .....</b>	<b>45</b>
<b>APPENDIX C – ANSVARSMATRISER FÖR INFÖRANDET.....</b>	<b>46</b>

# 1. Inledning

*I detta kapitel beskrivs en kort bakgrund till införandestrategin, samt syfte, omfattning, huvudaktörer och avgränsningar av införandestrategin. Vidare beskrivs tillvägagångssättet som har använts för att ta fram strategin.*

## Bakgrund

Under 2016 genomfördes en förstudie till projekt Modernisering av sociala system. I förstudien deltog ca 900 medarbetare på olika sätt, både i intervjuer, arbetsmöten och via enkäter som skickades ut. Medarbetarnas önskemål var att kunna nyttja digitaliseringens möjligheter på ett bättre sätt än vad man kan idag. Det gäller bland annat möjligheten till att kunna arbeta med kontinuerlig förändring och utveckling men även att ha bättre möjligheter och förutsättningar för samverkan. För mer information om förstudien läs gärna slutrapport modernisering av sociala system, december 2016.

Kommunfullmäktige beslutade i maj 2018 att stadsledningskontoret ska initiera och samordna centralupphandling samt införandet av moderna arbetssätt med nya digitala stöd. För att genomföra uppdraget har projekt Modernisering av sociala system etablerats inom stadsledningskontorets avdelning för finans och digital utveckling.

Fackförvaltningar och stadsdelsförvaltningar styr och deltar i projektarbetet på flera olika sätt. Bland annat genom att styrgrupp, operativt råd och referensgrupper har bemannats med chefer och medarbetare från staden. Projektet har ett antal projektmedlemmar som är anställda på sin enhet men som är inlånade till projektet på hel- eller deltid.

**Stadsledningskontoret ska initiera och samordna  
centralupphandling samt  
införande av modernisering av sociala system.**

*Bild 3: Stadsledningskontorets uppdrag avseende projekt Modernisering av sociala system.*

Denna införandestrategi är framtagen inom ramen för projekt Modernisering av sociala system inför att projektet närmar sig införandefasen. Innehållet har arbetats fram under perioden oktober 2018 till februari 2019.

Målgruppen för detta dokument är medarbetare som deltar i arbetet med att införa moderna arbetssätt och nya digitala stöd, exempelvis chefer inom fackförvaltningar och stadsdelsförvaltningar, styrgruppen, operativa rådet, projektmedlemmar och projektledningen för projekt Modernisering av sociala system.

Ingångsvärden till framtagandet av införandestrategin är de behov som verksamheterna löpande har framfört sedan projektet startades. Sedan projektet startades har ett stort antal utredningar och rapporter tagits fram, av dessa har följande varit av särskild vikt för arbetet med att ta fram införandestrategin:

- Strategi för modernisering av Stockholms sociala system, beslutad av styrgruppen i december 2016.
- Slutrapport modernisering av stadens sociala system, december 2016 (förstudien till projektet rapporteras här).
- Projektplan för projekt Modernisering av sociala system, beslutad av styrgruppen i mars 2017.
- Rapporten BPM-erfarenheter från andra organisationer, framtagen inom projektet oktober 2017.
- Tjänsteutlåtandet för projekt Modernisering av sociala system, beslutad i kommunfullmäktige maj 2018.
- Rapporten Digitalt stöd för kommunal hälso- och sjukvård – Medicinteknisk produkt, framtagen inom projektet våren 2018
- Införandeordning för projekt Modernisering av sociala system, beslutad av styrgruppen i juni 2018.

I rapporten ”Digitalt stöd för kommunal hälso- och sjukvård – Medicinteknisk produkt” konstaterades att det framtida digitala stödet kommer, åtminstone delvis, vara en medicinteknisk produkt. Med anledning av detta kommer staden i framtiden ta sig an ett nytt ansvar, tillverkaransvaret (motsvarande det som Tieto idag har för Vodok). Precis som idag kommer staden fortsätta vara vårdgivare. Dessa två ansvar påverkar införandet exempelvis genom behov av specifika roller och kompetenser.

I detta dokument används termen *förvaltningar* som ett samlingsbegrepp för stadsdelsförvaltningar, fackförvaltningar och stadsledningskontoret. Denna typ av förvaltning ska dock inte förväxlas med *förvaltning och utveckling* av digitala stöd eller förvaltning och utveckling av arbetssätt. Denna typ av förvaltning syftar till att säkerställa att digitala stöd upprätthålls och utvecklas för att möta verksamhetens behov över tid.

I detta dokument används även termen *verksamhetsområde* vilket är ett avgränsat expertisområde. Projektet ser överförmyndarförvaltningen och kommunal hälso- och sjukvård



som egna verksamhetsområden. Socialtjänsten delas upp i flera verksamhetsområden: barn och unga, vuxen, ekonomisk bistånd, funktionsnedsättning och socialpsykiatri samt äldreomsorg, och avser all verksamhet inom det berörda området. Exempelvis öppen verksamhet, uppsökande verksamhet, myndighetsutövning, olika former av utförarverksamhet samt verksamheter inom råd och stöd.

Arbetsmarknadsförvaltningens verksamheter som nyligen tillkommit till projektet är preliminärt planerade att hanteras inom verksamhetsområde vuxen respektive ekonomiskt bistånd.

I appendix A återfinns en ordlista där fler begrepp förklaras.

## **Syftet med införandestrategin**

Införandestrategin är tänkt att ge stöd till Stockholms stad i arbetet med att införa moderna arbetsätt och nya digitala stöd för verksamheterna inom socialtjänsten, överförmyndarförvaltningen, arbetsmarknadsförvaltningen och kommunal hälso- och sjukvård. Införandestrategin är tillämplig under de projektfaser som projektet kallar *införande* respektive *interimsförvaltning* (se vidare under rubriken Omfattning).

Införandestrategin syftar till att tydliggöra strategiska vägval kring hur införandet ska styras, organiseras och genomföras. Strategin beskriver också huvudaktörernas övergripande ansvar. Mer specifikt är syftet med införandestrategin att tydliggöra hur nedan områden ska hanteras. För varje område ges exempel på frågeställningar som införandestrategin ska besvara.

- **Övergripande ansvarsfördelning**
  - Vilka parter ska ansvara för vad under införandet?
  - Hur långt sträcker sig projektets ansvar och var börjar förvaltningarnas ansvar?
- **Styrning och ledning**
  - Vilket forum är beslutande i frågor som rör verksamhetsprocesser respektive digitala stöd under införandet?
  - Hur ska projektet styras för att göra övergången till kommande leveransorganisation så smidig som möjlig? (Mer information om den kommande leveransorganisationen återfinns i avsnitt Omfattning)

- **Organisation, roller och resurstillsättning under införandet**
  - Hur ska organisationen för införandet se ut, och vilka roller behöver finnas?
  - Vem/vilka har ansvaret för att bemanna nödvändiga roller för införandet?
- **Övergripande metod**
  - Vilka delar ska metoden för införandet innehålla?
  - Vilken typ av arbetssätt ska prägla införandet?
- **Mål, mätetal och uppföljning**
  - Hur bör verksamhetsområdena arbeta med att sätta mål för införandet?
  - Hur bör projektet arbeta med att sätta mål för införandet?
  - Hur ska projektet respektive verksamhetsområdena bedöma om införandet blivit lyckosamt?
- **Finansiering**
  - Hur ska projektet arbeta för att säkerställa att projektet uppnår projektmålen i tid och enligt budget, för samtliga verksamhetsområden?
  - Vilka resurser kan projektet finansiera och vilka resurser behöver finansieras av medarbetarens förvaltning?
- **Kommunikation**
  - Hur ska projektet arbeta med kommunikation under införandet?
  - Hur säkerställs att rätt information når ut till rätt målgrupper i rätt tid?
- **Strategiska principer**
  - Vilka strategiska principer behöver beslutsfattare under införandet som vägledning i beslutsfattandet?

## Införandeordning

Införandeordningen är den beslutade ordningen för när de olika verksamhetsområdena ska utveckla och införa sina moderna arbetssätt och nya digitala stöd. Införandeordningen togs fram av projektet under våren 2018 och är resultatet av ett omfattande arbete där ett tiotal olika tänkbara scenarier har utvärderats. Den slutliga införandeordningen bygger på en sammanvägd bedömning av den mest lämpliga ordningen för införandet där såväl verksamhetsmässiga som tekniska aspekter har beaktats. Införandeordningen beslutades av styrgruppen i juni 2018.

Den 14 februari 2019 fattade styrgruppen för projekt Modernisering av sociala system beslut om att arbetsmarknadsförvaltningens verksamheter inom vård, stöd och omsorg ska ingå i projektet. Arbetet med att definiera vilka av arbetsmarknadsförvaltningens verksamheter som ska omfattas pågår. Arbetsmarknadsförvaltningens verksamheter är preliminärt planerade att ingå inom områdena vuxen och ekonomiskt bistånd.

### Införandeordning

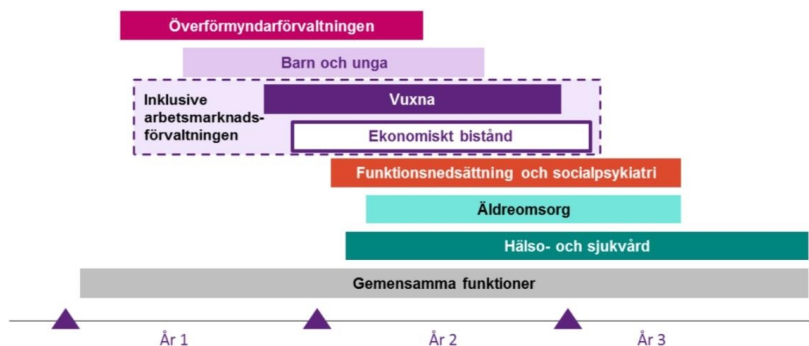


Bild 4: Beslutad införandeordning.

För att kunna utveckla och införa moderna arbetssätt och nya digitala stöd, behöver en stor del av de gemensamma funktionerna vara på plats redan vid det första införandet. Det kan till exempel vara basfunktioner såsom inloggning, roller och behörigheter. Sådana funktioner ska tekniskt återanvändas av de andra verksamhetsområdena. Att tekniskt använda samma funktion betyder nödvändigtvis inte att användaren inom exempelvis barn och unga ser samma sak på sin skärm som användaren inom äldreomsorgen. Det är tekniken bakom som är densamma.

## Omfattning

Införandestrategin omfattar arbetet under hela införandet vilket inkluderar de faser projektet kallar *införande* respektive *interimsförvaltning*, se bilden nedan.

