Yttrande över Strategi för it och digitalisering
SLSO 19-1260, RS 2019-0669

Ärendet
Styrelsen för Stockholms läns sjukvårdsområde (SLSO) har anmodats att svara på remiss avseende Strategi för it och digitalisering med diarienummer RS 2019-0669.

Bakgrund
Finansroteln har remitterat förslag till Strategi för it och digitalisering, framtagen av regionledningskontoret, för yttrande. Remissen är ett led i beredningen av ett ärende om ny strategi för it och digitalisering, avsett att beslutas vid regionfullmäktiges sammanträde den 19-20 november 2019.

Digitaliseringen av Region Stockholm är ett verktyg för att utveckla regionens verksamheter och öka förmågan att nå de övergripande mål som fastställs i regionens budget. Rätt använd kan digitaliseringen leda till förbättrad service, höjd kvalitet, högre kostnadseffektivitet och en mer effektiv forskning och kunskapsutveckling. Ett sammanhållet arbete med digitaliseringen är en förutsättning för både en effektiv förändring och för att realisera Region Stockholms ambition om att bli en sammanhållen organisation, där kompetens, information och resurser används samlat och dubbelarbete undviks.

Strategin för it och digitalisering ska säkerställa att Region Stockholms digitalisering drivs samlat och effektivt samt att nämnder och bolag både tar hänsyn till och är en del av en helhet. Strategin ska vara utgångspunkten för nämnder och bolag som fattar beslut rörande verksamhetsutveckling med hjälp av it, i framtagande av lokala styrdokument och i utformning av IT-miljön som sådan. Strategin kompletterar därmed budget och verksamhetsplaner med en långsiktig och gemensam inriktning.

Beskrivning av ärendet
SLSO arbetar aktivt med digitalisering inom alla våra verksamhetsområden och delar regionledningskontorets syn på vilken nytta ökad digitalisering kan skapa samt vikten av sammanhållen digitalisering inom regionen. SLSO välkomnar därför en gemensam strategi för it och digitalisering. Vi ställer oss i stort bakom det utsända remissunderlaget men har ett par förtydliganden och påpekanden vi anser bör lyftas fram.

Begreppet *digital tjänst* är centralt i strategin och definieras som ”den nytta som skapas med ett digitalt stöd för genomförandet av en viss process”. Den här definitionen är svårtolkad då nytta likställs med tjänst. Vi är vana vid att en tjänst är något en verksamhet köper/avtalar om och när tjänsten nyttjas i verksamheten uppstår således nyttan.

Vidare beskrivs att ”en digital tjänst byggs upp av flera komponenter, exempelvis ett system eller en programvara i kombination med en drifttjänst.” Om digital tjänst avser nyttan som skapas i verksamheten saknas här flera dimensioner. Ovan beskriver snarare ett digitalt stöd ur vårt perspektiv, men definition för digitalt stöd saknas. Även begreppet digitala verktyg används i dokumentet på ett likartat sätt utan definition. Genom hela strategidokumentet tolkas sedermera ordet tjänst mer som en sammansättning av tekniska komponenter än som den nytta som skapas.

Begreppet informationsteknik (it) definieras inledningsvis i en bred bemärkelse som inkluderar bland annat medicinsk teknik (mt*)* i den mån det används för att samla in, bearbeta eller sprida information. Mt och it är ännu idag inom många verksamheter separata ”silos” som samverkar. Om strategin ska gälla för såväl it som mt vore dokumentet förtjänt av att exemplifiera detta löpande, för att inte riskera att tolkas som enbart traditionell it.

Kopplat till ett aktivt ägarskap för digitalisering pekas det på att verksamheter som nyttjar digitala tjänster ska ha det avgörande ansvaret och inflytandet över tjänsternas utformning. Vad som här skiljer *avgörande ansvar* från det fulla beslutsmandat avseende tjänstens utformning som ägaren av tjänsten tilldelas behöver förtydligas.

