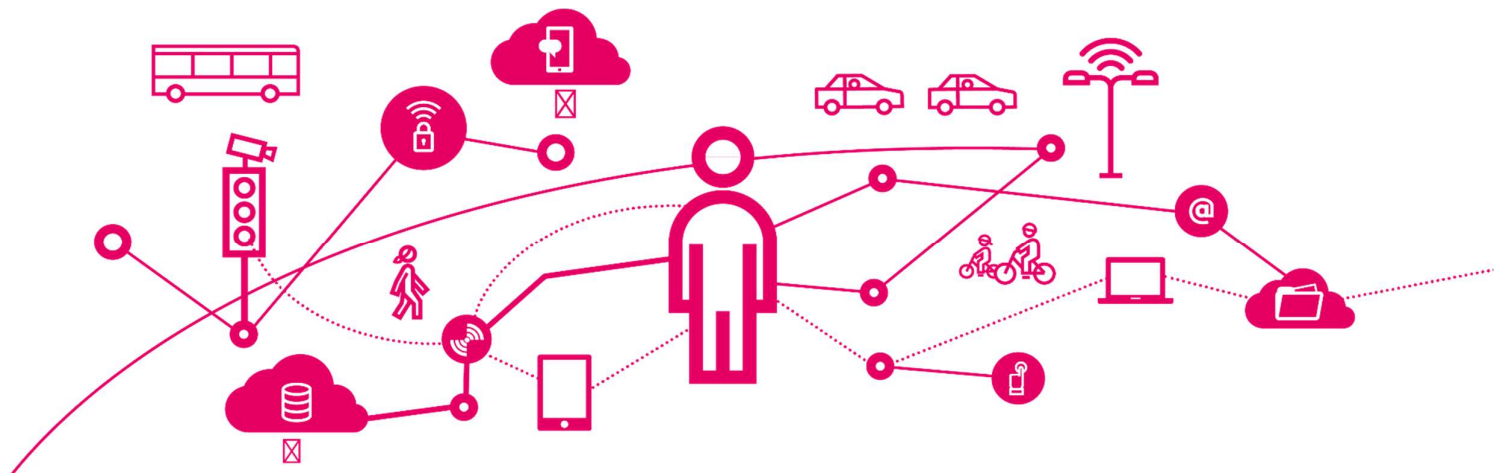


Smarta lås

Införande av smarta lås i hemtjänsten
Lärdomar och rekommendationer



Smarta läs

Införande av smarta läs i hemtjänsten. Lärdomar och rekommendationer

Dnr: KS 2018/000121

Utgivningsdatum: December 2020

Sammanfattning

Under hösten 2020 har projektet Smarta lås i Stockholms stad bistått äldreförvaltningen i det första införandet av smarta lås i hemtjänsten. Införandet följde på den upphandling av smarta lås som genomfördes året innan.

Pilotområdet utgjordes av en del av verksamheten inom Årsta hemtjänst i stadsdelområdet Enskede-Årsta-Vantör, och piloten har genomförts i ett nära samarbete mellan stadsledningskontoret, äldreförvaltningen, Årsta hemtjänst och leverantören Swedlock AB. Vid pilotens slut hade smarta lås installerats på totalt 20 portar och på 25 bostadsdörrar. Pilotens begränsade omfattning syftade till att upptäcka och lära av de utmaningar som uppkom längs vägen, och på så sätt möjliggöra för äldreförvaltningen att genomföra nästa steg i införandet effektivt och ändamålsenligt.

Höstens arbete har präglats av utbildning, kommunikation, installation av ny lösning samt förvaltningsetablering. Inom samtliga dessa områden har viktiga lärdomar uppkommit som blir värdefulla i nästa steg i införandet, exempelvis:

- Att information och kommunikation utformas och förmedlas på ett tillgängligt och transparent sätt är avgörande för hur mottagarens inställning till smarta lås kommer bli. Detta gäller för såväl hemtjänstpersonal, hemtjänsttagare som fastighetsägare.
- Medgivande från hemtjänsttagare och fastighetsägare är en central faktor och en potentiell flaskhals för införandet. Här behövs en effektiv och flexibel process, som både kan hantera fastighetsägare som kommer att beröras vid olika tidpunkter, och fastighetsägare som har tillkommit i ett område där smarta lås redan är infört.
- Arbetet med införande och förvaltning måste ske parallellt, givet att införandet sker successivt och förvaltningsuppdraget därmed växer till att omfatta allt fler aktörer och mer information. Detta ställer höga krav på projektorganisationen.

Projektet har utformat rekommendationer för äldreförvaltningens arbete framåt, utifrån organisation, arbetssätt och processer, teknik och säkerhet, kommunikation och förändringsledning samt framtidssäkring. Genom att inkludera dessa rekommendationer i det fortsatta införandet, finns stora möjligheter att nå samtliga de nyttor som beskrivits i projektet.

Innehåll

Sammanfattning	2
Bakgrund.....	4
Syfte och mål	5
Omfattning och avgränsning	6
Projektorganisation	6
Genomförande.....	7
Upphandling	7
Upphandlad lösning	7
Genomförande av låspilot	11
Måluppfyllelse och leveranser	15
Lärdomar från låspiloten	16
Att prova sig fram	17
Framgångsfaktorer	17
Utmaningar	19
Arbetsätt som kräver flexibilitet, tajming och olika tidsperspektiv	20
Rekommendationer framåt.....	21
Organisation, arbetsätt och processer	21
Teknik och säkerhet	22
Kommunikation och förändringsledning	23
Framtidssäkring	24
Sammanfattning av rekommendationer	25
Nästa steg	26

Bakgrund

Utifrån Stockholms stads vision om att bli världens smartaste stad, har det inom hemtjänstens verksamhetsområde påvisats att smarta lås kan innebära förbättringar utifrån flera perspektiv: säkerhet, arbetssätt och arbetsmiljö.

Dagens nyckelhantering inom hemtjänsten innebär att hemtjänsttagare som antingen är i behov av omfattande insatser, natttillsyn eller som är oförmögna att själva öppna ytterdörren, lämnar upp till tre uppsättningar nycklar till hemtjänsten. Nycklar förvaras i nyckelskåp i hemtjänstlokalen och kvitteras ut av medarbetare vid arbetspassets början eller vid ett inkommande larm.

Nyckelhanteringen tar värdefulla resurser i anspråk och begränsar hemtjänstens möjlighet till flexibel resurshantering. Exempelvis är det vanligt att medarbetare får invänta varandra för att kunna lämna över nycklar och varje avvikelse eller oväntad händelse, exempelvis ett larm, innebär extra resor för att hämta/lämna nycklar.

Hanteringen får konsekvenser både för anställda inom hemtjänsten, hemtjänsttagare, anhöriga och fastighetsägare. Framför allt innebär den ett ineffektivt arbetssätt, där medarbetare får lägga värdefull tid på att hantera nycklar.

Under hösten 2019 genomförde äldreförvaltningen en upphandling av smarta lås för hemtjänsten med stöd från Smart stad-projektet Smarta lås i Stockholms stad. Införandet kunde påbörjas efter sommaren 2020. Det första införandet genomfördes i liten skala och utgjordes av en pilot. Syftet med att hålla det första införandet så begränsat i storlek var att kunna upptäcka och lära av de utmaningar som uppkom längs vägen. Denna rapport beskriver det arbete som har genomförts inom ramen för denna första pilot, den så kallade låspiloten, som har utgjort det första steget i införandet av smarta lås i hemtjänsten i Stockholms stad.