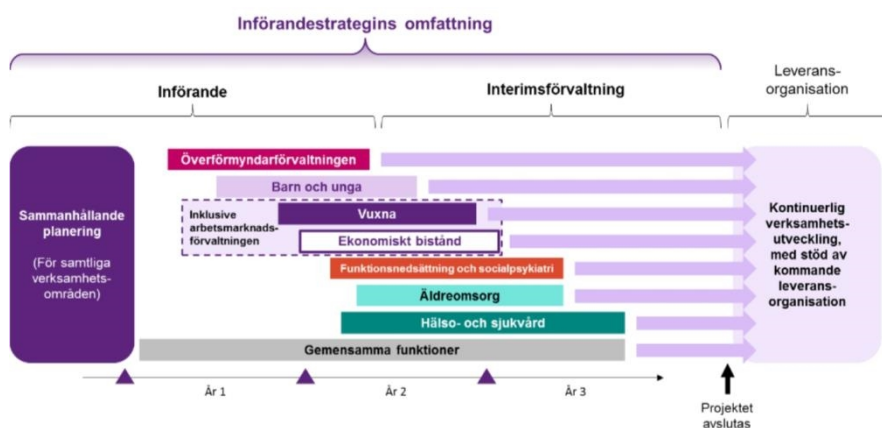


Bild 5: Införandestrategin omfattar projektets faser införande och interimsförvaltning.

Fasen *införande* inleds med sammanhållande planering för samtliga verksamhetsområden och följs sedan av införande per verksamhetsområde i den ordning som införandeordningen har fastslagit. I det inledande arbetet med den sammanhållande planeringen ingår att beskriva omfattningen av det kommande arbetet och att prioritera verksamhetsområdenas behov.

När ett verksamhetsområde har kommit så långt att de moderna arbetssätt och nya digitala stöd som är planerade att införas är införda, avslutas verksamhetsområdets införandefas.

Verksamhetsområdet övergår då till fasen *interimsförvaltning*. Projektet ansvarar för interimsförvaltningen till dess att projektet som helhet stänger, varvid den kommande leveransorganisationen tar vid.

Den kommande *leveransorganisationen* är den organisation som framöver kommer att arbeta med förvaltning och kontinuerlig utveckling av socialtjänstens, överförmyndarförvaltningens, arbetsmarknadsförvaltningens och den kommunala hälso- och sjukvårdens moderna arbetssätt och nya digitala stöd.

Verksamheterna bemannar primärt leveransorganisationen med verksamhetskompetens och stadsledningskontoret med teknisk kompetens. Att arbeta tvärfunktionellt i team där medarbetarna har olika kompetenser är en framgångsfaktor för att snabbt kunna genomföra de förändringar som verksamheten önskar och

prioriterar. Den kommande leveransorganisationen är också tänkt att samordna och utföra utbildning, teknisk support (när tekniken inte fungerar) och användarstöd (vägledning för medarbetare runt hur de digitala stöden ska användas) för de berörda verksamheterna. Projektet arbetar i skrivande stund med att färdigställa målbilden för den kommande leveransorganisationen.

## Huvudaktörer under införandet

Fem huvudaktörer kommer på olika sätt att behöva bidra i införandearbetet. Dessa är de berörda fackförvaltningarna, stadsdelsförvaltningarna, stadsledningskontoret, projektet och stadens samarbetspartners. Se bild nedan.



*Bild 6: Huvudaktörerna inom införandet.*

### Projektet

Med projektet avses projekt Modernisering av sociala system. Notera att medarbetare som arbetar i projektet omfattar inlånade medarbetare från både fackförvaltningar, stadsdelsförvaltningar och stadsledningskontoret samt externa leverantörer. En medarbetare kan ha flera roller på deltid och kan således samtidigt både vara en del av projektet och ha en befattning inom till exempel en förvaltning.

### Fackförvaltningarna

Med fackförvaltningarna avses främst de fackförvaltningar som är direkt berörda av projektet, vilka är socialförvaltningen, äldreförvaltningen, överförmyndarförvaltningen och arbetsmarknadsförvaltningen.

### **Stadsdelsförvaltningarna**

Med stadsdelsförvaltningar avses stadens 14 stadsdelsförvaltningar. Samtliga förvaltningar berörs och deltar på olika sätt i projektet.

### **Stadsledningskontoret**

Stadsledningskontoret har flera avdelningar som bidrar i projektet, exempelvis avdelningen för kvalitet och stadsutveckling, avdelningen för finans och digital utveckling och juridiska avdelningen.

### **Stadens samarbetspartners**

Med stadens samarbetspartners avses andra myndigheter, intresseorganisationer, privata utförare samt både befintliga och tillkommande tjänste- och produktleverantörer.

## **Avgränsningar**

Detta dokument beskriver strategin för införandet av moderna arbetssätt och nya digitala stöd. Styrning och ledning av projektet som helhet beskrivs i projektplanen och i ledningssystemet för projektet.

Målbilden för den kommande leveransorganisationen som kommer att ta vid när projektet är genomfört tas fram i ett separat dokument och beskrivs inte i införandestrategin.

Införandestrategin inkluderar endast de övergripande konsekvenser som stadens tillverkar- och vårdgivaransvar relaterat till det digitala stödet som en medicinteknisk produkt innebär. Den detaljerade utredningen kring hur det medicintekniska regelverket påverkar införandet och den kommande leveransorganisationen samt vilken medicinteknisk klassificering som hela eller delar av de nya digitala stöden behöver ha, kommer att redovisas i ett separat dokument.

Införandestrategin är ett styrdokument som sätter ramarna för hur den mer detaljerade planeringen av införandet ska ske. I bilden nedan illustreras att denna införandestrategi är på den strategiska nivån, och svarar på hur införandet som helhet ska fungera. Detaljerade och konkreta handlingsplaner är inte en del av införandestrategin.

Att ta fram planer på olika nivåer är dock viktigt för att konkretisera såväl verksamhetsområdets som respektive enhets införande. Därför kommer införandeteamen i takt med att dessa startas upp, arbeta

med att ta fram sådana planer för sina respektive områden. Se bild nedan.



*Bild 7: Förtydligande av införandestrategins avgränsning.*

## Ägare av införandestrategin

Styrgruppen för projekt Modernisering av sociala system är ägare av införandestrategin. Införandestrategin och de styrande principerna ska regelbundet utvärderas, förslag på ändringar tas fram av projektledningen och beslutas av styrgruppen.

## Metod för framtagandet av införandestrategin

En arbetsgrupp inom projekt Modernisering av sociala system har arbetat med att ta fram införandestrategin. Inom arbetsgruppen har medarbetare med bakgrund från olika verksamheter, både från stadsdelsförvaltningar, fackförvaltningar och stadsledningskontoret ingått. Under hösten har ett antal arbetsmöten genomförts där de olika delarna av strategin successivt vuxit fram. (För deltagare i arbetsmöten, se appendix B).

Arbetet med införandestrategin har skett i tät samverkan med arbetet med att ta fram den fördjupande målbilden för den kommande leveransorganisationen och utredningen kring medicinteknisk produkt. Lärdomar och slutsatser från båda dessa arbeten är beaktade i införandestrategin.

## 2. Strategi för införande av moderna arbetssätt och nya digitala stöd

*Införandestrategin syftar till att tydliggöra strategiska vägval kring hur införandet ska styras, organiseras och genomföras. Strategin är uppdelad i följande områden; övergripande ansvarsfördelning, styrning och ledning, organisation, roller och resurstillsättning, övergripande metod, mål, mätetal och uppföljning, finansiering, samt kommunikation. Samtliga områden presenteras nedan.*

Införandestrategin är tänkt att ge stöd till Stockholms stad i arbetet med att införa moderna arbetssätt och nya digitala stöd för verksamheterna inom socialtjänsten, överförmyndarförvaltningen, arbetsmarknadsförvaltningen och kommunal hälso- och sjukvård.

### Övergripande ansvarsfördelning

*I detta avsnitt sammanfattas vilket övergripande ansvar som respektive huvudaktör har under införandet. Huvudaktörerna finns beskrivna under avsnitt Huvudaktörer under införandet.*

### Projektets övergripande ansvar

Under införandet och interimsförvaltningen ansvarar projektet för att:

- Samordna och styra det stadsövergripande införandet under projektfaserna införande och interimsförvaltning.
- Leda, stötta och koordinera alla berörda parter.
- Planera resursbehov (roller, lokaler, teknik, material med mera) och tillsätta resurser för införandet.
- Mäta och följa upp införandet ur ett helhetsperspektiv.
- Utforma de gemensamma stadsövergripande metoder som behövs för införandet.
- Utforma moderna arbetssätt och nya digitala stöd i samverkan med berörda förvaltningar.
- Etablera nya tekniska plattformar och avveckla nuvarande sociala system.
- Samordna utbildning och användarstöd.
- Tillhandahålla teknisk support.
- Upprätta den stadsövergripande leveransorganisation som tar över utveckling och förvaltning vid projektets avslut.
- Utforma moderna arbetssätt och nya digitala stöd förenliga med stadens vårdgivaransvar och medicintekniska tillverkaransvar.



- Arbeta enligt de framtagna arbetssätt som är förenliga med stadens medicintekniska tillverkar- och vårdgivaransvar under fasen interimsförvaltning.

### **Fackförvaltningarnas övergripande ansvar**

Under införandet och interimsförvaltningen ansvarar fackförvaltningarna för att:

- Utforma nya processer och arbetssätt med stöd av projektet.
- Bemanna nyckelroller och tillsätta andra nödvändiga resurser för införandet.
  - Utse processägare som fungerar som ordföranden för de verksamhetsråd som ska bildas per verksamhetsområde.
  - Utse huvudprocessledare med mandat att fatta de dagliga besluten i arbetet med utformningen av arbetssätten.
- Genomföra de förberedelser som behövs inom den egna verksamheten.
- Leda medarbetarna under införandet i den egna verksamheten.
- Följa upp de stadsövergripande resultaten av de moderna arbetssätten.
- I samverkan med projektet stötta privata utförare genom införandet.
- Ansvara för datakvalitet.

Även fackförvaltningar som inte är representerade i projektets styrgrupp kan behöva engageras under införandet, till exempel serviceförvaltningen och stadsarkivet. Dessa fackförvaltningars åtaganden och tidsramar behöver tydliggöras i överenskommelser mellan projektet och den berörda fackförvaltningen.

### **Stadsdelsförvaltningarnas övergripande ansvar**

Under införandet och interimsförvaltningen ansvarar stadsdelsförvaltningarna för att:

- Utforma nya processer och arbetssätt med stöd av projektet.
- Bemanna roller och tillsätta andra nödvändiga resurser för införandet.
  - Bemanna roller i införandeteamen, verksamhetsråden och verksamhetsteam.
- Genomföra de förberedelser som behövs inom den egna verksamheten.
- Leda medarbetarna under införandet i den egna verksamheten.
- Följa upp resultaten av de moderna arbetssätten i den egna verksamheten.
- Ansvara för datakvalitet.

