

Skolplattform Stockholm

Slutrapport

Version 1.0

Fastställd av styrgrupp 2020-05-13

Innehåll

1	Inledning	3
1.1	Slutrapportens avgränsning	3
1.2	Lägesbeskrivning 2012	4
1.3	Skolplattformens innehåll i mars 2019	4
1.4	Mål och avgränsningar	6
1.4.1	<i>Effektmål</i>	6
1.4.2	<i>Projektmål</i>	6
1.4.3	<i>Projektbeskrivning</i>	7
1.4.4	<i>Avgränsning</i>	7
1.4.5	<i>Milstolpar i leveransprojekten</i>	8
1.4.6	<i>Milstolpar i införandeprojekten</i>	9
2	Resultat	11
2.1	Måluppfyllelse	13
2.1.1	<i>Effektmål</i>	13
2.1.2	<i>Projektmål</i>	13
2.2	Kvarvarande aktiviteter	14
2.3	Tidplan	15
2.4	Projektbudget	15
3	Arbetsätt	17
3.1	Projektorganisation	17
3.2	Leverantörsamverkan	17
3.3	Metoder och verktyg	18
3.4	Kvalitetssäkring	18
3.5	Externa rapporter rörande rådgivning och översyn	18
4	Övriga erfarenheter	20
4.1	Resurshantering	20
4.2	Arbetsätt i projektet	20
4.3	Projektdokument och styrning	20

1 Inledning

Skolplattformprojektet startades 2012 i syfte att ersätta ett flertal system där tekniken var föråldrad eller på grund av att avtalstiderna löpte ut inom kort.

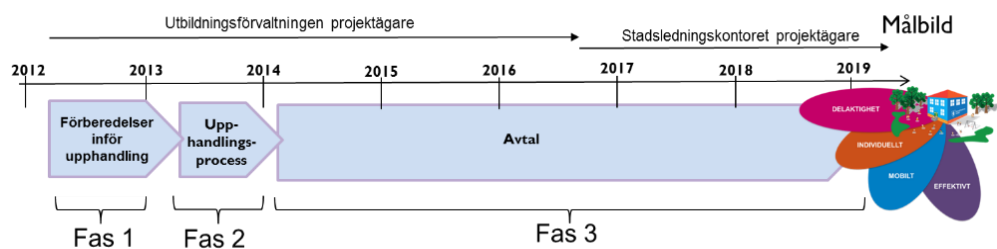
Plattformen skulle vara moduluppbyggd och avtalen skulle ta hänsyn till att tekniken/lösningarna i de olika systemlösningarna skulle utvecklas i olika takt. Tanken var också att underlätta för smidiga byten av moduler och leverantörer så att lösningarna bättre skulle svara upp mot verksamheternas behov.

Ett av syftena med en gemensam skolplattform var att erbjuda alla barn och elever samma möjligheter till digital utveckling och att underlätta för pedagoger i det dagliga arbetet.

Ett ytterligare syfte var också ett skolformsgemensamt verksamhetssystem för pedagoger, administrativ personal, vårdnadshavare, barn, elever och studerande, vilket inom Stockholms stad innebär cirka 400 000 användare.

Styrgrupp för projektet har sedan hösten 2016 varit programstyrgruppen för GSIT 2.0 och Skolplattform Stockholm. Detta eftersom skolplattformprojektet har haft beroenden till projektet GSIT 2.0 när det gäller kommunikation, förändringsledning och tekniska lösningar.

Projektets faser 2012-2019:



Projektet har sin grund i beslut i kommunfullmäktige med referens till de två tjänsteutlåtandena med dnr 12-007/2340 och 1.5.3-4469/2015.

1.1 Slutrapportens avgränsning

Eftersom projektet har pågått sedan 2012 har projektplanen genomgått ett antal revideringar för att säkerställa att projektet levererar på bästa sätt.

Denna slutrapport fokuserar enbart på den projektplan som beslutades i styrgruppen 2017-01-25, Dnr 901-1520/2016. Syftet är att få en tydlig koppling mellan projektplan och slutrapport.

Vidare kommer denna slutrapport vara en bilaga till den utredning av Skolplattformen som genomförs 2019-2020. I denna utredning ingår bland annat en extern genomgång av Skolplattformprojektet som helhet, där mer information finns om projektets alla faser.

Projektet överlämnade projektresultatet till förvaltningsorganisationen i mars 2019.