Denna rapport utgör en del av slutredovisningen för projektet Smarta lås i Stockholms stad som har varit en del av programmet Smart och uppkopplad stad vid stadsledningskontoret. Den fortsatta implementeringen i hela Stockholms stad ansvarar äldreförvaltningen för.

Syfte och mål

Projektet Smarta lås i Stockholms stad har haft följande projektmål:

- Projektet har genomfört pilotinförande av en stadsövergripande central lösning/plattform för smarta lås i ett antal verksamheter inom stadsdelsområdet Enskede-Årsta-Vantör.
- Resultatet från projektet är överlämnat till fungerande förvaltningsorganisationer.

Låspiloten syftar till att utgöra det första steget i ett införande av smarta lås. Vid låspilotens slut är målet att en implementering av smarta lås har genomförts inom hemtjänsten i stadsdelsområdet Enskede-Årsta-Vantör och att pilotens resultat har lämnats över till en fungerande förvaltningsorganisation hos äldreförvaltningen som i sin tur ska fortsätta arbetet med införandet. Låspiloten utgör därmed ett första steg i ett fortsatt breddinförande av smarta lås.

Av de effektmål som formulerats inom ramen för projektet Smarta lås i Stockholms stad, är följande tre applicerbara på införandet av smarta lås i hemtjänsten:

- **Ökad säkerhet och förbättrad arbetsmiljö:** Med smarta lås och tillhörande behörighetssystem förväntas både säkerhet och arbetsmiljö förbättras för hemtjänsttagare och hemtjänstpersonal. Ökad säkerhet uppstår exempelvis genom att personalen snabbare kan svara på larm då de alltid har en nyckel med nödvändiga behörigheter med sig, minskad stöldrisk då personalen inte behöver använda stora nyckelknippor, loggar som visar vilken nyckel som har öppnat vilken dörr och när samt att hemtjänsttagaren vet att endast behörig personal kan komma in. Dessa faktorer skapar en förbättrad arbetsmiljö för personalen, i kombination med att personalen inte behöver invänta varandra för att byta nycklar vid arbetspassens början/slut.
- **Minskad miljöpåverkan:** Smarta lås förväntas leda till färre transporter eftersom personalen slipper genomföra extra resor för att hämta och lämna nycklar. I Stockholms stad gäller detta speciellt för personal som jobbar på natten och vars upptagningsområde ofta stäcker sig över större geografiska ytor.
- **Effektivare hantering:** Den främsta besparingspotentialen med smarta lås består i en effektivare nyckelhantering. Med stöd av

Post- och telestyrelsens digitaliseringssnurra¹ uppskattar äldreförvaltningen den årliga effektiviseringspotentialen till mellan 2 procent och 5 procent. Äldreförvaltningens kalkyl innebär därmed att införandet kommer att medföra en tidsbesparing ute i verksamheterna som motsvarar hela investeringen (totalt cirka 50mkr) av smarta lås, vilken kan räknas hem efter två år.

Omfattning och avgränsning

Låspiloten omfattar införande av smarta lås och tillhörande behörighetssystem i en del av den kommunala hemtjänsten i Årsta. Låspiloten inkluderar inte äldreomsorgens trygghetslarm för den enskilde eller integrationer mot stadens verksamhetssystem inom socialtjänsten då detta är under utveckling.

Projektorganisation

I maj 2019 beslutade styrgruppen för Smart stad att projektet Smarta lås i Stockholms stad skulle bistå äldreförvaltningen med en upphandling av smarta lås för hemtjänsten. I och med detta beslut intensifierades samarbetet mellan äldreförvaltningen och stadsledningskontoret. Projektorganisationen bestod av medarbetare både från äldreförvaltningen och från projektet Smarta lås i Stockholms stad. Under låspiloten, som startade i augusti 2020, har detta samarbete fortsatt, men med ett tydligare projektägarskap från äldreförvaltningen. Detta har inneburit att projektorganisationen framför allt har bestått av medarbetare från äldreförvaltningen, inkl. Stockholms trygghetsjour, med Mårten Lindskog som projektledare. Projektledare från Smarta lås i Stockholms stad har varit Karin Alfredsson (externt konsultstöd, Governo). Personal från hemtjänsten i Årsta har också deltagit i arbetet, både under planering- och genomförandefasen. Arbetet med låspiloten har även involverat ytterligare konsultstöd i ringa omfattning inom ramen för programmet Smart och uppkopplad stad.

Projektet har genomgående rapporterat till programkontoret inom Smart och uppkopplad stad, samt till styrgruppen för Smart stad. Projektet har även deltagit på möten med äldreförvaltningens styrgrupp inom smarta lås.

¹ <http://digitaliseringssnuran.se/>

Genomförande

I detta avsnitt beskrivs genomförandet av låspiloten, från upphandling till förvaltning, via installation och användning av låslösning i hemtjänsten. I avsnittet redovisas även måluppfyllelse och leveranser vad gäller de delar i låspiloten som projektet Smarta lås i Stockholms stad har varit en del av.

Upphandling

En upphandling av smarta lås för hemtjänsten i Stockholms stad genomfördes under hösten 2019. Upphandlingen omfattande smarta lås för hemtjänsten med tillhörande behörighetssystem.

Upphandlingen omfattade även service, support, felrättning och tjänsterna installation av portlås och akut låsöppning.

Upphandlingen genomfördes enligt öppet förfarande. Anbud skulle tilldelas i enlighet med principen om det ekonomiskt mest fördelaktiga anbudet på tilldelningsgrunden pris.

Tre anbud inkom och tilldelningsbeslut om att leverantören Swedlock AB tilldelats kontrakt meddelades i början av december 2019. Tilldelningsbeslutet överprövades och Förvaltningsrätten i Stockholm dömde till stadens fördel. Detta beslut överklagades också, varpå Kammarrätten beslutade att inte meddela prövningstillstånd. I maj 2020 kunde därför äldreförvaltningen teckna avtal med Swedlock AB.

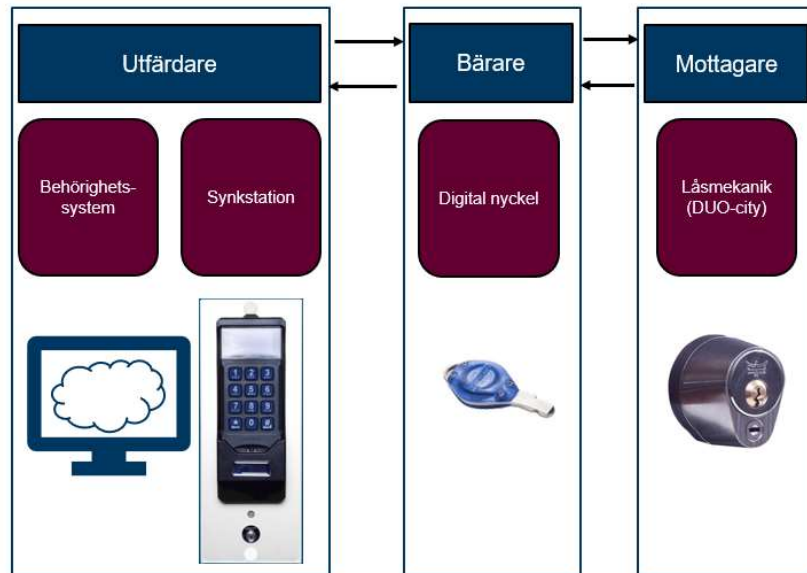
Se bilaga 1 för slutrapport Upphandling av smarta lås för hemtjänsten.