### **Stadsledningskontorets övergripande ansvar**

Utöver att ansvara för projektorganisationen ansvarar stadsledningskontoret under införandet för att:

- Bedriva leverantörs- och avtalsstyrning.
- Utforma nya processer och arbetssätt med stöd av projektet.
- Bemanna roller och tillsätta andra nödvändiga resurser för införandet.
- Genomföra de förberedelser som behövs inom den egna verksamheten.
- Leda medarbetarna under införandet i den egna verksamheten.
- Följa upp resultaten av de moderna arbetssätten i den egna verksamheten.

### **Stadens samarbetspartners övergripande ansvar**

Under införandet ansvarar stadens samarbetspartners för att:

- Genomföra de åtaganden som reglerats i avtal eller andra formella överenskommelser mellan Stockholms stad och berörd part.

Under införandet kommer projektet sannolikt behöva engagera stadens it-leverantörer för att dessa ska bidra med expertstöd runt teknik och arbetssätt vid införandet. Stadens it-leverantörer kommer även behöva involveras i avvecklingen av nuvarande sociala system. Andra myndigheter med gränssnitt mot stadens sociala system kan efter överenskommelser med staden också behöva genomföra vissa åtaganden, exempel på myndigheter som kan beröras är Polisen och Försäkringskassan.

För ytterligare beskrivningar av den övergripande ansvarsfördelningen, se appendix C.

## **Styrning och ledning**

*I detta avsnitt presenteras strategiska vägval för följande områden: övergripande styrning av projektet, leverantörsstyrning, verksamheternas arbetssätt, gemensamma funktioner, planering och genomförande av verksamhetsområdenas införanden, utbildning samt interimförvaltning.*

### **Övergripande styrning av projektet**

- Styrgruppen för projekt Modernisering av sociala system styr projektet under hela införandet. Styrgruppen har ett ansvar för att uppmärksamma om ett parallellt projekt som faller inom Modernisering av sociala systems område startas och hantera en sådan situation.
- Projektorganisationen är placerad vid stadsledningskontorets avdelning för finans och digital utveckling.
- Projektet ska under faserna införande och interimförvaltning organiseras så att strukturen liknar den kommande leveransorganisationen i så stor utsträckning som möjligt. Detta gäller både arbetssätt, roller och individer.
- Styrgruppen och projektledningen ska säkerställa att regelverket för medicintekniska produkter beaktas och efterlevs vid utformning av moderna arbetssätt och roller. Detta för att säkerställa efterlevnad av de krav som stadens vårdgivar- och tillverkansvar innebär.
- Projektledningen ansvarar för att styrgruppens prioriteringar genomsyrar projektet.

### **Leverantörsstyrning**

- Projektet ansvarar för att prioritera leverantörernas åtagande och tid. I de fall förvaltningarna inte godtar projektets prioritering finns möjlighet att eskalera frågan till styrgruppen.

### **Verksamheternas arbetssätt**

- Respektive verksamhetsområde är ytterst ansvarigt för utformningen av sina arbetssätt, och det är verksamhetsrådet som fattar beslut om verksamhetsrådets arbetssätt. (Se även avsnitt Organisation, roller och resurstillsättning)
- Ett centralt effektmål är att minska tiden för administration, för att istället kunna avsätta mer tid för individen. Verksamhetsråden ansvarar för att de moderna arbetssätten och nya digitala stöden frigör arbetstid för handläggarna.
- Verksamhetsområdena har tolkningsföreträdare kring sina arbetssätt och processer. Observera att detta endast gäller processer som inte är gemensamma med andra verksamhetsområden. Processer som är gemensamma för flera verksamhetsområden hanteras av projektet i samråd

med berörda verksamheter inom verksamhetsrådet för gemensamma funktioner, arkitektur och metod.

### **Gemensamma funktioner**

För att projektet ska kunna hålla sin budget krävs att verksamhetsområdena respekterar att de funktioner som kan vara gemensamma utvecklas gemensamt. En stor del av de gemensamma funktionerna kommer behöva utvecklas tidigt i projektet då de krävs för att hantera ärenden från början till slut.

- Projektet ansvarar för de frågor som rör digitala stöd och har ett särskilt ansvar för att säkerställa att allt som ur ett tekniskt perspektiv kan vara gemensamt ska vara gemensamt.
- Projektet har tolkningsföreträdare kring gemensamma tekniska lösningar.
- Projektet ansvarar för den övergripande tekniska arkitekturen under införandet.
- Projektet har en koordinerande och sammanhållande roll för hantering av gemensamma verksamhetsprocesser. Projektet ansvarar för att alla processer som *kan* vara gemensamma *ska* vara gemensamma. Projektet ska därför säkerställa att berörda verksamheter tillsammans, under ledning av projektet, utformar de verksamhetsprocesser som kan vara gemensamma.
- Projektet ansvarar för att säkerställa att de moderna arbetssätten och nya digitala stöden underlättar för stadens invånare och deras anhöriga att digitalt kommunicera med staden och digitalt erhålla information om exempelvis ett ärende eller en individ.

### **Planering och genomförande av verksamhetsområdenas införanden**

- Projektet ansvarar för att per verksamhetsområde ta fram en plan för hur verksamheterna ska införa de moderna arbetssätten och de nya digitala stöden.
- Verksamhetsområdena ska genomföra de förberedelser som ingår i planen och som krävs för ett lyckosamt införande.
- Chefer inom respektive verksamhetsområde ansvarar för att stötta och leda medarbetarna under införandet inom den egna verksamheten.
- Verksamhetsområdena ansvarar för att utse ambassadörer och superanvändare på enheterna till så kallade verksamhetsteam. Förvaltningarna utser en samordnare för förvaltningens samtliga verksamhetsteam och fungerar som länk mellan projektets införandeteam och den egna organisationen.

## Utbildning

- Projektet ansvarar för framtagande av utbildningsmaterial, samt planering och samordning av all utbildning som ska ske under införandet.
- Respektive verksamhet ansvarar för att medarbetarna deltar i utbildningen.
- Respektive verksamhetsområde kommer själva att ansvara för att hålla i vissa av de utbildningar som behöver ske under införandet. Vilka dessa utbildningar kommer vara ska tydliggöras i den samlade planering som projektet ansvarar för att ta fram.

## Interimsförvaltning

- När ett verksamhetsområde infört sina moderna arbetssätt och nya digitala stöd övergår det till fasen interimsförvaltning. Ett verksamhetsområde som är i fasen interimsförvaltning kommer endast kunna genomföra mindre förändringar av de digitala stöden eftersom projektets resurser behövs i de verksamhetsområden som fortfarande är i fasen införande.
- Att samtliga verksamhetsområden har infört en första version av moderna arbetssätt och nya digitala stöd är prioriterat över förändringar i digitala stöd som redan är i fasen interimsförvaltning.
- När projektet är avslutat och den kommande leveransorganisationen tar vid kommer de för staden mest prioriterade förändringarna av de nya digitala stöden att genomföras först.

## Organisation, roller och resurstillsättning

*Detta avsnitt beskriver projektets organisation med roller under införandet av moderna arbetssätt och nya digitala stöd. Här beskrivs även vilken part som ansvarar för resurstillsättningen av de olika rollerna.*

### Projektorganisation under införande och interimsförvaltning

Projektorganisationen är utformad utifrån att både verksamhetsområdenas särskilda intressen ska tas tillvara och att de övergripande effektmålen i strategin för Modernisering av sociala system ska gå att uppnå. Organisationen är också utformad för att på ett bra sätt kunna stötta de olika verksamheterna under införandet.

För att nå effektmålen är det avgörande att gemensamma arbetssätt och funktioner etableras. Projektet kommer därför leda ett

verksamhetsråd för gemensamma funktioner, arkitektur och metod, se bild nedan. I detta verksamhetsråd avgörs vägval kring de områden som bedöms vara stadsövergripande eller på andra sätt gemensamma mellan flera verksamhetsområden. (Se vidare under avsnitt Verksamhetsråd nedan). *Delprojekt Utveckla* kommer sedan leda den praktiska utvecklingen av de gemensamma funktionerna och den tekniska etableringen.

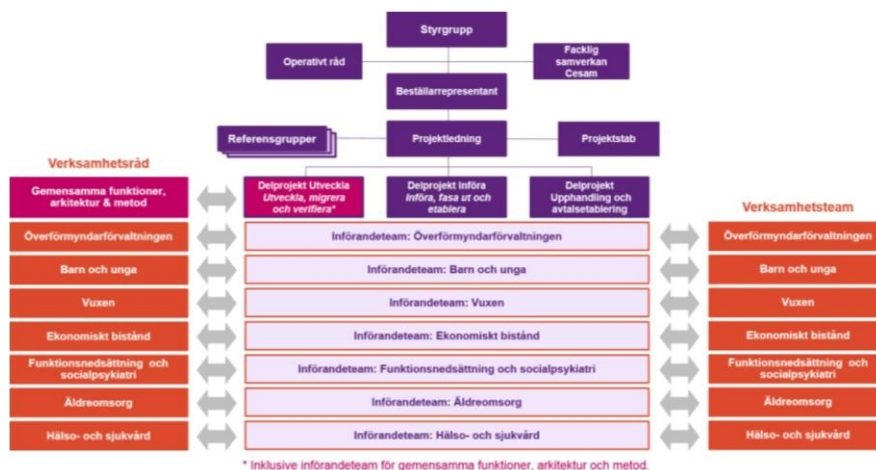


Bild 8: Projektorganisation under införandet.

## Införandeteam

Ett införandeteam upprättas per verksamhetsområde i enlighet med införandeordningen. Flera införandeteam kommer vara igång samtidigt. Införandeteamen bemannas tvärfunktionellt med både verksamhetskompetens och med it-kompetens. Vissa av rollerna i teamen är uppdrag på hel- eller deltid, och vissa av rollerna deltar endast vid behov. Förvaltningar vars medarbetare åtar sig roller som omfattar halvtidsåtaganden eller mer inom projektet kommer att få ekonomisk ersättning för dessa medarbetare från projektet. Se vidare under avsnitt Finansiering.

Beroende på roll kan rollen kombineras med nuvarande befattning och/eller andra roller i projektet. Olika roller kan också vara olika aktiva under införandets olika faser, samt även under efterföljande interimsförvaltning och leveransorganisation.

Respektive införandeteam ansvarar för att:

- Utveckla moderna arbetsätt och nya digitala stöd för verksamhetsområdet.
- Verifiera korrektheten av de nyutvecklade arbetsätten och nya digitala stöden.
- Säkerställa helhetsperspektiv på hela värdekedjan, både utifrån ett medarbetarperspektiv och utifrån invånarens perspektiv.
- Upprätta interimsförvaltningen för sitt verksamhetsområde efter att verksamhetsområdets medarbetare börjat arbeta med de nya digitala stöden.