1.2 Lägesbeskrivning 2012

År 2012 saknade utbildningsverksamheten i Stockholms stad ett modernt och sammanhållet it-stöd. Situationen var följande:

- Befintliga verksamhetssystem kunde inte stödja verksamhetens behov i önskad utsträckning
- Befintliga system hängde inte ihop, vilket medförde en administrativ börda för pedagogerna samt en splittrad bild av verksamheten
- Befintliga avtal var på väg att gå ut och kunde inte förlängas
- Gymnasieskolans administrativa verksamhetsstöd *Hanna* byggde på en arkitektur med datalager i stordator. Detta innebar hinder för modern teknikutveckling samt brist på kompetens både internt och externt för nyutveckling
- Grundskolans pedagogiska verksamhetsstöd *Skolwebben* upplevdes som svåränvänd och förändringar i skolans regelverk motsvarade inte längre användarnas behov
- Grundskolans och förskolans administrativa system *BoSko* var med sin struktur svår att anpassa till nya krav och svår att interagera med andra system. Systemet var också mindre lämpat för utveckling och införande av nya och tidsenliga e-tjänster
- Kraven på modern teknik i undervisningen hade ökat och systemen behövde anpassas till modern teknik, bättre lämpad för utveckling av exempelvis e-tjänster och mobila lösningar
- Befintlig systemmiljö var sårbar och svåröverblickbar. Det var svårt att upprätthålla en hög säkerhetsgrad i hela systemmiljön.

1.3 Skolplattformens innehåll i mars 2019

Barn- och elevregister

It-stödet för barn- och elevregister omfattar ett gemensamt och sammanhållet register avseende barn och elever och hantering av denna information ur ett verksamhets- och myndighetsperspektiv. Här finns också annan information som krävs för att utföra arbetet,

till exempel information om lärare, kurser, studieplaner, grupper och vårdnadshavare. Den informationen som hanteras inom systemet fungerar som källsystem för andra delar inom skolplattformen. I barn- och elevregistret finns även stöd för till exempel ansökan, plats, ekonomi och kvalitet.

Startsidan:

Startsidan är den sida som användaren kommer till efter inloggning i skolplattformen. Den är Sharepoint-baserad och tillhandahålls av Stockholms stad. Startsidans innehåll är personanpassad och styrs således av vem som är inloggad. Innehåll i startsidan är bland annat nyhetsflöde, aviseringar, kalender, interna webbplatsen (skolans intranät), kontaktuppgifter och länkar till andra system.

Pedagogisk genomförande:

Den första delen av de pedagogiska verktygen är baserade på Microsoft Teams, en del av Office 365, som både elever och pedagoger kan arbeta i. Det är ett digitalt verktyg där grupper med elever, pedagoger och annan personal kan skapas för att dela information, samarbeta och kommunicera.

De pedagogiska verktygen innefattar även allt från materialhantering till skapande av digitala dokument, exempelvis textdokument. De ger också möjlighet för pedagoger att ge formativ bedömning på det som eleverna och de studerande lämnar in.

Planering och bedömning:

Den andra delen av de pedagogiska verktyg är den modul som pedagoger används för att planera och bedöma, kopplat till respektive skolforms läroplaner från Skolverket, alternativt kopplat till studerande vid yrkeshögskolans egna kursplaner. Modulen underlättar således pedagogernas arbete med planering, bedömning, uppföljning och dokumentation.

Schema:

Schema är en modul som används för planeringsarbete i stadens skolor. Modulen är till för schemaläggning, tjänstefördelning för pedagoger samt till visning av scheman och salar för elever/studerande, pedagoger och övrig personal.

Till skillnad från andra system som ingår i skolplattformens moduler är systemet som utgör schemamodulen en standardprodukt som har avropats. Det innebär att systemet inte har genomgått en upphandling och att staden därmed inte har haft lika stora möjligheter att beställa eller begära ändringar i systemet.

Elevdokumentation:

Inom modulen elevdokumentation hanteras verksamhetens behov av att dokumentera utveckling, lärande, stödjande åtgärder och

liknande, i linje med gällande lagar och styrdokument. I elevdokumentation återfinns mål, betyg och andra viktiga resultat, exempelvis nationella prov. Pedagoger registrerar även omdömen, individuella utvecklingsplaner och utvecklingssamtal. Vårdnadshavare kan ta del av dokumentation och elever/studerande kan se sina resultat i modulen.

Frånvaro och närvaro:

Frånvaro- och närvaro är den modul som används för att registrera, anmäla och följa upp barn och elevers frånvaro respektive närvaro. Beroende på skolform skiljer det sig till viss del åt hur modulen används av respektive målgrupp.