Upphandlad lösning

Den upphandlade låslösningen består av fyra delar:

- ett molnbaserat behörighetssystem (utfärdare)
- en uppkopplad synkstation (utfärdare)
- en digital nyckel (bärare)
- låsmekanik (mottagare).

Behörighetssystemet utfärdar behörigheter för in- och utpassage till den digitala nyckeln. Den digitala nyckelns behörigheter aktiveras vid kontakt med en hos hemtjänstverksamheten placerad synkstation. Mottagaren läser och utvärderar behörigheten i bäraren vid passagetillfället.



Figur 1. Systembild smarta lås i hemtjänsten, Stockholms stad. Tar utgångspunkt i Stöldskyddsföreningens definition av ett smart lås (från SSF norm 1075).

Utfärdare, behörighetssystem

Via behörighetssystemet fördelas rättigheter till hemtjänstverksamheterna för att tilldela, begränsa och återkalla behörigheter till de anställda. Behörighetssystemet samlar in loggar och sparar information om exempelvis in- och utpassager, synkning av nycklar och om låsens placering. Behörighetssystemet innehåller behörighetsstrukturen som styr vilka roller och behörigheter som kan administreras. Tillgång till behörighetssystemet är begränsat till äldreförvaltningen (Stockholms trygghetsjour) och planerare/samordnare i hemtjänstverksamheterna. Swedlocks driftmiljö för behörighetssystemet befinner sig inom EU/EES:s gränser.

Utfärdare, synkstation

Genom att synkronisera bäraren (digitala nyckeln) med synkstationen aktiveras de rättigheter som har distribuerats via behörighetssystemet. Vid början av varje arbetspass ska medarbetarna i hemtjänsten därför synka sin digitala nyckel i synkstationen. Synkstationen vidarebefordrar även loggar från bäraren till behörighetssystemet. Synkstationerna är placerade hos hemtjänstverksamheterna och är uppkopplade via LAN/Wifi och till elnätet. Vid strömabrott drivs synkstationen av inbyggd batteribackup och skulle avbrottet bli långvarigt kan den digitala nyckelns batteri driva synkstationen. Vid avbrott i internet-uppkopplingen kan synkstationen koppla upp via mobil-/GSM-nät.

Bärare, digital nyckel

Den digitala nyckeln används av hemtjänstpersonalen för att få åtkomst till hemtjänsttagares port och bostadsdörr. Nyckeln kan lagras upp till 4000 unika behörigheter, vilket innebär att hemtjänstpersonalen endast behöver en enda nyckel för att utföra sitt arbete. Nyckeln loggar exempelvis in- och utpassager och om nyckeln försöker öppna en dörr den inte har rättighet att öppna. Den digitala nyckeln är personlig och samtliga medarbetare i hemtjänsten tilldelas en egen nyckel. Själva nyckeln drivs av batteri.

Mottagare, låsmekanik

Vid försök till låsöppning verifierar låset att bäraren har åtkomst till låset. Låsen installeras både på bostadsdörr och på eventuell port/entrédörr. Den boendes befintliga lås, på både port och bostadsdörr, används som vanligt av den boende.

Drift och säkerhet

Swedlocks behörighetssystem driftas som en molnlösning och är därmed inte en del av stadens egen miljö (on premise). Systemet har under låspiloten inte integrerats med något av stadens verksamhetssystem. Stadens verksamhetssystem inom socialtjänsten är under utveckling och integration mot detta kan bli aktuellt först efter 2022. Det kan även bli aktuellt med en framtida integration mot det system som idag hanterar trygghetslarm, alternativt mot ett stödsystem som i sin tur är integrerat mot larmsystemet.

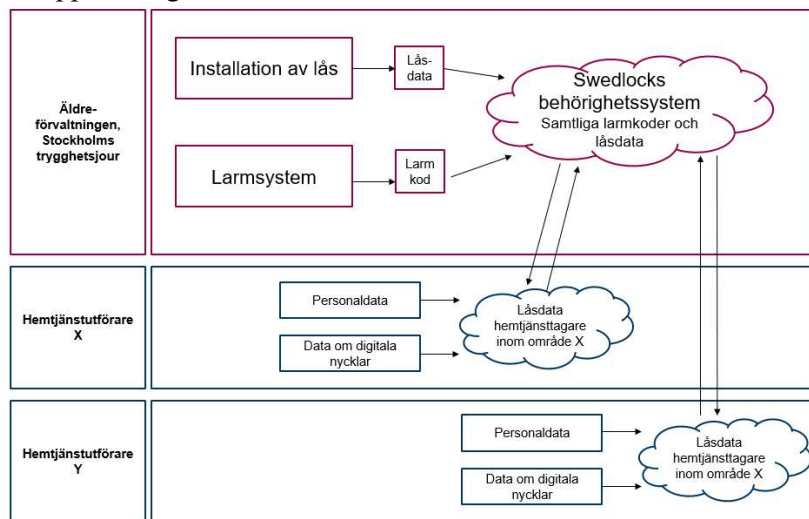
Framtida integrationer mot stadens verksamhetssystem kommer möjliggöra för inloggning till behörighetssystemet för stadens anställda genom single-sign-on, dvs att de genom sin behörighet till stadens IT-miljö och övriga verksamhetssystem även får tillgång till behörighetssystemet. För anställda hos privata hemtjänstutförare, kommer en lösning för tvåfaktorsinloggning bli aktuell. Äldreförvaltningen kan dock inte avvakta med att upprätta en säker lösning för inloggning för alla användare fram till dess att integrationer är genomförda. Att testa möjliga lösningar för tvåfaktorsinloggning under låspiloten har därför varit prioriterat för projektet. Under låspiloten har en lösning för tvåfaktorsinloggning genom YubiKey² testats. Den administrativa personalen loggar då in i systemet med en personlig kod i kombination med en identifiering genom den fysiska yubikey:n. Denna lösning kommer att utvärderas av äldreförvaltningen inför breddinförandet av smarta lås.

² Yubikey är en autentiseringsnyckel som passar en USB-port.

Fram tills dess att integrationer är möjliga kommer det också att ske en manuell hantering av den data som ska finnas i behörighetssystemet. Utgångspunkten under arbetet med att införa behörighetssystemet har varit att ha så lite information som möjligt, och så få känsliga uppgifter som möjligt i systemet. Detta dels för att minimera hanteringen av personuppgifter, dels för att minska risken att felaktig dubbelinformation skapas när samma information finns i olika system.

Den låsdata som kommer att genereras i behörighetssystemet består av låsets geografiska placering, i form av en adress. För att i behörighetssystemet kunna identifiera vilken hemtjänsttagare som har vilket lås kommer låsinformationen kompletteras med en kod som motsvarar hemtjänsttagarens larmkod. Denna larmkod återfinns i larmsystemet som endast Stockholms trygghetsjour har tillgång till.

Nedanstående figur illustrerar tilltänkt behörighetsstruktur. Stockholms trygghetsjour ansvarar för den övergripande behörighetstilldelningen och kommer vara den enda aktör som har tillgång till den samlade data som finns i behörighetssystemet. Vidare kommer varje hemtjänstutförare att få rättighet att hantera sin personals behörighet till ”sina” hemtjänsttagares lås. Varje hemtjänstutförare kommer själv lägga in information om sina egna anställda samt registrera de digitala nycklar som finns i verksamheten. Hemtjänstverksamheterna kommer fortsättningsvis använda sitt verksamhetssystem för schemaläggning, tidrapportering etc.