Strategin lyfter att policy för informationssäkerhet med tillhörande anvisningar ska följas. Riktlinjer för informationssäkerhet inom Stockholms läns landsting definierar under punkt 8.1.2 att ”Landstinget ska ha en systemmiljö med åtskilda produktions-, utvecklings-, test- och utbildningsmiljöer. Säkerhetsreglerna för produktionsmiljöer ska i relevanta delar även gälla för utvecklings- och testmiljöer.” Det vore önskvärt att strategin, som också beskriver IT-miljöer, tydliggör på vilket sätt ovan skrivning kompletteras eller påverkas. Det är i nuläget svårtolkat.

Strategin ska bidra till att synliggöra hur arbetet behöver bedrivas för att digitaliseringens nyttor ska realiseras i så hög grad som möjligt, till så låg kostnad som möjligt, så snart som möjligt. Under avsnittet som beskriver realisering av strategin vore det därför välkommet att förstå mer kring *hur* regionstyrelsen avser agera. I synnerhet avseende den stora ekonomiska utmaning realiseringen kommer innebära.

Det är också viktigt att beakta eventuella konsekvenser av skrivningen ”inom Region Stockholm får det inte finnas fria nyttigheter”. Som ett exempel kan nämnas att i dagsläget finansieras anslutningar till SLLnet av Hälso-och sjukvårdsförvaltningen. Om denna finansiering tas bort kommer SLSO drabbas relativt hårt ekonomiskt då verksamheten är utspridd inom länet och därför har många anslutningspunkter. Här behöver en stegvis

implementering av strategin sannolikt diskuteras i samband med kommande budgetarbeten.

-Informationsdigitalisering och samhällelig digitalisering definieras i avsnitt 5 men används inte i dokumentet.
-Artificiell intelligens, IT-miljö, driftmiljö och IT-arkitektur bör definieras.
-Verksamheterna och organisationen bör definieras alternativt bytas ut mot nämnder och bolag respektive Region Stockholm.

Avslutningsvis vill SLSO betona att man gärna delar med sig av IT- tjänster som utvecklats utifrån behov. SLSO ställer sig bakom strategins syn på vikten av samarbete och att etablera gemensamma digitala tjänster där det är möjligt. Det kan dock inte nog poängteras att utvecklingen behöver ske nära verksamheter där effekten förväntas uppstå. Det är därför viktigt att den samordning och styrning som etableras stödjer detta faktum och inte hämmar eller försenar utvecklingsarbetet.

SLSO:s samlade bedömning är att strategin är ett steg i rätt riktning för en sammanhållen digitaliseringskraft inom regionen. Överväganden kan göras om underlaget behöver kompletteras enligt ovan nämnda förtydliganden. SLSO välkomnar nästa fas i arbetet avseende realisering av strategin.

Förslag till beslut
Styrelsen för Stockholms läns sjukvårdsområde föreslås besluta

att avge yttrande i enlighet med ovanstående, samt

att förklara paragrafen omedelbart justerad.

Mikael Ohrling
Sjukvårdsdirektör

Susanne Bayard
IT-direktör

Rotel I - Finansroteln

REMISS

Diarienummer
RS 2019-0669

Remissinstanser – se sändlista

Strategi för it och digitalisering – Vägen mot ett digitalt Region Stockholm

Finansroteln remitterar för yttrande bilagd promemoria från regionledningskontoret om strategi för it och digitalisering. I remissen ligger att roteln vill ha remissinstansernas synpunkter på promemorians förslag till fullmäktigebeslut. Remissen är ett led i beredningen av ett ärende om ny strategi för it och digitalisering, avsett att beslutas vid regionfullmäktiges sammanträde den 19-20 november 2019.

Remisstiden sträcker sig till den 29 augusti 2019. Yttranden ska skickas till regionledningskontorets registrator, e-post registrator.lsf@sll.se. Ange diarienummer RS 2019-0669.