1.4 Mål och avgränsningar

1.4.1 Effektmål

Projektet har haft följande fyra övergripande effektmål:

- Ökad delaktighet för vårdnadshavare och elever genom bättre insyn i planering, uppföljning och utvärdering
- Individuell anpassning för eleven genom ökade möjligheter till en samlad bild av elevens behov och situation
- Mobilt arbetssätt för både elever och pedagoger genom att de får tillgång till verktyg och program som är oberoende av plattform, tid eller rum samt möjliggöra ett mobilt arbetssätt för pedagoger
- Effektivt it-stöd genom färre manuella rutiner och minskad administrativ börda i det vardagliga arbetet.

1.4.2 Projektmål

Projektet har haft följande projekt mål:

- Skolplattformens it-lösning levererad enligt upphandlad och avtalad kravställning som en integrerad del av Stockholms stads it-miljöer och riktlinjer
- Verksamhetsrepresentanter från skolformerna har utsetts för att godkänna funktionell design och genomföra prototyping och/eller acceptanstester
- Data migrerat i enlighet med verksamhetens kravställning
- Stödinsatser genomförda i förändringsledning och digitalisering för att säkerställa projektets effektmål och bidra till Skolplattformens målsättning och skolformernas respektive digitaliseringsmål är genomfört
- Arbetsprocesser som berörs av Skolplattformens införande är kartlagda och dokumenterade, liksom framtida mätbara verksamhetsnyttor. Kriterier och metod för uppföljning av verksamhetsnytta är framtagna

- Samtliga Skolplattformens funktionella delar avsedda för skolformerna förskola, grundskola, gymnasieskola och vuxenutbildning är införda.

Med att funktionella delar är införda menas att:

- Kommunikation med målgrupper är genomförd
 - Skolformernas respektive arbetssätt, inom Skolplattformernas berörda processer, är dokumenterade
 - Utbildningsmaterial är framtaget per målgrupp
 - Användare är utbildade i arbetssätt och digitala stöd
 - Användare har rätt behörighet till Skolplattformen
 - Införande har skett i enlighet med plan
 - Användare har fått stöd i samband med ibruktagande.
- Projektet har succesivt överlämnat projektresultat till förvaltningsorganisationen. De sista delarna överlämnades i samband med att projektet avslutades i mars 2019.

1.4.3 Projektbeskrivning

Projektet har ansvarat för planering, förberedelser, avtal, genomförande och uppföljning av it-leveranser och för införandet av de nya digitala verktygen i Skolplattformen med tillhörande arbetssätt inom förskola, grundskola, gymnasieskola och vuxenutbildningen i Stockholms stad. Dessutom har projektet förberett och genomfört överlämning till förvaltning i mars 2019.

Nedan listas huvudaktiviteter i projektomfattningen:

- Planera, kravdetajlerna, integrera, testa och leverera it-modulerna/funktionerna i skolplattformen
- Paketera och driftsätta it-modulerna/funktionerna (vilket görs i form av flera delleranser, så kallade releaser)
- Kartlägga och beskriva arbetsprocesser
- Förbereda för nyttomätning- och hemtagning
- Ta fram arbetssätt och utbildningsmaterial
- Planera och genomföra utbildning
- Planera och genomföra förändringsledning, kommunikation och införandestöd
- Överföra erfarenheter och kunskap till linjen.
- Åtgärder kring förbättring av datakvalitet i befintliga system.

1.4.4 Avgränsning

I projektplanen gjordes följande avgränsningar:

Projektets uppdrag har varit att skapa förutsättningar till att projektets effektmål uppnås medan de olika pedagogiska

linjeverksamheterna har ansvarat för själva införandet/genomförandet.

Ledningen hos de olika pedagogiska verksamheterna har ansvarat för följande:

- Att effektmål och verksamhetsnyttor uppnås
- Att mätning och uppföljning görs av effektmål
- Att uppföljning och utveckling fortsätter efter införandeprojektets slut och att förutsättningar skapas för samarbete och dialog.

Rektorer och skolledningar har ansvarat för följande:

- Uthållighet och prioritering över tid och efter projektets avslut för att projektets effektmål ska uppnås
- Kommunikation och information om Skolplattform Stockholm till berörda.

Följande avgränsningar har gjorts i projektet, men har haft betydelse för att kunna nå effektmålen:

- Drift och delar av förvaltning för systemen. Detta omhändertas av stadens leverantör av systemdrift och systemförvaltning
- Utveckling av e-tjänster
- Framtagande och etablering av förvaltningsobjekt och förvaltningsorganisation
- Skolornas gemensamma webbsidor
- Anskaffning av digitala läresurser och läromedel
- Driftsrelaterade kostnader för befintliga system
- Hantering av personalrelaterade uppgifter och fortbildning
- Lösningar för Kulturskolan.