Figur 2: Tilltänkt behörighetsstruktur smarta lås.

Genomförande av låspilot

Det praktiska genomförandet av låspiloten kunde påbörjas först efter att avtal hade tecknats med Swedlock AB, i maj 2020. På grund av att upphandlingen var föremål för en överprövningsprocess under januari – maj 2020 blev införandet något försenat, från att ha varit planerat med start i januari 2020.

Förberedande fas

Efter att avtal hade tecknats kunde arbetet med låspiloten starta. Den inledande fasen präglades av förberedande aktiviteter som skulle möjliggöra för det praktiska införandet som planerades att starta under hösten 2020.

Fram till sommaren 2020 låg fokus på att förbereda för ett införande av det tillhörande behörighetssystemet, samt planering av kommunikation med berörda fastighetsägare. När det gällde behörighetssystemet var det viktigt att äldreförvaltningen tidigt fick en förståelse för systemet och att leverantören fick en djupare förståelse för stadens behov och förutsättningar. Detta var särskilt viktigt inför arbetet med att skapa den behörighetsstruktur som skulle bli avgörande för vilka roller som skulle kunna hantera vilka behörigheter och på vilket sätt. Äldreförvaltningens utgångspunkt i detta arbete var att skapa en struktur som möjliggjorde för hemtjänstverksamheterna att enkelt sköta behörigheterna till sina egna hemtjänsttagare, samtidigt som behörigheter till portar/entréer skulle behöva delas mellan flera hemtjänstverksamheter i och med att det i ett flerfamiljshus kan bo hemtjänsttagare som har valt olika hemtjänstutförare. Komplexiteten i hur hemtjänsten i Stockholms stad är organiserad innebär en hantering som skapade en del utmaningar. Totalt finns drygt 80 hemtjänstutförare där många är verksamma i flera stadsdelar. Bland de 19 000 personer som har larm och/eller hemtjänst inträffar dessutom cirka 4 000 utförarbyten per år. Detta resulterade i att leverantören behövde göra viss systemutveckling för att tillmötesgå äldreförvaltningens behov och önskemål om möjliga arbetssätt i systemet. Denna planerade systemutveckling hindrade dock inte arbetet med låspiloten då denna endast omfattade en hemtjänstutförare och cirka 35 hemtjänsttagare. Systemutvecklingen planeras att vara klar i början av 2021.

Erfarenheter från andra kommuners införande av smarta lås visade att kommunikationen med fastighetsägare kunde vara tidskrävande avseende att få tag på rätt kontaktperson, invänta eventuella styrelsemöten etc. Efter avtalstecknande var därför en prioriterad aktivitet att nå ut till fastighetsägarna med detaljerad information

om införandet och om upphandlad låslösning. I samband med detta fick de även en blankett för medgivande och en inbjudan till en digital informationsträff (se mer information i avsnitt nedan). Dessa fastighetsägare hade identifierats under hösten 2019 och fick redan då information om att staden planerade ett införande av smarta lås.

Praktisk införandefas

Pilotområdet utgjordes av en del av Årsta hemtjänst i stadsdelsområdet Enskede-Årsta-Vantör i Stockholm. Valt område bestod av cirka 35 hemtjänsttagare och 11 fastighetsägare. I området arbetade omkring 10 medarbetare från Årsta hemtjänst. Området valdes utifrån att personal både från stadsdelsförvaltningen i och från Årsta hemtjänst tidigare har varit involverade i äldreförvaltningens förstudier kring smarta lås³.

Involvering av berörda parter

Den praktiska genomförandefasen började under augusti 2020 med fokus på information och kommunikation till de som skulle beröras av låspiloten. För de anställda på Årsta hemtjänst arrangerades dels utbildning i behörighetssystemet för den administrativa personalen, dels informations- och utbildningstillfällen avseende låssystemet. Det placerades även test-lås i hemtjänstens samlingslokal där personalen kunde testa den monterade låslösningen och vänja sig vid den nya tekniken. De anställda fick också ett informationsmaterial och en blankett för medgivande som de skulle ta med sig till de hemtjänsttagare som ingick i låspiloten. Hemtjänstpersonalen var projektets viktigaste informationsbärare då det var de som informerade brukarna om införandet av smarta lås, och som skulle få dem att ge sitt medgivande inför installation. Av denna anledning var det av avgörande betydelse att hemtjänstpersonalen dels hade fått tillräcklig kunskap om låssystemet så att de kunde besvara eventuella frågor, dels att de själva var positivt inställda till den nya tekniken så de kunde förmedla ett positivt och lugnande budskap till eventuellt oroliga hemtjänsttagare.

Parallellt med utbildning och information till personal och hemtjänsttagare, arbetade projektet med att informera och få medgivanden från berörda fastighetsägare. Pilotområdet bestod

³ Digital Demo Stockholm startade 2016 och är ett samarbete mellan offentlig verksamhet, akademi och näringsliv. Äldrenämnden fick 2017 i uppdrag att som projektägare i Digital Demo Stockholm, fungera som kravställare till förslag på att öka tillgängligheten för hemtjänsten och ökad tryggheten för den äldre genom smarta lås.

främst av privata bostadsrättsföreningar, med undantag från en privat hyresrättsförening. Fastighetsägarna var som sagt identifierade och vidtalade redan under hösten 2019, men inför införandet var det avgörande att få deras medgivande där de tillät Stockholms stad att installera smarta lås på deras fastighet/er.

Majoriteten av fastighetsägarna återkom med sitt medgivande efter att de fått skriftlig information skickad via e-post. Ett par återkom till projektet med frågor och inkom därefter med medgivande. Projektet arrangerade även digitala informationsträffar för fastighetsägarna där leverantören Swedlock också deltog och demonstrerade låslösningen. Deltagandet på den informationsträff som endast riktade sig till fastighetsägare inom låspiloten var lågt, med endast en av elva deltagare. Detta berodde till stor del på att de flesta redan hade gett sitt medgivande vid tidpunkten för informationsträffen. Under hösten arrangerade dock projektet fler digitala träffar, då för fastighetsägare som skulle komma att involveras i nästa steg i införandet där deltagandet var betydligt högre.

Installation och användning av låslösning

I slutet av september hade projektet fått in tillräckligt många medgivanden från både fastighetsägare och hemtjänsttagare att installation av smarta lås kunde påbörjas. Då det var personal från Stockholms trygghetsjour som skulle installera låsen på bostadsdörrarna och underleverantörer till Swedlock som skulle installera på port/entré inleddes arbetet med en monteringsutbildning. Arbetssättet för installation var att installera samtliga portlås först, dels för att möjliggöra för underleverantörerna att genomföra sitt jobb samlat, dels att hemtjänstpersonalen skulle få tid att få medgivanden från brukarna.

Inför installation av lås på port/entré hade installatörerna kommit överens med en kontaktperson hos den berörda fastighetsägaren som erbjöds vara med vid installationstillfället. Vid installationstillfällena för bostadsdörrar följde en medarbetare från hemtjänsten med för att bemöta hemtjänsttagarens eventuella frågor eller oro.