I tabellen nedan listas vilka roller som ingår i ett införandeteam. Observera att vissa av rollerna i teamen är uppdrag på hel- eller deltid, och vissa av rollerna deltar endast vid behov.

Roll	Ansvar	Antal per införandeteam
<b>Teamledare</b>	Projektledare för hela verksamhetsområdets införande (samtliga faser). Ska arbeta för att teamet har goda förutsättningar att lösa sina uppgifter. Har löpande dialog med berörda förvaltningar. Leder exempelvis process-, modellerings- och utvecklingsarbetet för hela verksamhetsområdet och ansvarar för dess resultat. Säkerställer verksamhetsområdets delaktighet och involvering under införandet.	En för varje verksamhetsområde.
<b>Huvudprocessledare</b>	Ansvarar för att definiera verksamhetens behov under process-, modellerings- och utvecklingsarbetet. Har delegerat mandat att fatta de löpande besluten om hur verksamheten ska utforma sina processer. Stämmer av med processägaren vid behov.	En för varje verksamhetsområde.
<b>Processledare</b>	Fungerar som stöd till huvudprocessledaren. Arbetar med att definiera verksamhetens behov under process-, modellerings- och utvecklingsarbetet.	Olika antal beroende på verksamhetsområde.

<b>Roll (fortsättning)</b>	<b>Ansvar</b>	<b>Antal per införandeteam</b>
<b>Utbildnings-samordnare</b>	Ansvarar för framtagande av utbildningsmaterial och planering av utbildningar inom ett verksamhetsområde.	Olika antal beroende på verksamhetsområde.
<b>Ämnesexperter</b>	Beskriver hur verksamhetsområdet vill arbeta inom respektive område.	Olika antal beroende på verksamhetsområde.
<b>Samordnare för verksamhetsteam</b>	Samordnar verksamhetsteamerna med hjälp av samordnare på respektive förvaltning. Planerar och ordnar möten med ambassadörsnätverket och superanvändarnätverket. Fungerar som kontaktperson för ambassadörer och superanvändare.	En för varje verksamhetsområde.
<b>Lösningssarkitekt</b>	Ansvarar för att designa, förädla och dokumentera lösningssarkitekturen.	En för varje verksamhetsområde.
<b>BPM-utvecklare</b>	Producerar tillämpningar och funktioner i BPM-verktyget.	Olika antal beroende på verksamhetsområde.
<b>Testledare</b>	Tar fram testplaner, teststrategier samt ansvarig för testverktyg.	En för varje verksamhetsområde.
<b>Testare med teknisk kunskap</b>	Genomför tekniska tester för att säkerställa att den nyutveckling och vidareutveckling som sker i projektet uppfyller ställda krav.	Olika antal beroende på verksamhetsområde.
<b>Testare med verksamhets-kunskap</b>	Genomför tester för att säkerställa att den nyutveckling och vidareutveckling av verksamhetsprocesser som sker i projektet uppfyller verksamhetens krav.	Olika antal beroende på verksamhetsområde.
<b>Teknisk analytiker</b>	Översätter verksamhetens behov i tekniska termer så att utvecklarna kan konfigurera och koda.	En för varje verksamhetsområde.

Tabell 1: Roller i ett införandeteam.



## Verksamhetsråd

Under införandet behöver åtta verksamhetsråd upprättas, ett för varje verksamhetsområde och ett verksamhetsråd som rör gemensamma funktioner, arkitektur och metod. Dessa verksamhetsråd upprättas successivt och i takt med införandeordningen. När projektet sedan avslutas fortsätter verksamhetsråden sitt arbete inom ramen för den kommande leveransorganisationen.

Syftet med verksamhetsråden under införandet är att:

- Vid efterfrågan från införandeteamet ge förtydliganden eller prioriteringar rörande utvecklingen av moderna arbetssätt och funktionaliteten i de nya digitala stöden.
- Erbjuder en snabb hantering av frågor från införandeteamet för att inte stanna upp införandet.
- Ansvara för verksamhetsområdets nyttorealiserings. Ta fram mål och mätetal för införandet för sitt verksamhetsområde, och följa upp dessa.
- Definiera förändringar av verksamhetsområdets behov under införandet.
- Vid behov samarbeta med andra verksamhetsråd i gemensamma frågor.

Verksamhetsråd för ett verksamhetsområde bemannas med:

- En *processägare* med överordnat ansvar för verksamhetsområdets processer (utsedd av ansvarig fackförvaltning). Ordförande i verksamhetsrådet. Stöttar huvudprocessledaren.
- En *huvudprocessledare* som håller ihop arbetet i verksamhetsrådet (utsedd av ansvarig fackförvaltning). Huvudprocessledaren ingår också i införandeteamet.
- Fyra *representanter från förvaltningarna* som representerar samtliga 14 stadsdelsförvaltningar och övriga förvaltningar inom verksamhetsområdet. Representanterna bör vara enhetschefer, verksamhetsutvecklare eller annan medarbetare med god insikt i det praktiska dagliga arbetet. För överförmyndarförvaltningen tillsätts representanter från överförmyndarförvaltningens olika enheter och för verksamhetsrådet för hälso- och sjukvård bör en av representanterna vara en informationssäkerhetsansvarig med expertis om regelverket för medicinteknisk produkt.
- En *superanvändare* och en *ambassadör* bör ingå i rådet, då dessa roller har god insikt i vilka frågor verksamheten har och vad verksamheten behöver hjälp med.
- *Representant från projektledningen* deltar vid behov, men inte som regel.

I tabellen nedan listas vilka roller som ingår i ett verksamhetsråd för ett verksamhetsområde. Hur representanterna från förvaltningar, superanvändarnätverket samt ambassadörsnätverket ska utses, ska beskrivas i handboken för införandet.

Roll	Ansvar	Antal
<b>Processägare</b>	Ägare av utpekade verksamhetsprocesser. Ordförande i verksamhetsrådet. Stöttar huvudprocessledaren.	En för varje verksamhetsområde.
<b>Huvudprocessledare</b>	Ansvarar för att definiera verksamhetens behov under process-, modellerings- och utvecklingsarbetet. Har delegerat mandat att fatta de löpande besluten om hur verksamheten ska utforma sina processer. Stämmer av med processägaren vid behov.	En för varje verksamhetsområde.
<b>Representanter från förvaltningar</b>	Bidrar med verksamhetskunskap från sin förvaltning (stadsdelsförvaltning eller annan förvaltning).	Fyra för varje verksamhetsområde.
<b>Representant från ambassadörsnätverk</b>	Bidrar med kunskap från ambassadörsnätverket.	En för varje verksamhetsområde.
<b>Representant från superanvändarnätverk</b>	Bidrar med kunskap från superanvändarnätverket.	En för varje verksamhetsområde.
<b>Representant från projektledningen</b>	Bidrar med kunskap från projektet, bidrar med helhetssyn över sociala system.	Deltar vid behov.

Tabell 2: Roller i ett verksamhetsråd för ett verksamhetsområde.

I de fall två eller flera verksamhetsråd kommer till beslut som inte är förenliga, ska ärendet eskaleras till *verksamhetsrådet för gemensamma funktioner, arkitektur och metod*, som beskrivs i avsnittet nedan.

### **Verksamhetsråd för gemensamma funktioner, arkitektur och metod**

Verksamhetsrådet för gemensamma funktioner, arkitektur och metod beslutar om frågor som rör gemensamma funktioner och gemensamma arbetssätt. Verksamhetsrådet bemannas från delprojekt Utveckla samt av processägare och huvudprocessledare från respektive verksamhetsområde.

I detta verksamhetsråd ingår:

- *Metodansvarig i projektet* (ingår i projektledningen)  
Ordförande i verksamhetsrådet.
- *Huvudansvarig arkitekt* med överordnat ansvar för arkitekturområdets processer och arkitekturprinciper.
- En *lösningsarkitekt* med goda kunskaper om de digitala stödens arkitektur.
- *Huvudprocessledare* från berörda verksamhetsområden deltar vid behov när gemensamma funktioner och gemensamma arbetssätt behöver behandlas.
- *Processägare* från berörda verksamhetsområden deltar efter förfrågan när gemensamma funktioner och gemensamma arbetssätt behöver behandlas.

Vid införandets början sker en sammanhållande planering för alla verksamhetsområden. Verksamhetsområdenas behov behöver prioriteras både ur verksamhetsområdets perspektiv och ur ett helhetsperspektiv på samtliga verksamhetsområden. Vidare ska planeringen beskriva vilka funktioner som ska utvecklas i de digitala stöden och vilka arbetsmoment som inte ska ha ett systemstöd. Planeringen ska också visa vilka funktioner som ska vara gemensamma för två eller flera verksamhetsområden samt när i tiden de olika funktionerna ska utvecklas. Den sammanhållande planeringen kommer sedan att beslutas av styrgruppen.

Skulle ett verksamhetsråd för ett verksamhetsområde ha önskemål om verksamhetsspecifika lösningar för något som kan vara gemensamt, ska önskemålet eskaleras till verksamhetsrådet för gemensamma funktioner, arkitektur och metod. Vidare ska alltid en konsekvensanalys göras utifrån behov, nytta, risk samt kostnad för såväl utveckling som fortsatt förvaltning. Syftet med konsekvensanalysen är att möjliggöra informerade beslut och på så vis minska risken för försening och fördyring av projektet.

I de fall verksamhetsrådet för gemensamma funktioner, arkitektur och metod behöver eskalera en fråga, ska frågan tas vidare till operativa rådet för vägledning och vid behov därefter beslutas av styrgruppen.

### **Verksamhetsteam på enhetsnivå**

Alla enheter som ska införa moderna arbetssätt och nya digitala stöd behöver bilda ett verksamhetsteam som består av ambassadörer och superanvändare. En förvaltnings samtliga verksamhetsteam koordineras av en samordnare på förvaltningen (en per förvaltning).

- *Ambassadören* fungerar som kommunikationskanal mellan den egna verksamheten och projektet och arbetar med att förmedla frågor till och från projektet. Ambassadörerna

behövs för att skapa engagemang, delaktighet och acceptans för den stora förändring som kommer ske när medarbetarna ska börja använda de moderna arbetsätten och de nya digitala stöden.