1.4.5 Milstolpar i leveransprojekten

Följande milstolpar har varit inplanerade enligt projektplanen:

MS1 – Releaseinnehåll och datum fastställt

- Identifiera omfattning och datum för projektövergripande aktiviteter
- Inkluderar bland annat leverantörsövergripande funktionalitet (till exempel behov av tjänstekontrakt/integrationer)

MS2 – Verksamhetens representanter och deltagandegrad fastställt

MS3 – Sprintplan fastställd per leverantör inklusive beroenden

- Identifierad, planerad och harmoniserad plan för leverantörsövergripande och av projektet prioriterad funktionalitet

- Tider överenskomna för framtagning av tjänstekontrakt

MS4 - Avtalad specifikation signerad

- Signerad avtalad specifikation för respektive relevant område

- Inkluderar integrationsrelaterade aktiviteter såsom:
Första version av tjänstekontrakt publicerad,
tjänstekontrakt överenskommet och klart för granskning,
tjänstekontrakt granskat och godkänt (fryst)
- MS5 - Sprinttester genomförda inklusive eventuell migrering
 - Sprint utveckling/test genomförd
 - Migrering genomförd och godkänd av verksamheten
 - Inkluderar integrationsrelaterade aktiviteter såsom:
Tjänst publicerad i SOA med testdata, tjänst funktions-
/systemtestad och klar för integrationstest,
integrationstestad och klar för acceptanstest
- MS6 – Acceptanstester påbörjas
- MS7 - Acceptanstester slutförda/godkända
- MS8 – Driftsättning
 - Beslut om driftsättning (inklusive
leveransgodkännande) samt driftsättning av lösningen
- MS9 – Driftsatt funktionalitet överlämnad till förvaltning.

1.4.6 Milstolpar i införandeprojekten

Följande milstolpar var inplanerade per införandeström i respektive införandeprojekt:

- MS1 – Verksamhetsrepresentanter utsedda
 - Med besluts-/godkännandemandat för
utvecklingsaktiviteter såsom till exempel funktionell
design och acceptanstest
 - Med ägandeskap för åtagna aktiviteter samt dedikerad
tid till projektet
 - Förmedlar verksamhetens behov enligt fastställda
processer
- MS2 – Processer kartlagda
 - Av Skolplattformen berörda processer kartlagda,
dokumenterade och fastställda i nyläge
 - Ger förutsättningar för verksamheten att förmedla en
komplett kravbild och beskriva arbetssätt
 - Verksamhetsnyttor beskrivna
- MS3 – Rekommenderade arbetssätt och utbildningsmaterial
framtagna
 - Till Skolplattformen anpassade arbetssätt för berörda
processer i nyläge finns framme för att användas i
utbildning
 - Sker parallellt med utveckling och test
 - Utbildningsmaterialet baseras på leverantörernas
utbildningsmaterial, anpassat till skolformen och
kompletterat med rekommenderade arbetssätt
 - Allt utbildningsmaterial finns framme för de olika
målgrupperna
- MS4 – Utbildning av primär användargrupp genomförd

- I de fall införande/idrifttagandet är uppdelat på flera användar-/målgrupper och datum
- Alternativt när lokala utbildare/administratörer har utbildats, vilka i sin tur ska utbilda på respektive skola

MS5 – Primär användargrupp använder digitala stöd och rekommenderade arbetssätt

- I de fall införande/idrifttagandet är uppdelat på flera målgrupper och datum

MS6 – Införandeström klar:

- Införandestöd genomfört - användare har erhållit planerat stöd för att tillämpa rekommenderade arbetssätt
- Samtliga användargrupper använder digitala stöd och rekommenderade arbetssätt
- Kommunikation genomförd

MS7 – Resultat överlämnade till förvaltning

- Processer, arbetssätt, utbildningsmaterial, och så vidare överlämnade
- Erfarenhets- och kunskapsöverföring genomförd

Lägesrapport har presenterats för styrgruppen vid varje passerad milstolpe.

2 Resultat

I strävan i att hålla tidsplanen har projektet frångått, begärt och i vissa fall fått undantag från stadens riktlinjer avseende infrastruktur och informationssäkerhet. Vissa arkitekturbeslut har också inneburit att komponenter i ”molnet” tagits in i lösningen på ett inte fullt ut strukturerat sätt. Detta finns dokumenterat och kommer att följas upp i det fortsatta förvaltningsarbetet. Specifikt avses här de undantag som godkänts med förbehåll.