En snabb hantering av inkomna medgivanden och genomförda installationer resulterade i att hemtjänstpersonalen kunde börja använda den smarta låslösningen i mitten av oktober. Vid det tillfället saknades det fortfarande medgivande från en fastighetsägare, vilket innebar att det fanns smarta lås installerade hos 24 av låspilotens 35 hemtjänsttagare. För att svara på frågor och hjälpa till

vid eventuella tekniska problem, fanns en projektmedlem från äldreförvaltningen på plats i hemtjänstens lokaler vid tiden för då de anställda började använda låslösningen. Efter ett par veckor träffade projektet medarbetarna för att få en första återkoppling på hur de tyckte att arbetet hade fungerat hittills. Responsen var övervägande positiv och flera ur personalen påpekade hur lätt det var att använda låslösningen. De kunde också, efter bara ett par veckors användande, märka hur det smarta låset skapade flexibilitet i deras arbetsschema då de inte behövde återvända till hemtjänstlokalen för att hämta eller lämna nycklar.

Utrednings- och förvaltningsfas

Parallellt med det praktiska genomförandet har projektet även löpande arbetat med att etablera en organisation, arbetssätt och processer som ska möjliggöra dels för ett kommande breddinförande, dels ligga till grund för kommande förvaltning.

Under mars-april 2020 genomfördes därför ett arbete med att förbereda för äldreförvaltningens kommande förvaltningsorganisation. Projektet anordnade en workshopserie där arbetsprocessen utgick ifrån förvaltningsetablering i enlighet med stadens principer (motsvarande PM3). Äldreförvaltningens projektmedlemmar fick under ett antal tillfällen arbeta igenom förvaltningens olika delar, som att definiera mål, förvaltningsobjekt, roller och förvaltningsorganisation samt ta fram verksamhets- och förvaltningsprocesser. Arbetet syftade till att förbereda äldreförvaltningen för det kommande förvaltningsuppdrag som smarta lås innebar. Detta kunde uppnås dels genom att skapa en kunskaphöjning kring förvaltningsarbete, dels genom att ge konkreta verktyg och metoder för hur äldreförvaltningen skulle arbeta vidare med de olika beståndsdelarna i förvaltningsplanen.

Projektet har även arbetat med informationssäkerhet. Under våren genomfördes en informationsklassning B som syftade till att följa upp den A-klassning som genomfördes innan upphandling för att pröva om säkerhetsnivåerna behövde uppdateras inför driftsättning av upphandlat system. B-klassningen resulterade i säkerhetsnivåerna 3 (Konfidentialitet), 2 (Riktighet) och 3 (Tillgänglighet) vilket innebar en uppgradering från en 2: a till en 3: a på konfidentialitet från A-klassningen. Anledningen till denna förändring var att projektet vid B-klassningen uppdaterade graden på den skada som skulle orsakas vid ett potentiellt röjande av personuppgifter, från betydande till allvarlig.

Informationsklassningen genomfördes med hjälp av Sveriges Kommuner och Regioners självskattningsverktyg KLASSA. Klassningen genererade en kravlista rörande exempelvis förvaltningsplan, systemdokumentation, rutinbeskrivning och användardokumentation. Kravlistan behandlades av projektet för att se vilka krav som uppfyllts och vilka som äldreförvaltningen behöver skapa åtgärder för, för att i sin tur kunna uppfylla dessa. Åtgärderna ska specificeras i en handlingsplan som utgör förvaltningsdokumentation.



Figur 3: Tidplan låspilot.

Måluppfyllelse och leveranser

Inom ramen för låspiloten installerades totalt 20 smarta lås på portar och 25 smarta lås på bostadsdörrar. Medgivande inkom från samtliga fastighetsägare utom en, där projektet fortfarande inväntar svar. Därmed kunde inte alla lås installeras som tänkt. Utifrån ursprungliga mål i projektplanen kan det konstateras att projektet har genomfört ett pilotinförande för smarta lås i hemtjänsten i stadsdelsområdet Enskede-Årsta-Vantör. Resultat från låspiloten är också överlämnade till äldreförvaltningen som kommer att fortsätta arbetet med förvaltningsetablering.

Följande leveranser, med fokus på genomförande av låspilot, har genomförts inom ramen för projektet Smarta lås i Stockholms stad under perioden oktober 2019 – december 2020 (med stöd från, och i samarbete med, äldreförvaltningen):

Upphandling och avtal	Genomförande av upphandling och	Oktober 2019 – maj 2020
------------------------------	---------------------------------	-------------------------

	hantering av efterföljande överprövning	
	Upphandlingsrapport	November 2020
	Avtalsstöd i kontakt med leverantör	Löpande
Planering av pilotområde	Identifiering av pilotområde avseende hemtjänsttagare, adresser och fastighetsägare	Hösten 2019
Informationssäkerhet	Informationsklassning A och B	Oktober 2019, Juni 2020
	Risikanalys	Augusti 2020
	Stöd i bearbetning av informationssäkerhetskrav från KLASSA	Hösten 2020
Kommunikation	Informationsutskick till berörda fastighetsägare	Juni 2020
	Digitala informationsträffar för berörda fastighetsägare	Oktober 2020
	Interna nyhetsartiklar om införandet av smarta lås	September 2020, November 2020
Förvaltningsarbete	Workshop-serie inför förvaltningsetablering	Mars-april 2020
	Framtagande av utkast till verksamhets- och förvaltningsprocesser	April 2020
	Slutrapport med rekommendationer	December 2020
Projektledarstöd	Projektledarstöd till äldreförvaltningen	Löpande

Lärdomar från låspiloten

Eftersom arbetet med att införa smarta lås pågår, och bara är i sin linda när denna rapport skrivs, finns det utmaningar och knäckfrågor som ännu inte är lösta. Dessa kommer äldreförvaltningen att arbeta vidare med allteftersom arbetet fortskrider. De lärdomar som tas upp i detta kapitel bygger på samlade erfarenheter från arbetet under hösten 2020.

Att prova sig fram

En majoritet av Sveriges kommuner har infört någon form av smarta lås i hemtjänsten/äldreomsorgen. Trots detta finns det väldigt lite samlad information och vägledning om hur ett införande kan gå till och vilka utmaningar en kommun/verksamhet kan ställas inför. Den samlade kunskapen består i hög grad av enskilda kommuners redogörelser för hur de har gått tillväga. Information och lärdomar från andra kommuner har varit värdefullt för Stockholms stad när det exempelvis gäller innehåll i och utformning av kommunikations- och utbildningsinsatser. När det kommer till frågor rörande exempelvis arbetssätt, processer och juridiska ställningstaganden har däremot projektgruppen fått ha ett mer utforskande arbetssätt.

En anledning till att projektgruppen har fått ”uppfinna hjulet” inom flera områden har att göra med stadens storlek och det faktum att det inte finns erfarenhet av att införa smarta lås i denna omfattning. Det går inte att komma ifrån att ett införande som totalt kommer att omfatta cirka 16 000 hemtjänsttagare, cirka 7000 anställda fördelade på cirka 80 hemtjänstutförare och över 10 000 fastighetsägare kommer stöta på andra utmaningar än vad ett betydligt mindre omfattande införande skulle göra. Varje införande måste självklart även utgå från sina specifika organisatoriska förutsättningar, exempelvis gällande ansvar, roller och arbetssätt.