- *Superanvändaren* är en medarbetare som fått särskild utbildning i de moderna arbetsätten och nya digitala stöden. Superanvändaren arbetar med att ge användarstöd till medarbetarna när de har börjat arbeta enligt de moderna arbetsätten i de nya digitala stöden. En superanvändare kan hålla i utbildningar med koordinering av utbildningssamordnaren i införandeteamet.
- *Samordnare på respektive förvaltning* ansvarar för att samordna verksamhetsteamerna på den egna förvaltningen och är en länk mellan förvaltning och projektet. Samordnaren på förvaltningen rapporterar till införandeteamet.



Bild 9. Verksamhetsteam.

Enhetscheferna inom verksamhetsområdet får beroende på omfattningen av sin verksamhet besluta om det finns behov av en eller flera ambassadörer och superanvändare inom enheten. Införandeteamets samordnare för verksamhetsteam kommer kalla till nätverksträffar vid ett par tillfällen per termin. På nätverksträffarna utbyts aktuell information och projektet kommer erbjuda strukturerade metoder för att leda och planera införandet i den egna verksamheten.

I tabellen nedan listas vilka roller som ingår i ett verksamhetsteam.

Roll	Ansvar	Antal
<b>Samordnare på förvaltning</b>	Utses på respektive förvaltning. Är ansvarig för samordningen av förvaltningens egna verksamhetsteam inom respektive enhet. Rapporterar till införandeteamet.	En per förvaltning.
<b>Ambassadörer</b>	Fungerar som länk mellan projektet och sin hemförvaltning. Fångar upp medarbetarnas frågor och förankrar kontinuerligt information från projektet med enhetens ledningsgrupp. Medverkar på nätverksträffar för ambassadörer.	Olika antal beroende på verksamhetsområde.
<b>Super-användare</b>	Ansvarar för att ge stöd till medarbetarna i hur de nya digitala stöden ska användas. Kunnig i de nya moderna arbetssätten. Medverkar på nätverksträffar för superanvändare.	Olika antal beroende på verksamhetsområde.

Tabell 3: Roller i ett verksamhetsteam.

### Resurstillsättning

Projektet ska arbeta aktivt med resursplanering för att kunna säkra rätt kompetens för införandet. Resursplaneringen ska ske i samarbete med fackförvaltningar, stadsdelsförvaltningar och andra berörda parter. Projektet ska i rimlig tid efterfråga resurser från förvaltningarna samt skyndsamt kommunicera förändrade behov på både kort och lång sikt. Berörda förvaltningar ska bemanna de roller som projektet behöver med kompetens som motsvarar projektets behov. Vid tillsättningen av roller är det viktigt att ha ett långsiktigt perspektiv. Där så är lämpligt bör en individ efter projektets slut kunna fortsätta i samma roll i den kommande leveransorganisationen. De personer som utses för de olika rollerna kan, men behöver inte, vara samma individer som redan arbetar i projektet.

Rollerna processägare och huvudprocessledare behöver tillsättas omgående eftersom dessa deltar i arbetet med den sammanhållande

planeringen av införandet som startar under våren 2019. Notera att rollerna processägare och huvudprocessledare är nyckelroller som har stort ansvar för att prioritera verksamhetens behov och önskade funktioner. Rollerna behöver bemannas med personer som har mycket god kunskap om och erfarenhet från verksamhetsområdet och förståelse för de konsekvenser olika beslut kan ge i verksamheten. Det är även av stor vikt att dessa personer har stort förtroende hos verksamhetsrådets medarbetare och ledning. En processägare kan förslagsvis vara avdelningschef eller enhetschef och en huvudprocessledare kan förslagsvis vara strateg eller utredare.

Övriga roller bemannas i takt med att införandeteamen bildas, vilket kommer ske i enlighet med införandeordningen.

Verksamhetsområdena ansvarar för att bemanna roller med verksamhetskompetens. Ett fåtal roller kan bemannas antingen av verksamhetsområdet eller av projektet, hur dessa roller ska bemannas avgörs i dialog mellan projektet och berört verksamhetsområde. Vidare ansvarar projektet för att bemanna ett antal roller, de flesta av dessa roller kräver teknisk kompetens. Se bild nedan.

	Verksamhetsråd (ett verksamhetsråd per verksamhetsområde)	Införandeteam (ett införandeteam per verksamhetsområde)	Verksamhetsteam
<b>Roller som bemannas från verksamhetsområdet</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Processägare (utsedd av fackförvaltning)</li> <li>• Huvudprocessledare (utsedd av fackförvaltning)</li> <li>• Fyra representanter från förvaltningar</li> <li>• Representant(er) från ambassadörsnätverk</li> <li>• Representant(er) från superanvändarnätverk</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Huvudprocessledare (samma person som i verksamhetsrådet)</li> <li>• Ämnesexperter från verksamheten</li> <li>• Samordnare för verksamhetsteam</li> <li>• Testare med verksamhetskunskap</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Samordnare på förvaltning (en per förvaltning)</li> <li>• Ambassadörer</li> <li>• Superanvändare</li> </ul>
<b>Roller som bemannas antingen från projektet eller från verksamhetsområdet (i dialog)</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teamledare</li> <li>• Processledare</li> <li>• Utbildningssamordnare</li> </ul>	
<b>Roller som bemannas från projektet</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Representant från projektledningen (deltar vid behov)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lösningsarkitekt</li> <li>• BPM-utvecklare</li> <li>• Testledare</li> <li>• Testare med teknisk kunskap</li> <li>• Teknisk analytiker</li> </ul>	

Bild 10. Ansvarig part för tillsättning av rollerna. För beskrivning av respektive roll, se tabellerna 1, 2 och 3.

## Övergripande metod

*Detta avsnitt beskriver den övergripande metoden för införandet av moderna arbetssätt och nya digitala stöd samt efterföljande interimsförvaltning. Metoden kommer i nästa steg att detaljeras i ett dokument kallat "handbok för införandet".*

Projektet ansvarar för att ta fram en gemensam och stadsövergripande metod för hur införandet samt efterföljande interimsförvaltning ska gå till. Alla verksamheter som berörs av införandet kommer att behöva följa denna gemensamma metod. Detta är nödvändigt för att projektet ska kunna arbeta strukturerat med att minska risker, säkerställa enhetlig rapportering och kommunikation, samt fördela resurserna och planera projektet ur ett helhetsperspektiv.

Metoden består av fem olika huvudspår, kallade arbetsströmmar. Metoden och de ingående fem arbetsströmmarna ska detaljeras och ingå i en handbok som projektet ska tas fram. När metoden detaljeras behöver även de detaljerade kraven som ställs på införandet och interimsförvaltningen utifrån det medicintekniska regelverket beaktas och tas höjd för.

Projektet ska löpande utvärdera metoden och uppdatera den i takt med att projektet drar lärdomar. På så vis undviks att flera verksamhetsområden upprepar samma misstag.

Metoden omfattar projektets faser införande och interimsförvaltning och har följande övergripande arbetsströmmar för varje verksamhetsområde:

1. Sammanhållande planering
2. Leda, utbilda och lansera
3. Utveckla, migrera och verifiera
4. Teknisk etablering
5. Interimsförvaltning

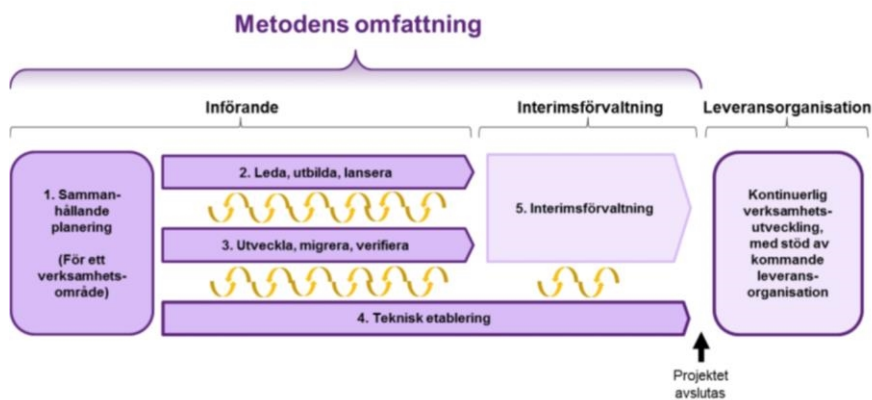


Bild 11: Införandets olika arbetsströmmar löper delvis parallellt.

Som bilden illustrerar kommer arbetsströmmarna 2, 3, 4 och 5 att vara överlappande i tid och delvis löpa parallellt. Detta arbetssätt illustrerar att arbetet inte är tänkt att ske enligt det traditionella arbetssätt som kallas för vattenfallsmetoden. I vattenfallsmetoden krävs att verksamheten i början av ett projekt har förmåga att formulera alla sina framtida krav på ett system. Då det är mycket vanligt att verksamhetens krav hinner förändras innan ett långt projekt är färdigt och att det i efterhand visar sig att kraven från verksamheten var ofullständiga riskerar detta arbetssätt att leda till höga kostnader för ändringsarbeten när det nya systemet väl är utvecklat.

I stället för vattenfallsmetoden ska projektet arbeta enligt moderna arbetssätt för systemutveckling, så kallade agila arbetssätt. Utmärkande för agila arbetssätt är att feedback från verksamheterna sker löpande, att verksamheten kontinuerligt kan ändra sina krav och att tid för lärande ingår. Fördelen med detta arbetssätt verksamheterna löpande ger feedback och kan ändra sina krav vilket minskar risken för att kravställningen blir fel, samt att eventuella brister upptäcks snabbt.

I så hög utsträckning som är tekniskt och kontraktsmässigt möjligt och lämpligt (vissa begränsningar kan finnas) ska projektet därför sträva efter att arbeta agilt. I projektets rapport från hösten 2018 "Slutrapport analys av lämpliga agila metoder", går att läsa mer om skillnaden mellan vattenfallsmetoder och agila metoder. Det är viktigt att notera att det agila arbetssättet kräver att verksamheten hela tiden är delaktig i utvecklingsarbetet och tillsätter huvudprocessledare för detta. Att välja det agila arbetssättet möter flera av de behov verksamheten framfört till projektet, framförallt behovet av ökat verksamhetsinflytande på systemutvecklingen och behovet av att kunna genomföra små förändringar löpande.



## **Mål, mätetal och uppföljning**

*I detta avsnitt beskrivs att både projektet och verksamhetsområdena har ansvar för att sätta mål och mätetal för införandet samt att följa upp dessa.*

### **Projektets mål, mätetal och uppföljning**

I projektdirektivet för projekt Modernisering av sociala system finns projektmål för projektet beskrivna, dessa mål följs upp av projektledningen och ska vara uppnådda när projektet avslutas.

I samband med den sammanhållande planeringen för hela införandet kommer budget samt tidsplan för införandet att tas fram per verksamhetsområde. Projektet ska löpande (minst månadsvis) följa upp införandet per verksamhetsområde och tidigt identifiera om ett verksamhetsområde inte följer sin budget eller tidplan.