Frågor kring remissen kan besvaras av Andreas Hölne, avdelningschef Strategi och digitalisering, andreas.holne@sll.se, 070-840 08 46.

Gustaf Drougge
Kanslichef rotel I

Region Stockholm
Box 22550
104 22 Stockholm

Telefon: 08-737 25 00
Fax: 08-737 44 28
E-post: registrator.lsf@sll.se

Säte: Stockholm
Org.nr: 232100-0016
www.sll.se

Besök oss: Hantverkargatan 45. Kommunikationer: se www.sl.se

Sändlista

Hälso- och sjukvårdsnämnden
Kulturnämnden
Trafiknämnden
Patientnämnden
Revisorskollegiet
Tillväxt- och regionplanenämnden
Fastighets- och servicenämnden
Färdtjänstnämnden
Vårdens kunskapsstyrningsnämnd
Stockholms läns sjukvårdsområde
Karolinska Universitetssjukhuset
Kommunalförbundet sjukvård och omsorg i Norrtälje
AB Stockholms läns landstings internfinans
Ambulanssjukvården i Storstockholm AB
Danderyds Sjukhus AB
Folktandvården Stockholms län AB
Landstingshuset i Stockholm AB
Locum AB
MediCarrier AB
S:t Eriks Ögonsjukhus AB
Stockholms Care AB
Södersjukhuset AB
Södertälje Sjukhus AB
Waxholms Ångfartygs AB

Regionledningskontoret
Strategisk IT

PM
2019-06-04

Diarienummer
RS 2019-0669

Handläggare Andreas Hölne
Telefon 0708400846
E-post andreas.holne@sll.se

Strategi för it och digitalisering – Vägen mot ett digitalt Region Stockholm

Bakgrund

Digitaliseringen av Region Stockholm är ett verktyg för att utveckla regionens verksamheter och öka förmågan att nå de övergripande mål som fastställs i regionens budget. Rätt använd kan digitaliseringen leda till förbättrad service, höjd kvalitet, högre kostnadseffektivitet och en mer effektiv forskning och kunskapsutveckling än vad som annars skulle ha varit fallet. Ett sammanhållet arbete med digitaliseringen är både en förutsättning för en effektiv förändring och en förutsättning för att realisera Region Stockholms ambition om att bli en sammanhållen organisation, där kompetens, information och resurser används samlat och dubbelarbete undviks.

Fullmäktige har sedan tidigare, bland annat i mål och budget 2018, LS 2017-0452, sidan 90f, uppdragit åt styrelsen att stärka styrningen och samordning inom it- och digitaliseringsområdet. Av uppdraget framgår att takten i digitaliseringen ska ökas, bland annat genom att förmågan att ta till sig resultatet av innovationsprojekt ökas, administration digitaliseras, informationsflöden effektiviseras och äldre och dåligt fungerande system byts ut.

En stärkt och samordnad styrning i form av ledningsstrukturer, organisation och finansiering lyfts i uppdraget som grunden i en ökad digitaliseringstakt. Den politiska ambitionen är att skapa ”landets mest moderna och sammanhängande informationsmiljö”, som stöd i yrkesövningen för Region Stockholms anställda. Uppdraget utvecklas också i budget 2019, där det bland annat betonas att Region Stockholm ska ha ett systematiskt arbete för att nyttja de möjligheter som digitalisering och forskning ger, att förändringsledarskapet ska stärkas och att den digitala kompetensen ska utvecklas, LS 2017-1455.

Med dessa politiska ambitioner som grund arbetar regionstyrelsen med att utveckla Region Stockholms arbete med it- och digitalisering, och de inriktningar som följer av fullmäktiges beslut har inarbetats i det föreliggande förslaget till ny strategi för digitalisering. Inriktning för arbetet

har också tidigare stämts av med regionstyrelsen i ärendet ”Utvecklad it-styrning inom SLL, inriktning för fortsatt arbete”, LS 2018-0197.