Att börja i liten skala på det sätt som gjorts inom ramen för låspiloten har därför varit ett framgångsrikt sätt att arbeta på. Vissa utmaningar som uppstått har visserligen varit av betydande karaktär, men de har uppkommit i liten skala vilket gjort det hanterbart. Detta har möjliggjort för projektgruppen att arbeta lösningsorienterat i en friare kontext då lösningen också ska vara applicerbar i liten skala. Genom detta arbetssätt har projektgruppen kunnat köpa sig tid inför att en mer långsiktig lösning behöver finnas på plats.

Framgångsfaktorer

En stor del av arbetet under hösten 2020 har kretsat kring kommunikation och information till berörda målgrupper; hemtjänstpersonal, hemtjänsttagare och fastighetsägare. Här handlar det dels om utformning av budskap, dels om hur budskapet levereras samt i vilken mån målgruppen är mottaglig för det.

En tydlig utgångspunkt i kommunikationen med hemtjänsttagare som visat sig vara en framgångsfaktor, har varit att **fokusera på att ingenting förändras för den enskilde**. Ny teknik kan för vissa

uppfattas som något osäkert och skrämmande och den enskildes inställning kan ofta präglas av en vilja om att ingenting ska förändras. Ett budskap som fokuserar på hur lite förändringen påverkar den enskilde, i kombination med att det levereras av hemtjänstpersonal som den enskilde känner och har förtroende för, har visat sig göra den enskilde mottaglig för smarta lås. För att detta ska vara möjligt krävs det såklart att hemtjänstpersonalen själva tror på lösningen och därmed förmedlar en positiv inställning.

Personalen blir på detta sätt de viktigaste ambassadörerna gentemot hemtjänsttagarna.

När det gäller att få med sig personalen i förändringsarbetet har **tillgänglighet och tid för förberedelse varit nyckelfaktorer**. Utöver att projektet har träffat personalen vid informations- och utbildningstillfällena, har en person från projektgruppen regelbundet funnits på plats i hemtjänstlokalen under införandeprocessen för att kunna ta emot frågor eller synpunkter. Detta har enligt personalen skapat en trygghet. Att ha tillgång till test-lås som personalen i lugn och ro kunde öva på bidrog också till att de blev mer bekväma inför användandet i skarp miljö. Att involvera personalen i arbetet och visa att deras synpunkter är viktiga för arbetsprocessen har även skapat engagemang.

För att möta behovet av information till och kommunikation med fastighetsägarna har en person i projektgruppen haft den målgruppen som primärt fokus, vilket även gett målgruppen en tydlig mottagare av deras frågor. Tillgänglighet har därmed varit en viktig faktor även här. Intresset, inställningen och kunskapen om lås- och passagesystem har varierat väldigt mycket hos fastighetsägarnas representanter. Detta har speglats i deras respons och i vilka frågor de har ställt till projektgruppen. Det har därför varit värdefullt att ha Swedlocks stöd i kommunikationen med fastighetsägarna, som utifrån tidigare erfarenhet kunnat hantera inkomna frågor. Projektet har med hjälp av leverantören kunnat föridentifiera vanligt förekommande frågor som fastighetsägarna kan tänkas ha. Leverantören har också avlastat en del av kommunikationen genom att direkt ta frågor av mer teknisk karaktär.

Rådande situation med covid-19-pandemin gjorde att projektet fick arrangera **digitala informationsträffar**, istället för fysiska sådana. Uppslutningen på fysiska informationsträffar som har arrangerats i andra kommuner före pandemin, har dock enligt uppgift varit låg, därför såg projektet att ett digitalt arbetssätt kunde vara att föredra. Närvaron på träffarna har varit ojämn, från någon enstaka till ett

tiotal personer. Dock är det ett tidseffektivt alternativ till de fysiska träffarna och ett arbetsätt som är värt att fortsätta utforska.

Vikten av förberedelser bör betonas. Genom att förbereda sig på hur mottagaren av informationen kan komma att reagera och agera, och vilka motargument som hen kan tänkas ha, förbättras oddsen för att informationen når fram och tas emot på ett positivt sätt. Det är därför väldigt viktigt att den som ska vara bärare av informationen ges möjlighet att förbereda sig på mottagarens reaktion och på vad som är lämplig respons.

Utmaningar

De utmaningar och frågeställningar som projektet har stött på under låspiloten har i stor utsträckning kunnat lösas i och med pilotens begränsade omfattning. Faktorer som tas upp i detta avsnitt har identifierats som utmaningar när de väl sätts i ett större perspektiv.

Den tillgänglighet som varit en framgångsfaktor vid kommunikationen med hemtjänstpersonal och fastighetsägare, kan vid ett breddinförande bli en utmaning för äldreförvaltningen att bibehålla. Här handlar det om att skapa **arbetsätt och metoder som är skalbara och där personberoendet minskar**. Låspiloten har bara omfattat 11 fastighetsägare och ungefär lika många medarbetare i hemtjänsten, men hur tillgodoses tillgänglighet för dessa målgrupper när införandet ökar i omfattning? Under låspiloten har exempelvis projektet haft möjlighet att ha en återkommande dialog med de fastighetsägare som har varit tveksamma till smarta lås. Dessa arbetsätt behöver utvecklas och förfinas för att så småningom fungera när införandet omfattar flera tusen fastighetsägare. Här kommer äldreförvaltningen behöva arbeta med olika metoder för att säkra upp tillgängligheten. Viss tillgänglighet kan skapas via digitala kommunikationsmedel medan det i andra fall kan handla om att utöka antalet personer som finns tillgängliga, exempelvis genom att skapa ”ambassadörer” bland målgrupperna.

En annan utmaning kopplat till kommunikation och tillgänglighet är förankring av den nya lösningen hos hemtjänsttagare. Medan digitala informationsträffar har fungerat för kommunikation med fastighetsägare, har situationen med covid-19 begränsat möjligheterna att nå ut till de enskilda. Projektet har inte haft möjlighet att arrangera fysiska informationsmöten för hemtjänsttagare och personer med larm, vilket har medfört att dessa grupper endast har fått information av hemtjänstpersonalen vid ordinarie besök eller via telefon. Under låspiloten har detta fungerat

väl, men har inneburit att vissa hemtjänstbesök har dragit ut på tiden. Vissa personer kan också ha behövt mer ”övertalning” om de fått informationen via telefon. En lärdom inför kommande arbete är därför att ta höjd för **att personalen kan behöva extra tid för att förankra förändringen hos den enskilde**, i de fall den enskilde inte tagit del av tidigare information.

Projektet har ställts inför ett antal juridiska utmaningar kopplade till de medgivanden som hemtjänsttagare och fastighetsägare har ombetts att skriva på inför installation. Detta är frågor som ännu inte är lösta och som äldreförvaltningen arbetar vidare med. När det gäller fastighetsägare kan de ha flera olika fastigheter där smarta lås ska installeras, men där fastigheternas geografiska placering gör att de kommer beröras av ett införande vid olika tillfällen. Under låspiloten har flera fastighetsägare gett uttryck för att de **föredrar att underteckna ett medgivande** som gäller för hela deras fastighetsbestånd, istället för ett medgivande per fastighet, vilket har varit arbetssättet under låspiloten. För medgivanden som gäller för bostadsdörren har projektet också märkt att regelverken ser olika ut i olika bostadsrättsföreningar sett till vem som ”äger” bostadsdörr och lås och vem som därmed har rätt att underteckna medgivandet. Under låspiloten har medgivandet för installation på bostadsdörr undertecknats av den boende.