Under våren 2018 diskuterade styrgruppen om lanseringen av Pedagogiskt genomförande och Startsidan eventuellt skulle kunna ske vid senare tillfälle. Orsaken till diskussionen var att ett flertal felaktigheter/brister hade upptäckts. Resultatet av diskussionerna i styrgruppen blev att beslut togs om att en senareläggning inte var aktuell, eftersom den skulle innebära att användandet av Pedagogiskt genomförande skulle komma igång ett år senare. Styrgruppen gjorde en helhetsbedömning att detta skulle innebära en alltför stor fördröjning.

Då alla kända felaktigheter/brister rapporterades som åtgärdade, innan planerad driftsättning, och testerna visade på att allt fungerande tillfredsställande (i testmiljö) fattades beslutet om att driftsätta lösningarna. Det visade sig senare att fel och problem uppstod vid själva ibruktandet. Att felen inte upptäcktes i testmiljön berodde till stor del på svårigheten med att göra relevanta storskaliga tester där de fel som uppstod kunde identifieras.

När start sida och pedagogiska verktyg (Office 365) började användas av elever och vårdnadshavare efter sommaren 2018 upptäcktes, trots positiva resultat i tester, tre allvarliga brister:

1. Integrationen mot användarkatalog och skapandet av behörigheter, grupper och klasser blev fel
2. Långa svarstider när elever och pedagoger skulle använda pedagogiska verktyg samt start sida
3. Långa svarstider för vårdnadshavare som vill nyttja startsidan.

Då ett tillbakadragande av driftsättningen riskerade att innebära en försening av användandet av pedagogiska verktyg på ett år fick projektet direktivet att avbryta utvecklingen av kommande releaser, skifta fokus och koncentrera sig på att rätta felen innan utveckling av återstående funktioner fick återupptas.

Bristerna i punkt 1 och 2 kunde åtgärdas relativt snabbt, medan punkt 3 visades sig vara mer utmanande. Under inledningen av 2019 kunde dock åtgärder driftsättas som förbättrade svarstiderna för vårdnadshavare.

Det som orsakade problemen kunde hänföras till:

1. Problemen med behörigheter, grupper och klasser kunde hänföras till felinmatad data, i bland annat barn- och elevregistret, att lärare behövde gå in i Teams innan elever släpptes in och fel i ett av stadens system som hanterar personinformation (IPAK)
2. Problemen med långa svarstider för lärare och elever berodde på generella prestandaproblem och fel i Office 365, samt i vissa fall nätverksprestandan på skolan
3. Problemen med långa svarstider för vårdnadshavare berodde främst på Microsofts Graph API som utför långsamma anrop vid inhämtning av data. Det fanns inga tillgängliga åtgärder för att öka API:ets prestanda och en cachning som innebär att data mellanlagrades behövde etableras för att avhjälpa problemet

Vid åtgärdandet av felen med behörigheter (punkt 1 ovan) blev det nödvändigt att kringgå den rutin som staden har som baseras på en integrationstjänst (IPAK). Summerat kan det konstateras att arkitekturfrågorna borde ha fått ett större fokus under hela projektet.

Startsidan (punkt 3 ovan) var en form av elektronisk anslagstavla och verktyg som skulle fyllas med information av skolorna. Det var information som schema, allmän information om skolan, matsedel, läxor och så vidare. Arbetet med att fylla startsidan med information har inte fungerat tillräckligt väl varför vissa skolor har en startsida med brister. Här kan konstateras att samverkan mellan centralt projekt och linjeverksamhet inte fungerat fullt ut i projektet.

Kvalitetsbristerna orsakade många och stora problem för vårdnadshavare, lärare och elever. Under hösten 2018 medförde detta stark kritik riktad till skolborgarrådet, stadsledningskontoret, utbildningsförvaltningen och skolorna. Kritiken framfördes i såväl mejl som i sociala medier. Detta ledde i sin tur till medial granskning av projektet och Skolplattformen.

För att bemöta kritik från vårdnadshavare, lärare och elever genomfördes ett antal aktiviteter för att bredda och målgruppsanpassa information på stockholm.se/skolplattformen.

Den slutsats som kan dras, mot bakgrund av ovanstående problem, är att testarbetet och testprocesserna bör utvecklas och förbättras i kommande projekt.

2.1 Måluppfyllelse

2.1.1 Effektmål

För att vid projektavslut följa upp hur resultatet för Skolplattformen möter projektets effektmål, genomfördes i december 2018 en webbenkät. Totalt svarande 191 chefer och skolledare i de fyra skolformerna på enkäten. Svarsfrekvensen var strax över 50 procent. Högst i grundskolan (71 procent) och lägst i gymnasieskolan (40 procent).

Frågorna i webbenkäten handlade om skolledarnas upplevelse av prioriterade nyttor i skolplattformens olika delar kopplat till de ursprungliga fyra effektmålen.