Projektet har även till uppgift att arbeta mot de effektmål som satts upp i strategin för Modernisering av sociala system. Projektet har därför under 2017 och 2018 definierat mätetal för effektmålen. Vidare har projektet under 2018 genomfört en första basmätning av mätetalen. Basmätningen fungerar som utgångspunkt för var verksamheterna befinner sig före de moderna arbetssätten och de nya digitala stöden tas i bruk. Mätetalen som har mätts inom ramen för basmätningen har tagits fram av projektet i samråd med sakkunniga och ledamöterna i operativa rådet. Mätetalen är därefter beslutade av styrgruppen. Basmätningen visar exempelvis att medelantalet dagar mellan inlämnad nyansökan och beslut om ekonomiskt bistånd är 27 dagar.

Under 2019 kommer projektet tillsammans med operativa rådet att sätta upp tidsatta mål för de mätetal som ingår i basmätningen. Ett mål kan exempelvis vara att medelantalet dagar mellan inlämnad nyansökan och beslut om ekonomiskt bistånd ska minska från 27 till 20 dagar. Detta nya mål måste också tidsättas. Tidpunkten för när målet ska vara uppnått är avhängig när i tiden medarbetarna inom verksamhetsområdet ekonomiskt bistånd har börjat arbeta med de nya digitala stöden. Enligt införandeordningen bör verksamhetsområde ekonomiskt bistånd ha infört sina moderna arbetssätt och nya digitala stöd i slutet av år 2 (se införandeordningen). Då bör ett första delmål sättas upp först till slutet av år 3, exempelvis att antalet dagar i slutet av år 3 ska uppgå till 24 och i slutet av år 4 till 20.

Uppföljning av de mål som sätts upp kommer ske utifrån de tidpunkter som sätts upp för de olika målen. Projektet ansvarar för uppföljningen under projektperioden och sedan övergår ansvaret till leveransorganisationen.

### **Verksamhetsområdenas mål, mätetal och uppföljning**

Varje verksamhetsområde ska sätta upp verksamhetsspecifika mål för sitt införande i början av införandeperioden. Detta görs av verksamhetsråden. De olika verksamhetsområdena bör endast ha ett fåtal mätbara och tidsatta mål (mellan tre och fem mål rekommenderas). Verksamhetsråden arbetar sedan löpande med att följa upp de mål och mätetal som tagits fram utifrån de tidpunkter som verksamhetsrådet satt upp.

Att ta fram mål för respektive verksamhetsområde kommer tydliggöra för medarbetarna vad införandet av de moderna arbetssätten och nya digitala stöden ska leda till och är ett stöd i styrning och förändringsledning.

## **Finansiering**

*I detta avsnitt presenteras hur projektet ska arbeta med olika finansiella frågor.*

Projektets budget ska täcka projektets alla faser – både införande och interimförvaltning för samtliga verksamhetsområden. Projektet ansvarar för att fördela resurserna över införandeperioden på ett förvaltningarna rättvist sätt, så att samtliga verksamheter på ett kontrollerat sätt ges möjlighet att införa moderna arbetssätt och nya digitala stöd.

Förvaltningar vars medarbetare åtar sig roller som omfattar halvtidsåtaganden eller mer inom projektet kommer att få ekonomisk ersättning för dessa medarbetare från projektet. Förvaltningar som behöver ta in vikarier för medarbetare som går utbildning i moderna arbetssätt och hur de nya digitala stöden ska användas, kommer att kunna ansöka om ekonomisk ersättning från projektet för dessa vikarier.

## **Kommunikation**

*I detta avsnitt presenteras hur projektet under införandet ska hantera frågor som rör kommunikation.*

Hur projektet ska arbeta med kommunikation under införandet regleras i projektets kommunikationsstrategi samt även i förändrings- och kommunikationsplanen. Där beskrivs bland annat hur projektet och verksamhetsområdena ska arbeta för att säkerställa att rätt information når ut till rätt målgrupper vid lämpligt tillfälle. Införandeteamen kommer bland annat att använda sig av befintliga nätverk, exempelvis chefsnätverk, för att nå ut till stadens medarbetare. Vidare är det även viktigt att centrala benämningar och begrepp ska vara definierade, gemensamma och lätta att förstå för verksamheterna. Informationen som ges bör vara lättillgänglig, tydlig och ges löpande.

Tre viktiga roller rörande kommunikation under införandet kommer att vara rollerna ambassadör, superanvändare och samordnare på förvaltning (se även avsnitt Verksamhetsteam på enhetsnivå).

### 3. Strategiska principer

*I detta kapitel presenteras de strategiska principer som är tänkta att användas av beslutsfattare som ett stöd vid viktiga vägval under införandet.*

I arbetet med införandestrategin har ett antal strategiska principer för införandet utarbetats. Principerna är tänkta att användas av beslutsfattare under införandet och ska fungera som ett stöd vid viktiga vägval. Med hjälp av principerna kan ramarna för handlingsutrymmet i en viss fråga eller ett visst område anges. Utan tydligt definierade principer, är det stor risk att inkonsekventa och icke-koordinerade beslut fattas.

De strategiska principerna för införandet är ett komplement till de principer som återfinns i Strategin för modernisering av sociala system.

#### **Strategiska principer för införandet**

Nedan presenteras de strategiska principerna för införandet. De fyra första principerna är även föreslagna att gälla för den kommande leveransorganisationen, och de tre sista är specifika för införandet.

1. Verksamhetens perspektiv och behov ska vara vägledande för allt arbete.
2. Det som kan vara gemensamt ska vara gemensamt (avser både metoder, verksamhetsprocesser och digitala lösningar).
3. Centrala benämningar och begrepp ska vara definierade, gemensamma och lätta att förstå för verksamheten.
4. Utvärdering och lärande är en naturlig del i allt arbete.
5. Införandet ska ske så att verksamhetsstörningar minimeras.
6. Rättssäkerhet, trygghet och hög kvalitet för invånare och medarbetare är viktigare än ett snabbt införande.
7. Interimsförvaltningen ska sättas upp så att den liknar den kommande leveransorganisationen i så stor utsträckning som möjligt. Gäller både arbetssätt, roller och individer.

## Detaljering av principer

De strategiska principerna har här nedan detaljerats med anledningar till varför principen är av vikt för staden, det vill säga varför staden bör arbeta eller tänka på ett visst sätt, samt konsekvenser av principen. Konsekvenserna kan exempelvis vara eventuella krav på insatser och tydliggörande av vad principen leder till.

<b>1. Verksamhetens perspektiv och behov ska vara vägledande för allt arbete</b>	
<b>Orsak och nyttor</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Säkerställer att vi arbetar med rätt saker som ger nytta för verksamheten.</li></ul>
<b>Konsekvenser</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Verksamheten behöver aktivt delta i arbetet och beskriva sina behov och vilken nytta verksamheten vill skapa.</li></ul>

<b>2. Det som kan vara gemensamt ska vara gemensamt (avser både metoder, verksamhetsprocesser och digitala lösningar)</b>	
<b>Orsak och nyttor</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Gemensamma metoder och verksamhetsprocesser skapar tydlighet, är mer effektiva att förvalta och möjliggör snabbare utveckling.</li><li>• Gemensamma digitala stöd möjliggör kostnadseffektiv och långsiktig systemförvaltning. Ju färre delar av ett system som ska utvecklas och testas, desto snabbare kan utveckling ske i systemet.</li></ul>
<b>Konsekvenser</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Den som vill frångå gemensamma lösningar måste presentera väl underbyggda argument och visa på behovet av avsteg från denna princip.</li><li>• Processer som säkerställer helhetssyn på digitala stöd behöver införas.</li><li>• Beslut om utveckling av verksamhetsprocesser måste ske stadsövergripande.</li></ul>

<b>3. Centrala benämningar och begrepp ska vara definierade, gemensamma och lätta att förstå för verksamheten</b>	
<b>Orsak och nyttor</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Skapar tydlighet och enhetlighet.</li><li>• Minskar risken för missförstånd.</li><li>• Underlättar samarbetet mellan verksamhet och IT samt verksamheter emellan.</li></ul>
<b>Konsekvenser</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kräver arbete med att harmonisera nuvarande begrepp. Detta är en utmaning då olika verksamheter redan har inarbetade begrepp som är olika fast avser samma sak.</li></ul>

<b>4. Utvärdering och lärande är en naturlig del i allt arbete</b>	
<b>Orsak och nyttor</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Säkerställer att samma fel inte upprepas.</li><li>• Ökar sannolikheten för kontinuerlig utveckling och att de bästa metoderna, som ger mest nytta för medarbetarna och invånarna, används.</li></ul>
<b>Konsekvenser</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Viktigt att arbeta in utvärdering och lärande i kulturen, till exempel genom att berömma och uppmärksamma önskvärda beteenden och uppmuntra feedback.</li></ul>

<b>5. Införandet ska ske så att störningar i verksamheten minimeras</b>	
<b>Orsak och nyttor</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Minimera störningar i verksamheten.</li><li>• Bibehålla nyckelintressenternas förtroende för projektet och öka acceptansen för temporära störningar.</li></ul>
<b>Konsekvenser</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Riskerar förskjutningar i tidplan.</li><li>• Verksamheten måste aktivt delta i arbetet och ta ansvar för sitt införande.</li><li>• Huvudprocessledaren behöver få ett tydligt mandat att fatta operativa beslut.</li></ul>

<b>6. Rättssäkerhet, trygghet och hög kvalitet för invånare och medarbetare är viktigare än ett snabbt införande</b>	
<b>Orsak och nyttor</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Skapar förtroende för projektet.</li><li>• Säkerställer fokus på rättssäkerhet.</li></ul>
<b>Konsekvenser</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Om det krävs för att säkerställa rättssäkerhet och kvalitet så är det acceptabelt att förlänga tidsplanen.</li></ul>

<b>7. Interimsförvaltningen ska organiseras så att den liknar den kommande leveransorganisationen i så stor utsträckning som möjligt. Gäller både arbetssätt, roller och individer</b>	
<b>Orsak och nyttor</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Enklare övergång från interimsförvaltning till ny leveransorganisation.</li><li>• Högre sannolikhet att kompetens behålls.</li></ul>
<b>Konsekvenser</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Det måste vara tydligt hur den kommande leveransorganisationen är tänkt att fungera och organiseras innan interimsförvaltningen upprättas.</li><li>• Chefer och medarbetare med ledande positioner exempelvis verksamhetscontrollers och strateger, måste ges möjlighet att få en god förståelse för hur leveransorganisationen är tänkt att fungera.</li></ul>

## 4. Lärande arbetssätt

*I detta kapitel beskrivs hur projektet arbetar med kontinuerligt lärande och vid vilka tillfällen denna strategi och de strategiska principerna minst bör utvärderas och vid behov uppdateras.*

Projektet ska under införandet arbeta för att skapa en kultur där lärande och arbete med ständiga förbättringar ses som en naturlig och integrerad del av allt arbete. Detta är bland annat formulerat i en av de strategiska principerna för införandet.