Arbetsätt som kräver flexibilitet, tajming och olika tidsperspektiv

Vad gäller arbetsätt har det under låspiloten blivit tydligt att ett införande av smarta lås kräver flexibilitet, viss mån av tajming och en förmåga att planera och arbeta utifrån olika tidsperspektiv samtidigt.

Under låspiloten har projektgruppens utgångspunkt framförallt varit att hitta lösningar som fungerar under ett införande för ett tjugotal hemtjänsttagare. Samtidigt har projektgruppen behövt ha ett längre tidsperspektiv i bakhuvudet då lösningar och arbetsätt som skapats under piloten inte får sätta ”käppar i hjulet” inför det större införandet. Det kan också vara lätt att fokusera på slutmålet, dvs när smarta lås är införd i hela staden och på hur vissa arbetsätt ska fungera då. För mycket fokus på det långsiktiga perspektivet riskerar dock att stanna upp pilotarbetet. Ytterligare två perspektiv som projektgruppen behövt ha förmåga att **arbeta med parallellt är införande och förvaltning**. Detta då de arbetsätt och den hårdvara som är införda och installerade behöver omfattas av en förvaltningsorganisation samtidigt som införandet successivt genomförs.

Att införa en ny teknik i en verksamhet med så många involverade aktörer, och där aktörerna hela tiden förändras på grund av utförarbyten, flytt, nya hemtjänsttagare etc., är en utmaning. Detta kräver **utvecklade och flexibla arbetssätt** som tål denna typ av rörlighet, och som möjliggör för projektgruppen att genomföra sina insatser vid rätt tidpunkt.

Rekommendationer framåt

I detta kapitel redovisas de rekommendationer som projektet Smarta lås i Stockholms stad vill föra vidare till äldreförvaltningen, inför deras fortsatta arbete med införandet av smarta lås. Äldreförvaltningen arbetar redan inom flera av dessa områden och rekommendationerna ska därför användas som en extra hjälp på vägen.

Rekommendationerna rör frågor inom områdena:

- Organisation, arbetssätt och processer
- Teknik och säkerhet
- Kommunikation och förändringsledning
- Framtidssäkring

Organisation, arbetssätt och processer

Som beskrivet i kapitlet ovan kan det vara en utmaning att arbeta både med införande och förvaltning parallellt. Medan införandet är förknippat med progress och kreativ problemlösning, kan det ibland vara svårt att uppbåda samma entusiasm inför en förvaltningsetablering. Förvaltningsarbetet riskerar då att bli lite haltande, och inte hinna med i införandetakten.

Med detta sagt behöver inte hela förvaltningsorganisationen vara etablerad vid starten för ett breddinförande. Arbetet med att införa smarta lås i hemtjänsten präglas trots allt av ett lärande arbetssätt, och processer och rutiner kommer behöva modifieras under arbetets gång. Däremot är en rekommendation att **roller och ansvar finns definierade i ett tidigt skede**. Då skapas en tydlig struktur över vem som ansvarar för vilka delar, vem som har vilket mandat att ta beslut eller hur frågor ska eskaleras och av vem. På så vis undviker man att frågor hamnar mellan stolarna. Odefinierade roller och ansvar kan även leda till att leverantören får ett större handlingsutrymme än vad som är önskvärt. Relationen till leverantören kan och bör vara god, men det är viktigt att äldreförvaltningen sitter i förarsätet och leder arbetet gentemot leverantören.

En annan rekommendation är **att arbeta parallellt med interna arbetssätt**. Införandet av smarta lås innebär inte bara nya arbetssätt för de hemtjänstverksamheter som successivt kommer involveras. Det innebär i hög grad även nya arbetssätt för äldreförvaltningen, och specifikt Stockholms trygghetsjour. Här ska medarbetare introduceras till nya arbetsuppgifter inom installation, support och behörighetshantering. Förutom tid för lärande och organisatoriskt stöd behövs även tekniskt stöd som kan möjliggöra för dessa nya arbetsuppgifter och arbetssätt. Arbetet inom andra delar av äldreförvaltningen kommer även påverkas av införandet av smarta lås. Här kan det exempelvis handla om att hitta arbetssätt och en systematik för regelbunden uppföljning, dels av pågående införande, dels av leverantörens åtagande utifrån avtal.

Teknik och säkerhet

En viktig del i äldreförvaltningens fortsatta arbete är att **säkerställa att leverantören och leverantörens lösning uppfyller de krav** som ställts i upphandlingen. Dels handlar det om att följa upp att leverantören uppfyller sina åtaganden angående servicenivåer för både hårdvara och system, det vill säga krav om leveranstider, tillgänglighet i behörighetssystemet och felrättning. Dels handlar det om att följa upp att behörighetssystemet uppfyller ställda säkerhetskrav.

Ett sätt att testa ovannämnda är att **genomföra ett penetrationstest** av behörighetssystemet. Testet syftar till att upptäcka eventuella säkerhetsbrister innan systemet driftsätts. Inför att arbetet med breddinförande av smarta lås påbörjas är det därför en stark rekommendation att äldreförvaltningen genomför ett penetrationstest för att säkerställa att systemet fungerar på det sätt som det är kravställt, och för att eventuella säkerhetsbrister ska kunna åtgärdas. Inför utformning av ett penetrationstest är rekommendationen att äldreförvaltningen utgår från skrivna krav i upphandlingsunderlaget.

En annan aspekt av behörighetssystemet är att det är en molnlösning, men där staden i upphandlingen ställt motsvarande krav på säkerhet som om det vore ett system som var integrerat i stadens IT-miljö. Även här är det viktigt att äldreförvaltningen har en systematisk uppföljning för att säkerställa att leverantören uppfyller kraven. Om någonting skulle förändras gällande hur leverantören driftar systemet, kan detta få konsekvenser för vilka regelverk som ska vara gällande, vilket äldreförvaltningen i så fall måste ha kännedom om och ha möjlighet att ta ställning till.

Det krävs även ett **systematiskt informationssäkerhetsarbete**. Återigen kommer vi tillbaka till behovet av definierade roller och ansvar i förvaltningsorganisationen. Arbetet med informationssäkerhet generellt och flertalet av de krav som kommer ur en informationsklassning, ansvarar förvaltningsorganisationen för att hantera. Exempelvis handlar det om skapa och förvalta rutiner inom behörighetshantering, lösenordstilldelning och inloggning. Det handlar även om att systematisera och dokumentera hur behandling av personuppgifter kommer att gå till, samt säkerställa att detta arbete är förankrat med stadsdelsförvaltningarnas dataskyddsbud. Här kan en rekommendation vara att ha en person i förvaltningsorganisationen som ansvarar för GDPR-frågor.

Vid omfattade förändringar av systemet är det viktigt att det genomförs en C-klassning i informationssäkerhet. Detta för att uppmärksamma om systemförändringen för med sig några förändringar vad gäller vilken data som hanteras i systemet. Detta kan exempelvis bli aktuellt om/när behörighetssystemet ska integrerat med socialtjänstens kommande verksamhetssystem ESSET.

För att en organisation ska kunna hantera förvaltningen av ett IT-system, med tillhörande IT- och informationssäkerhetsfrågor, krävs både mognad och kompetens inom området IT och digitalisering. Mognaden kommer delvis av att förvalta systemet, då lärandet sker successivt, men det kan även komma att behövas ytterligare kompetens eller kompletterande utbildningsinsatser för att öka organisationens **digitala kompetens**. Då det pågår andra digitaliseringssatsningar på äldreförvaltningen, exempelvis digitala inköp och digital nattillsyn, kan det finnas synergieffekter och kompetens som går att nyttja mellan de olika projekten. **En digital strategi** som dels visar förvaltningens väg framåt, dels visar hur förvaltningens digitaliseringsprojekt kan samverka, kan vara ett möjligt verktyg för förvaltningen i detta arbete.