Frågorna i webbenkäten var formulerade som påstående och respondenterna svarade på en skala 1-5, där 1 motsvarade ”instämmer inte alls” och 5 ”instämmer helt”.

Resultatet från mätningen:

Effektmål	Förskola	Grundskola	Gymnasie- skola	Vuxen- utbildning
Ökad delaktighet	4,3	4,0	3,6	4,4
Individualitet	4,2	3,5	3,0	3,6
Effektivt IT-stöd och mobilitet	4,2	3,8	3,2	4,4
Övergripande nyttor	4,0	3,6	3,0	4,2

Vid enkätundersökningen gjordes även en uppföljning av användningsgrad. Resultatet visade på att alla skolformer var igång med Skolplattformen om än i mycket varierad grad.

Den långsiktiga nyttan/effekten med projektet kan inte mätas inom ramen för projektet. Projektet föreslår därför att beställaren och förvaltningsorganisationen (utbildningsförvaltningen) följer upp effekten om ett par år för att se om effekten blivit den avsedda.

2.1.2 Projekt mål

Styrgruppen har godkänt de projektmål som sattes upp för projektet.

2.2 Kvarvarande aktiviteter

Vid överlämningen till förvaltningsorganisationen överlämnades en restlista med sju kravställda restpunkter. Anledning till att dessa punkter inte har kunnat färdigställas innan 31 mars 2019 beror till viss del på externa beroenden som projektet har haft, vilket huvudsakligen har varit försenade inleveranser från externa leverantörer.

Rest	Status	Genomfört arbete	Återstående aktivitet
Integration PoB och Teams – <i>Kravställd del</i>	Inväntar assignment-API från Microsoft.	Projektet har identifierat och presenterat alternativ lösning (om assignment-API blir ytterligare försenad eller uteblir)	Utveckling och implem. Beslut bör fattas om alternativ vid försenat/uteblivet API
Integration PoB och ED – <i>Widget</i>	Inväntar beslut på att gå vidare med projektets rekommenderade widgetlösning	Beslutsmaterial med två lösningsförslag har presenterats för förvaltning	Utveckling hos Elev.dok
Omkoppling till IPAK S04 S73	Omkoppling till IPAK ej genomförd	Dispens från Stockholm stad för nuvarande tillfällig lösning	Invänta uppdatering av IPAK, sedan initiera arbete med Eventful för omkoppling
Avtalsuppfyllnad för Unikum	Handlingsplan godkänd av staden	Unikum har påbörjat arbete med handlingsplan	Följa upp att handlingsplan genomförs
Schema-integration	Inväntar försenad leverans från Skola24	FNS har inlett arbete med grunddata för att skapa deltafil, och Eventful (levererar integration) förbereder för att ta emot deltafil	När Skola24 levererat återstår kompletterande utveckling
Anslutning till e-arkiv	Överlämnat till förvaltning. Beslut krävs från staden, kravet pausat för närvarande	Arbete pausat då tekniska förutsättningar inte funnits på plats. Innebär tillkommande kostnader då arbete från Skola24 hamnar utanför införandeprojektet	Driva frågan vidare. Skola24 ska i samband med offertförfarandet redogöra för vad arbetet inklusive merarbetet består av
Aggregerad frånvaronärvaro Fsk	Överlämnat till förvaltning.	Nedprioriterat på grund av begränsad	Initiera arbete genom beställning till Skola24

		utvecklingskapacitet hos leverantören	
--	--	---------------------------------------	--

Bedömningen har varit att omfattning av restlistan i sammanhanget är begränsad och att det mest kostnadseffektiva är att förvaltningen avslutar dessa punkter. Projektet har avsatt cirka 6,6 mnkr, som överlämnats till förvaltningen vid projektavslut för att täcka dessa kostnader.

2.3 Tidplan

Enligt den projektplan som beslutades i programstyrgruppen 2017-01-25 skulle projektet vara avslutat senast 2018-12-31. Projektet förlängdes och avslutades 2019-03-31. Förlängningen berodde främst på att driftsättningar flyttades fram för att kunna åtgärda och kvalitetssäkra identifierade problem och brister.

2.4 Projektbudget

Projektets budgeterade kostnader finansieras ursprungligen med två tjänsteutlåtanden (så kallat Tjut). Tjut 1 (Dnr 12-007/2340) är huvudsakligen för delprojektet it-leverans och Tjut 2 (Dnr 1.5.3-4469/2015) för införandeprojekten.

Tjut 1 har tillhandahållit en projektfinansiering på totalt 340 mnkr +/- 60 mnkr medan Tjut 2 har tillhandahållit 265 mnkr +/- 30 mnkr vara av 188 mnkr +/- 10 mnkr har varit avsett till införandet. (Tjut 2 utöver verksamhetsinförandet var budget 75 +/- 20 mnkr).