Under införandet, som sker verksamhetsområdesvis, kommer den aktuella verksamhetens arbetssätt och de digitala stöden att utvecklas samtidigt. Därefter kommer de moderna arbetssätten och nya digitala stöden att successivt och på ett kontrollerat vis införas på de olika enheterna. I metoden för införandet ingår att utvärdera införandearbetet, så att de lärdomar som dras inom ett verksamhetsområde blir till nytta för andra verksamhetsområden och fortsatt utveckling.

Införandestrategin bör regelbundet utvärderas utifrån de lärdomar som görs inom projektet och vid behov uppdateras. Projektledningen ansvarar för att minst årligen utvärdera om införandestrategin behöver uppdateras. Projektledningen ansvarar för att nödvändiga uppdateringar genomförs.

De lärdomar som görs inom projektet under faserna införande och interimsförvaltning kommer även vara en viktig input till utformningen av den kommande leveransorganisationen. Projektledningen ansvarar för att minst årligen till dess att projektet stängs, utvärdera om målbilden för den kommande leveransorganisationen behöver uppdateras. Projektledningen ansvarar för att nödvändiga uppdateringar genomförs.

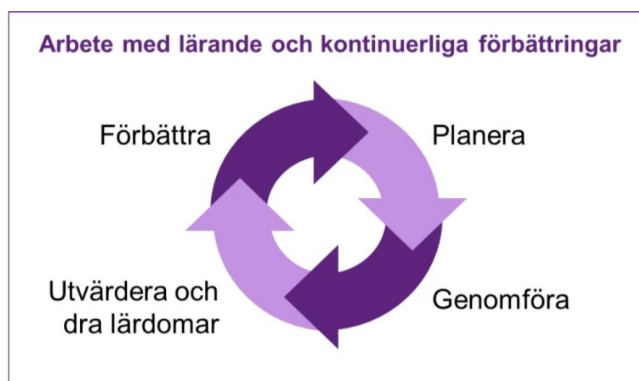


Bild 12: Lärande arbetssätt.

## Appendix A – Ordlista

*I detta appendix samlas återkommande begrepp som används i detta dokument.*

Begrepp	Förklaring
<b>Agila arbetssätt</b>	Arbetet bedrivs stegvis vilket innebär att fungerande delleveranser av utveckling (systemfunktionalitet, arbetssätt och processer) sker regelbundet enligt ett schema och att planer och metoder löpande utvärderas och förbättras.
<b>Användarstöd</b>	Stöd till användaren för att denne ska kunna utföra aktiviteter i det digitala stödet.
<b>Arbetsström</b>	Metoden för införandet och interimsförvaltningen består av fem olika huvudspår, kallade arbetsströmmar.
<b>Arbetssätt</b>	Det operativa arbetet som utförs i verksamheterna, de aktiviteter och steg medarbetaren tar för att utföra sitt jobb. Exempelvis, idag: signera pappersutskrift för hand. Imorgon: digital signering direkt i digitala stöd.
<b>Basfunktion</b>	Funktion i de nya digitala stöden som är helt nödvändig för att en verksamhetsprocess ska gå att genomföra. Exempelvis funktioner för inloggning, roller och behörigheter.
<b>Business Process Management (BPM)</b>	BPM står för Business Process Management och är en särskild teknisk plattform. Det är denna teknik som staden ska upphandla som bas för att skapa de nya digitala stöden som ska stötta de framtida arbetssätten inom vård, stöd- och omsorgsverksamheterna.



<b>Digitala stöd</b>	Syftar på den samlade tekniken som ska stötta de framtida arbetsätten inom vård-, stöd- och omsorgsverksamheterna.
<b>Effekt mål</b>	Syftet med projektet och vad vi långsiktigt önskar uppnå.
<b>Förvaltningar</b>	I detta dokument används termen förvaltningar som ett samlingsbegrepp för stadsdelsförvaltningar, fackförvaltningar och stadsledningskontoret. Denna typ av förvaltning ska dock inte förväxlas med förvaltning och utveckling av digitala stöd eller förvaltning och utveckling av arbetssätt. Denna typ av förvaltning syftar till att säkerställa att digitala stöd upprätthålls och utvecklas för att möta verksamhetens behov över tid.
<b>Gemensamma funktioner</b>	Funktioner i de nya digitala stöden som är gemensamma för två eller flera verksamhetsområden. Gemensamma funktioner kan exempelvis handla om hur statistik ska föras, viss organisationsstruktur eller processen att öppna ett ärende. Det är viktigt att förstå att den tekniska funktionen kan vara gemensam även om det användaren ser på sin skärm kan skilja sig åt från verksamhetsområde till verksamhetsområde.
<b>Införande</b>	Införandet innefattar utveckling av arbetssätt och nya digitala stöd samt utbildning och implementering i verksamheterna. Medarbetarna kan efter införandet börja använda det digitala stödet i sitt dagliga arbete.

<b>Införandeordning</b>	Beskriver i vilken ordningen staden ska lämna nuvarande system och börja använda moderna arbetssätt och nya digitala stöd (se införande). Detta ska ske ett verksamhetsområde i taget där handläggning och genomförande av insatser går samtidigt.
<b>Införandeteam</b>	Ett införandeteam är ansvarigt för införandet i ett verksamhetsområde.
<b>Interimsförvaltning</b>	När ett verksamhetsområdes alla moderna arbetssätt och nya digitala stöd är införda avslutar det verksamhetsområdet fasen ”införande” och övergår till fasen ”interimsförvaltning”. Projektet ansvarar för interimsförvaltningen tills dess att projektet som helhet stänger, varvid den kommande leveransorganisationen tar vid.
<b>Leveransorganisation</b>	Den organisation som efter projektets avslut ansvarar för utveckling och förvaltning, utbildning, teknisk support och användarstöd av arbetssätt och nya digitala stöd.
<b>Medicinteknisk produkt</b>	En medicinteknisk produkt (MTP) som enligt tillverkarens uppgift ska användas, separat eller i kombination med annat, för att hos människor 1. påvisa, förebygga, övervaka, behandla eller lindra en sjukdom, 2. påvisa, övervaka, behandla, lindra eller kompensera en skada eller en funktionsnedsättning, 3. undersöka, ändra eller ersätta anatomin eller en fysiologisk process, eller 4. kontrollera befruktning.

<b>Medicinteknisk klassificering</b>	Medicinteknisk produkt måste klassificeras och denna klassificering beror på produktens avsedda användning och hur länge den är i kontakt med människokroppen, vilken kroppsdel som är involverad, om produkten är aktiv eller inte samt om den är invasiv eller icke-invasiv.
<b>Process</b>	En process har en början och ett slut och består av steg eller aktiviteter. Projektet har kartlagt verksamheternas arbetssätt och dokumenterat det i form av processkartor. En process ska vara repeterbar.
<b>Projekt mål</b>	Syftar till det projektet ska leverera 1. Moderna arbetssätt med nya digitala stöd och 2. Förmågan till kontinuerlig utveckling.
<b>Sociala system</b>	Samlingsnamn på de nuvarande system som idag stödjer stadens socialtjänst och kommunal hälso- och sjukvård. Ytterligare system som helt eller delvis omfattas av projektet är överförmyndarförvaltningens Wärna, socialförvaltningens Platina och arbetsmarknadsförvaltningens system FLAI.

<b>Verksamhetsområde</b>	<p>Med verksamhetsområde menas ett avgränsat expertisområde. Projektet ser överförmyndarförvaltningen och kommunal hälso- och sjukvård som egna verksamhetsområden. Socialtjänsten delas upp i flera verksamhetsområden: barn och unga, vuxna, ekonomisk bistånd, funktionsnedsättning och socialpsykiatri samt äldreomsorg, och avser all verksamhet inom det berörda området. Exempelvis öppen verksamhet, uppsökande verksamhet, myndighetsutövning, olika former av utförarverksamhet samt verksamheter inom råd och stöd.</p> <p>Arbetsmarknadsförvaltningens verksamheter som nyligen tillkommit till projektet är preliminärt planerade att hanteras inom verksamhetsområde vuxen respektive ekonomiskt bistånd.</p>
<b>Verksamhetsråd</b>	<p>Respektive verksamhetsområde kommer under införandet att upprätta verksamhetsråd där beslut om verksamhetsområdets arbetssätt fattas på stadsövergripande nivå.</p>
<b>Verksamhetsteam</b>	<p>Varje enhet som ska införa moderna arbetssätt och nya digitala stöd har ett verksamhetsteam som består av ambassadörer och superanvändare. En förvaltnings samtliga verksamhetsteam koordineras av en samordnare på förvaltningen (en per förvaltning).</p>
<b>Teknisk support</b>	<p>Stöd till användaren för att åtgärda problem i ett digitalt stöd som beror på ett tekniskt fel.</p>

## Appendix B – Deltagare i arbetsmöten

*I detta appendix redovisas de personer som har deltagit i de arbetsmöten som genomförts för att ta fram införandestrategin.*

	2018-09-20	2018-10-11	2018-10-25	2018-11-08	2018-11-21	2018-11-23	2018-12-07	2018-12-18	2019-01-16
Tema	BPM –vägen	Ansvars-fördelning del 1	Ansvars-fördelning del 2	Metod del 1	Metod del 2	Strategiska principer	Roller och ansvar	Roller, ansvar, struktur, organisation	Summering
Alexander Markman	-	X	X	X	X	X	X	X	X
Andreas Meschke	-	X	X	X	-	-	X	X	X
Annika Reurnark	-	-	-	X	X	-	-	-	-
Christian Liljequist	-	-	-	-	-	X	-	-	-
Fredrik Sannergren	X	X	-	-	-	X	-	-	-
Helena Petersson	X	X	X	X	-	-	-	-	-
Hilde Wennsten	X	-	-	-	X	X	X	X	X
Linnea Bonér	X	X	-	-	-	-	X	-	X
Malin Lindberg	-	-	-	-	-	X	-	-	X
Marta Nännskog	-	X	-	-	X	-	-	-	-
Niklas Björkman	-	X	X	-	X	X	X	X	X
Sheila Zeinali	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Therese Ribrant	X	X	X	X	X	-	X	X	X
Ulrika Schleimann-Jensen	X	X	X	X	-	X	X	X	X

*Tabell 4: Deltagare i arbetsmöten för införandestrategin.*

## Appendix C – Ansvarsmatriser för införandet

*Detta appendix innehåller ansvarsmatriser över projektets övergripande ansvarsfördelning under införandet av moderna arbetssätt och nya digitala stöd.*

### **Ansvarsmatriser, vad är det och varför behövs det?**

En ansvarsfördelning kan tydliggöras med en ansvarsmatris. En ansvarsmatris är ett effektivt sätt att:

- Sätta förväntningarna i en organisation.
- Få samsyn kring vem som gör vad.