Kommunikation och förändringsledning

Kommunikation lyfts fram i tidigare kapitel som en avgörande framgångsfaktor i låspiloten. I det kommande arbetet är det viktigt att kommunikationen fortsatt får spela en central roll och att det finns en tydlig plan för hur kommunikationen ska ske avseende budskap, målgrupper, kanaler etc.

När det gäller målgrupper är det viktigt att öppna upp tanken avseende **vem som kan vara möjlig målgrupp för**

kommunikationen. Om de primära målgrupperna utgörs av hemtjänsttagare, hemtjänstpersonal och fastighetsägare finns det ett flertal andra målgrupper som påverkas indirekt eller som kommer att bli primära målgrupper inom en snar framtid. Exempelvis personer som förväntas ansöka om hemtjänst inom några år och deras anhöriga, eller nya utförare av hemtjänst. Utöver dessa finns det förvaltningar och bolag inom Stockholms stad som är intresserade av hur införandet av smarta lås fortlöper. Vissa av dessa verksamheter kan komma att stå inför ett eget införande av smarta lås inom några år, och då kan äldreförvaltningens erfarenheter och lärdomar bli viktiga inspel.

En annan viktig aspekt att ha i åtanke vid genomförande av ett stort förändringsarbete som införandet av smarta lås innebär, är att **engagera medarbetarna.** Dels handlar det om att ge utrymme för medarbetarna att ta till sig förändringen. Medarbetarna på den hemtjänstverksamhet som involveras i ett sista steg ska få samma tid på sig att förstå förändringen som de som involverades i början. Dels handlar det om att inte ta för givet att alla medarbetares inställning kommer vara densamma. Om den vanligast förekommande inställningen hos personalen skulle vara positiv, är det viktigt att man i planeringen inte utgår ifrån att den kommer vara så hos alla. Det är också viktigt att engagera medarbetarna i ”rätt tid” – återigen kommer vi in på betydelsen av tajming. Här kan det handla om att arrangera informationsträffar och utbildningsinsatser i nära anslutning till att smarta lås faktiskt kommer att införas. Om medarbetarna involveras för tidigt riskerar de att tappa engagemanget när införandet sedan väl ska sätta igång.

Framtidssäkring

Det sista avsnittet berör aspekter som kan komma att bli aktuella längre fram i tiden, men som redan nu kräver ett framåtblickande förhållningssätt.

Låsmarknaden är under snabb utveckling och allt fler leverantörer och smarta låslösningar uppkommer på marknaden. I och med denna snabba utveckling sker det även löpande förändringar och uppdateringar i regelverken som reglerar lås och passage. Det kan exempelvis vara nya normer eller uppdateringar av försäkringsvillkor. Här är en rekommendation att ha en viss **omvärldsbevakning** på dessa frågor så äldreförvaltningen kan hålla sig uppdaterad vid eventuella förändringar. Ett exempel är förändringar som skulle kunna påverka hemtjänsttagarens försäkringsskydd eller liknande. En annan aspekt av den snabbväxande marknaden är att Swedlock kan komma att uppdatera eller förnya sitt produktutbud

under ramavtalstidens gång. Här har äldreförvaltningen enligt avtal rätt att ta del av nyutvecklade låsenheter, vilket bör bevakas.

Inför att befintligt ramavtal löper ut är det viktigt att äldreförvaltningen i god tid påbörjar arbetet med att förbereda för ett nytt avtal. I och med att äldreförvaltningen äger låsen, och i och med att de lås som upphandlas inom ramen för nuvarande avtal kommer att täcka förvaltningens behov av hårdvara, kommer nästa upphandling behöva bli av annan karaktär. Förvaltningen kommer även ha helt andra kompetenser och erfarenheter med sig från nuvarande införande som påverkar kravutformningen. **Förvaltningens behov inför nästa upphandling** kommer troligen framför allt vara centrerat kring tjänster, så som installation, service, support och felrättning. Det kan även handla om att få stöd i drift och utveckling av behörighetssystemet, samt möjlighet till inköp av kompletterande hårdvara.

Avslutningsvis är det återigen viktigt att belysa den föränderliga låsmarknaden, men ur ett annat perspektiv. Andra kommunala verksamheter står inför likande utmaningar som hemtjänsten när det gäller nyckelhantering. Ett flertal kommunala förvaltningar och bolag ser därför nu över sina möjligheter att införa smarta lås. Här är det viktigt att **kommunens olika verksamheter inte hindrar varandras utveckling eller lägger krokben för varandra** genom att installera lösningar som hindrar eller försvårar för någon annan att komma in i de fastigheterna. Äldreförvaltningens smarta lås spelar en central roll i utvecklingen i staden på grund av att man är först med att genomföra ett så omfattande införande. En avslutande rekommendation är därför att äldreförvaltningen drar nytta av de dialoger som uppstått mellan verksamheter som idag har eller nyttjar lås i staden, och säkerställer fortsatt dialog och omvärldsbevakning.

Sammanfattning av rekommendationer

Nedan sammanfattas de rekommendationer som kan vara av extra intresse utifrån en styrgrupps perspektiv.

- En fungerande förvaltningsorganisation är nödvändigt för att smarta lås på sikt ska fungera som det är tänkt inom alla hemtjänstverksamheter. Förvaltningsorganisationen kan utvecklas successivt under införandet, men roller och ansvar bör identifieras i ett tidigt skede.
- En viktig uppgift för förvaltningsorganisationen är att säkerställa och följa upp att leverantören lever upp till ställda krav. Detta gäller både avtalsuppföljning och uppföljning av IT- och

informationssäkerhetskrav. En stark rekommendation är därför att det genomförs ett penetrationstest på behörighetssystemet innan breddinförandet startar. Det är också viktigt att förvaltningen har en systematisk uppföljning för att säkerställa att leverantören uppfyller Stockholms stads krav vad gäller molntjänst.

- Förvaltningsorganisationen behöver också bedriva ett systematiskt informationssäkerhetsarbete. Här handlar det både om att skapa och förvalta rutiner inom exempelvis behörighetshantering, lösenordstilldelning och inloggning samt ha en systematik och dokumentation kring vilka eventuella personuppgifter som hanteras i systemet och hur behandlingen går till.
- Ett flertal ytterligare kommunala förvaltningar och bolag ser också över sina möjligheter att införa smarta lås. En avslutande rekommendation är därför att äldreförvaltningen drar nytta av de dialoger som uppstått mellan verksamheter som idag har eller nyttjar lås i staden, och säkerställer fortsatt dialog och omvärldsbevakning inom området.

Nästa steg

Under hösten och vintern 2020 fortsätter äldreförvaltningen sitt införande av smarta lås, med utgångspunkt i låspilotens resultat och lärdomar. Till en början kommer äldreförvaltningens fortsatta införande innebära en utökning av smarta lås inom Årsta hemtjänst. Därefter är ambitionen att utöka till fler verksamheter inom stadsdelsområdet Enskede-Årsta-Vantör. Införandet av smarta lås kommer sedan att ske successivt med målet att inkludera alla stadens hemtjänstverksamheter, både kommunala och privata, under 2022.