Det kan också konstateras, efter en extern kvalitetsgranskning som styrgruppen begärt, att varken strategi/målbild, krav eller önskade nyttoeffekter förvaltades på ett önskvärt sätt. Bristerna hade bl.a. som konsekvens att projektet inför sommaren 2016 signalerade en risk för överskridande av tilldelade medel på ca 180 mnkr.

I samband med att projektet flyttades in i programmet GSIT 2.0 och Skolplattform Stockholm överfördes kvarvarande projektmedel i ny budget att disponera för projektet enligt nedan:

- 2017; 150 mnkr
- 2018; 140 mnkr

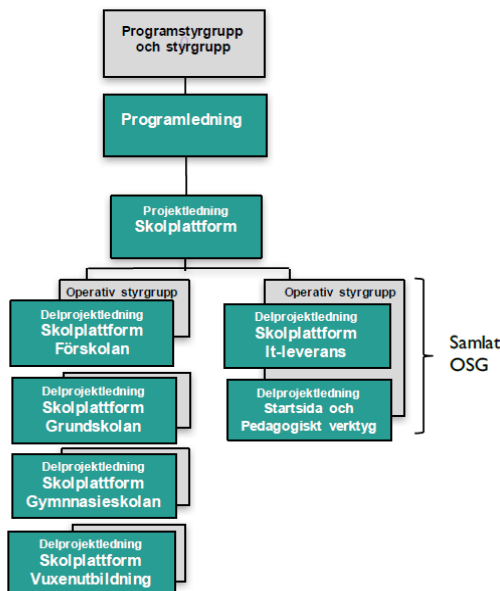
Projektets kostnader, inom ramen för fullmäktigebesluten, uppgår till 675 mnkr inklusive avsatt budget för slutförande av ovan nämnda restaktiviteter inom förvaltning.

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019p	Totalt
Personal	20	54,2	50,6	56,7	44,4	38,0	6,0	269,5
It-leverans	0	0	0	0	30,0	23,8	0	53,8
Etablering, förvaltning och avveckling	0,7	10,0	59,0	58,5	41,7	0	0	157,8
Tilläggskostnader	0	4,7	12,8	21,9	0	0	0	39,4
Pedagogiskt verktyg och startside	0	0	0	0	1,7	42,7	22,8	67,2
Verksamhetsinförande	0	0	16,0	20,0	17,3	20,8	0	74,1
Totalt	20,7	68,9	138,4	157,6	135,1	125,2	28,8	675,0

Genomförandet av kommunfullmäktigebesluten har därmed slutförts inom beslutad finansiering.

3 Arbetssätt

3.1 Projektorganisation



Projektets styrning har hanterats genom en styrgrupp och av programledaren för programmet GSIT 2.0 och Skolplattform Stockholm. Projektet har drivits av en huvudprojektledare och har organiserats i sex delprojekt. Två delprojekt har haft ansvar för leveranserna medan fyra delprojekt har svarat för införandet i respektive skolform.

Delprojekten har haft stöd av fem operativa styrgrupper, vilka också har haft till uppgift att bereda och kvalitetssäkra beslut för styrgruppen. Varje införandeprojekt har haft en egen operativ styrgrupp, medan delprojekten It-leverans och Pedagogiskt verktyg och Startsidan har haft en gemensam.

3.2 Leverantörsamverkan

Nedan listas skolplattformens olika moduler och vilka leverantörer som vid projektets avslut levererar systemen som utgör respektive modul:

- Startside – baserad främst på Microsoft Sharepoint
- Pedagogiskt genomförande - Microsoft Office 365
- Planering och bedömning - Unikum
- Elevdokumentation - Ping Pong AB
- Frånvaro och närvaro - Nova Software
- Schema - Nova Software
- Barn- och elevregistret - Tieto

Stockholm är en stor kommun med hög verksamhetskomplexitet. För staden har det varit en utmaning att styra och leda små leverantörer, då de ofta har en begränsad kapacitet i förhållande till stadens behov. Detta bör beaktas och hanteras på ett rådligare sätt i framtida projekt.

3.3 Metoder och verktyg

Projektet har till största delen arbetat enligt projektmetoden Lilla ratten, baserat på hur projektet har varit organiserat, bemannat och hur det operativa arbetet har bedrivits.

Däremot har vissa avsteg gjorts, till exempel då det gäller projektdirektiv och projektplan som inte alltid justerats utifrån förändringar i projektet. Detta är troligen en generell utmaning i långa projekt, med olika ägare över tid, att projekt bör dokumentera avsteg och förändringar på ett mer tillfredsställande sätt.