Följande definitioner har använts vid framtagandet av ansvarsmatriserna för införandet som ingår i detta appendix:

- **Ansvarar för** avser den som ansvarar för att se till att uppgiften genomförs. Den som ansvarar för en aktivitet är ofta men inte alltid även utförare.
- **Utför** avser den eller de som faktiskt utför arbetet. Ofta finns fler än en utförare av en aktivitet.
- **Rådfrågas** avser den eller de som involveras och rådfrågas innan exempelvis en lösning tas fram eller ett beslut ska fattas.

Projektets huvudaktörer (se även kapitel 1) återfinns i ansvarsmatriserna:

- Projekt Modernisering av sociala system
- Fackförvaltningarna
- Stadsdelsförvaltningarna
- Stadsledningskontoret
- Stadens samarbetspartners

De ansvarsmatriser som presenteras nedan ska inte ses som en fullständig lista över alla de aktiviteter som behöver ske under införandet. Den kommande handboken och metoden för införandet är tänkt att ge ytterligare detaljer.

Åtta ansvarsmatriser har tagits fram, dessa är indelade i områdena:

- Övergripande styrning
- Leverantörsstyrning
- Verksamhetsområdenas arbetssätt
- Gemensamma funktioner
- Planering och genomförande av verksamhetsområdenas införanden
- Utbildning

- Interimsförvaltning och etablering av leveransorganisation
- Uppföljning av mål/nyttor

#### Övergripande styrning

Ansvarsområden	Projekt Modernisering av sociala system	Fack-förvaltningar	Stadsdels-förvaltningar	Stadslednings-kontoret	Stadens samarbets-partners
Samordna, styra, stötta och leda alla parter som berörs av det stadsövergripande införandet	Ansvarar för Utför	Rådfrågas	Rådfrågas	Rådfrågas	Rådfrågas
Utforma metodik för design och utveckling av moderna arbetssätt och nya digitala stöd	Ansvarar för Utför	Rådfrågas	Rådfrågas	Rådfrågas	-
Ta fram handbok för införandet	Ansvarar för Utför	Rådfrågas	Rådfrågas	Rådfrågas	-
Planera resursbehov	Ansvarar för Utför	Rådfrågas	Rådfrågas	Rådfrågas	-
Bemanna roller för införandet	Ansvarar för Utför	Ansvarar för Utför	Ansvarar för Utför	Ansvarar för Utför	Ansvarar för Utför
Säkerställ att staden lever upp till det medicintekniska regelverkets krav (både utifrån stadens tillverkar- och vårdgivaransvar)	Ansvarar för Utför	Rådfrågas	Rådfrågas	Rådfrågas	-

#### Leverantörsstyrning

Ansvarsområden	Projekt Modernisering av sociala system	Fack-förvaltningar	Stadsdels-förvaltningar	Stadslednings-kontoret	Stadens samarbets-partners
Bedriva leverantörs- och avtalsstyrning under införandet	Rådfrågas	-	-	Ansvarar för Utför	-
Leda och koordinera BPM-leverantörerna	Ansvarar för Utför	-	-	-	-
Utforma beställningar till gemensamma it-leverantörer	Ansvarar för Utför	-	-	-	-
Leda och koordinera stadens gemensamma it-leverantörer	Ansvarar för Utför	-	-	Utför	-
Prioritera leverantörernas åtaganden och tid	Ansvarar för Utför	Rådfrågas	Rådfrågas	Rådfrågas	Rådfrågas

#### Verksamhetsområdenas arbetssätt

Ansvarsområden	Projekt Modernisering av sociala system	Fack-förvaltningar	Stadsdels-förvaltningar	Stadslednings-kontoret	Stadens samarbets-partners
Utforma moderna arbetssätt (med stöd av projektet)	Utför	Ansvarar för Utför	Ansvarar för Utför	Ansvarar för Utför	-
Utveckla utformade arbetssätt i digitala stöd	Ansvarar för Utför	Rådfrågas	Rådfrågas	Rådfrågas	-
Verifiera att de nya digitala stöden som utformats fungerar som planerat ur ett verksamhetsperspektiv	-	Ansvarar för Utför	Ansvarar för Utför	Ansvarar för Utför	-
Verifiera att de nya digitala stöden utformats fungerar som planerat ur ett tekniskt perspektiv	Ansvarar för Utför	-	-	-	-

#### Gemensamma funktioner

Ansvarsområden	Projekt Modernisering av sociala system	Fack-förvaltningar	Stadsdels-förvaltningar	Stadslednings-kontoret	Stadens samarbets-partners
Samordna och koordinera utformningen av gemensamma tekniska funktioner	Ansvarar för Utför	Rådfrågas	Rådfrågas	Rådfrågas	-
Utforma gemensamma tekniska funktioner	Ansvarar för Utför	Rådfrågas	Rådfrågas	Rådfrågas	-
Utforma gemensamma stadsövergripande metoder som behövs för införandet	Ansvarar för Utför	Rådfrågas	Rådfrågas	Rådfrågas	-
Samordna och koordinera utformning av gemensamma verksamhetsprocesser	Ansvarar för Utför	Rådfrågas	Rådfrågas	Rådfrågas	-
Utforma gemensamma verksamhetsprocesser	Utför	Ansvarar för Utför	Ansvarar för Utför	Rådfrågas	-
Utforma informationsmodell	Ansvarar för Utför	Rådfrågas	Rådfrågas	Rådfrågas	-
Utforma begreppsmodell	Ansvarar för Utför	Rådfrågas	Rådfrågas	Rådfrågas	-
Utforma lösningsarkitektur	Ansvarar för Utför	-	-	Rådfrågas	-
Etablera nya tekniska plattformar	Ansvarar för Utför	-	-	-	Utför
Förvalta och utveckla tekniska plattformar	Ansvarar för Utför	-	-	-	Utför
Upprätta integrationer	Ansvarar för Utför	-	-	-	Utför
Avveckla nuvarande sociala system	Ansvarar för Utför	-	-	-	Utför

#### Planering och genomförande av verksamhetsområdenas införanden

Ansvarsområden	Projekt Modernisering av sociala system	Fack-förvaltningar	Stadsdels-förvaltningar	Stadslednings-kontoret	Stadens samarbets-partners
Ta fram plan för verksamhetsområdets införande	Ansvarar för Utför	Rådfrågas	Rådfrågas	Rådfrågas	-
Stötta införandet i de olika förvaltningarna	Ansvarar för Utför	-	-	-	-
Genomföra de förberedelser som behövs inom den egna verksamheten	Rådfrågas	Ansvarar för Utför	Ansvarar för Utför	Ansvarar för Utför	-
Leda medarbetarna i den egna förvaltningen under införandet	Rådfrågas	Ansvarar för Utför	Ansvarar för Utför	Ansvarar för Utför	-
Leda privata utförare och ställföreträdare under införandet	Rådfrågas	Ansvarar för Utför	-	-	-
Utvärdera införandet och dra lärdomar inför nästa verksamhetsområdes införande	Ansvarar för Utför	Utför	Utför	Utför	Utför
Hantera analog data vid migrering	-	Ansvarar för Utför	Ansvarar för Utför	-	-
Säkerställa tillräcklig datakvalitet i nuvarande digitala stöd	-	Ansvarar för Utför	Ansvarar för Utför	-	-
Genomföra migrering av data	Ansvarar för Utför	-	-	-	Utför



### Utbildning

Ansvarsområden	Projekt Modernisering av sociala system	Fack-förvaltningar	Stadsdels-förvaltningar	Stadslednings-kontoret	Stadens samarbets-partners
Samordna utbildningsfrågor	Ansvarar för Utföra	-	-	-	-
Utforma metodik för utbildning	Ansvarar för Utföra	Rådfrågas	Rådfrågas	Rådfrågas	Rådfrågas
Utforma utbildningsmaterial, kurser och online-utbildningar	Ansvarar för Utföra	Rådfrågas	Rådfrågas	Rådfrågas	-
Hålla i utbildning	Ansvarar för Utföra	Utföra	Utföra	Utföra	Utföra
Delta i utbildning	Ansvarar för Utföra	Ansvarar för Utföra	Ansvarar för Utföra	Ansvarar för Utföra	Ansvarar för Utföra
Mäta, följa upp och förbättra utbildning	Ansvarar för Utföra	Utföra	Utföra	Utföra	Utföra

### Interimsförvaltning och etablering av ny leveransorganisation

Ansvarsområden	Projekt Modernisering av sociala system	Fack-förvaltningar	Stadsdels-förvaltningar	Stadslednings-kontoret	Stadens samarbets-partners
Utforma arbetssätt och rutiner för användarstöd	Ansvarar för Utföra	Rådfrågas	Rådfrågas	Rådfrågas	-
Utforma arbetssätt och rutiner för teknisk support	Ansvarar för Utföra	Rådfrågas	Rådfrågas	Rådfrågas	Rådfrågas
Etablera team för interimsförvaltning	Ansvarar för Utföra	Rådfrågas	-	-	-
Tillhandahålla användarstöd	Ansvarar för Utföra	-	-	-	-
Tillhandahålla teknisk support	Ansvarar för Utföra	-	-	-	-
Utvärdera och dra lärdomar från införandet och arbetet med interimsförvaltning	Ansvarar för Utföra	Utföra	Utföra	Utföra	Utföra
Utforma ny leveransorganisation	Ansvarar för Utföra	Rådfrågas	Rådfrågas	Rådfrågas	Rådfrågas
Planera övergången till ny leveransorganisation	Ansvarar för Utföra	Rådfrågas	Rådfrågas	Rådfrågas	Rådfrågas
Etablera ny leveransorganisation	Ansvarar för Utföra	Utföra	Utföra	Utföra	-

### Uppföljning av mål/nyttor

Ansvarsområden	Projekt Modernisering av sociala system	Fack-förvaltningar	Stadsdels-förvaltningar	Stadslednings-kontoret	Stadens samarbets-partners
Mäta och följa upp införandet ur ett helhetsperspektiv	Ansvar för Utför	Rådfrågas	Rådfrågas	Rådfrågas	-
Mäta och följa upp införandet inom verksamhetsområdet	Rådfrågas	Ansvarar för Utför	Utför	Utför	-
Mäta och följa upp införandet i den egna verksamheten	Rådfrågas	Ansvarar för Utför	Ansvarar för Utför	Ansvarar för Utför	-