Därtill saknas en plan enligt Lilla ratten för överlämning av projektresultat till förvaltning och i efterhand kan konstateras att effektmålen inte är fullt ut mätbara. Detta är viktiga lärdomar till kommande projekt.

3.4 Kvalitetssäkring

För att säkerställa att projektet uppfyller projektmålen har kvalitetssäkringsarbetet varit viktigt. Kvalitetssäkringsarbetet har samordnats inom programmet GSIT 2.0 och Skolplattform Stockholm. Programmet har haft en *Kvalitetsplan* som stöd för arbetet. Projektet har etablerat ett antal processer för att säkra kvaliteten i enlighet med *Kvalitetsplanen* och projektmodellen Lilla ratten. Nedan följer en översikt.

- Riskanalys har genomförts löpande varje månad och åtgärder har vidtagits för att minska sannolikheten eller för att reducera konsekvensen av risken
- Statusrapport har varje vecka lämnats till projektledning för Skolplattform Stockholm.
- Delprojektens projektprocess har varje vecka följts upp av projektledaren.

Projektet har arbetat med och upprätthållit en risklogg. I riskloggen har angivits risker mot projektets mål, effektmål, sannolikhet, konsekvens, riskägare samt motmedel.

3.5 Externa rapporter rörande rådgivning och översyn

Inom ramen för projektet som helhet har staden anlitat externa oberoende experter för att säkerställa projektets resultat samt för att

göra översyn av projektets arbetssätt och komma med rekommendationer till förbättring.

Översyn av projektet har gjorts utifrån ekonomisk konsekvensanalys, utvärdering av upphandlingsalternativ, juridisk granskning av förfrågningsunderlagen samt granskning av upphandlingsmaterial ur anbudsgivares perspektiv.

Advokatfirman Vinge anlätades för extern översyn av förfrågningsunderlagen för att särskilt granska avtal och juridik. Vidare gjordes en översyn av upphandlingsunderlagen. Denna översyn gjordes av ett oberoende konsultföretag (Connecta), som simulerade att vara en anbudsgivare:

- Connecta genomförde en "Frågor och Svar" på hela FFU-materialet.
- Summerat bedömde Connecta att FFU-materialet var väl genomarbetat (om än omfattande).

Revisionsföretaget PwC genomförde sammantaget fyra externa översyner av projektet Skolplattformens arbetssätt i syfte att komma med rekommendationer på förbättringar. Följande översyner gjordes av PwC:

- Skolplattform Stockholm, 2016-09-02.
- Skolplattform Stockholm, 2017-12-14.
- Skolplattform Stockholm, utredning av kostnader och beslut, 2017-01-23.
- Program och Skolplattform, 2017-06-26.

4 Övriga erfarenheter

4.1 Resurshantering

Ett stort antal konsulter har varit inblandade i Skolplattformprojektet, inklusive att programledare och huvudprojektledarna har kommit från konsultorganisationer.

Projektet bedömer att man i framtida projekt säkerställer att den mottagande förvaltningsorganisationen, som bör bestå av anställda medarbetare, tidigare knyts till projektet i beslutsfattande roller. Detta för att säkerställa att övergången från projekt till förvaltning blir så smidig som möjligt samt att upparbetad kompetens stannar i förvaltningsorganisationen.

4.2 Arbetssätt i projektet

Utbildningsförvaltningen och stadsledningskontoret har eftersträvat ett nära samarbete kring utvecklingen av de olika tjänsterna i Skolplattformen. Skolplattformen är i första hand ett digitalt stöd för verksamheterna. Utbildningsförvaltningens kunskap kring verksamheternas behov har varit ytterst viktigt att beakta och borde ha inarbetats på ett än tydligare sätt i processutvecklingen.

4.3 Projektdokument och styrning

Projektet har använt SharePoint, med olika behörigheter för olika roller i projektet. Utöver projektgemensamma dokument har varje delprojekt administrerat och hanterat respektive delprojekt på var sitt separat dokumentbibliotek på samma samarbetsyta.

Projektets officiella dokument har lagrats på en annan SharePoint där styrgruppsledamöter har haft tillgång till dokumenten. Vid projektets avslut har dokumenten överlämnats enligt stadens gällande riktlinjer.

Exempel på officiella projektdokument som avses är:

- Projektdirektiv, projektplan och protokoll
- Avtal och nya överenskommelser med leverantörer

Merparten av projekthandlingar är allmänna och offentliga handlingar och ska hållas tillgängliga i enlighet med offentlighetslagstiftningen.