Av ärendet om utvecklad it-styrning framgår att fokus för regionstyrelsens arbete ligger i att hålla samman arbetet inom fyra områden, som nu alla också adresseras i den föreliggande strategin:

- Styrning och ansvarsfördelning
- Samordning och förvaltningsstyrning
- Gemensam målarkitektur och infrastruktur
- Finansiering- och resursfördelning

I ärendet görs också en genomgång av de utredningar och genomlysningar som genomförts internt, av konsulter och av regionrevisorerna. Revisorer och utredare pekar samstämmigt på problem som har sin grund i otydlig styrning och samordning. Otydligheten har i sin tur lett till en komplex och diversifierad it-miljö där samma typ av tjänster, däribland it-infrastruktur, levereras av flera olika parter och på olika sätt utan att dra nytta av möjligheterna i att vara en koncern. Otydlighet och den medföljande komplexiteten leder till att digitaliseringen inte blir den kraft som den skulle kunna vara i Region Stockholm. Bristerna i leveransförmågan leder också till att det befintliga it-stödet fungerar sämre och medför fler störningar i verksamheten än vad som annars hade varit fallet.

Den problembild som framkommer i utredningarna och som redovisas i ärendet om utvecklad it-styrning svarar också väl mot den bild som framkommer i dialogen med Region Stockholms olika verksamheter. Många verksamheter och ledare i organisationen är väl medvetna om vikten av digitaliseringen men saknar i väsentliga delar rätt digital plattform för utvecklingen. Under strategiarbetet har bilden av regionens utvecklingsområden stämts av med Region Stockholms it-chefer i en serie workshops. Regionledningskontoret bedömer att det finns ett brett stöd för ett utökat gemensamt arbete. De faktorer som it-cheferna lyfter fram som de viktigaste rimmar också väl med de tidigare uppdrag och inriktningar som framgår ovan. De utvecklingsområden som lyftes fram under workshoparna var:

Målbild it – En sammanhållen, robust och säker IT-miljö med komponenter som möjliggör snabb och enkel digitalisering
Leverans av it – Gemensamma leveransprocesser skapar en sammanhållen leverans oavsett leverantör
Styrning av it – Stark och tydlig styrning som möjliggör en effektiv samverkan
Digital kompetens – Alla anställda har rätt kompetens för att verka i en digital arbetsmiljö

Överväganden – förslag till strategi för it och digitalisering – Vägen mot ett digitalt Region Stockholm

Strategins syfte
Strategin ska säkerställa att Region Stockholms digitalisering drivs samlat och effektivt samt att nämnder och bolag både tar hänsyn till och är en del av en helhet. Strategin ska vara utgångspunkten för nämnder och bolag som fattar beslut som berör verksamhetsutveckling med hjälp av it, tar fram lokala styrdokument och fattar beslut om utformning av it-miljön som sådan. Med en gemensam strategi som grund kan respektive nämnd och bolag fatta enskilda beslut samtidigt som arbetet kan hållas ihop och bedrivas effektivt och samlat. Strategin kompletterar därmed budget och verksamhetsplaner med en långsiktig och gemensam inriktning. Den verkliga framgången i Region Stockholms digitalisering ligger sedan inte i själva strategin utan i hur frågorna sätts i fokus när regionen och dess medarbetare planerar och utvecklar sin verksamhet.

Mål för it och digitalisering
Digitalisering handlar om att driva verksamhetsutveckling med hjälp av informationsteknik (it). Digitaliseringen ska ses som en naturlig del av nämndernas och bolagens ordinarie verksamhetsutveckling och bidra till att respektive verksamhet på bästa sätt kan uppfylla sina mål och uppdrag. Verksamhetens mål, utifrån Region Stockholms modell för målstyrning, behöver vara ledande för vilken digitalisering som ska prioriteras. Strategin innehåller därför inga särskilda digitaliseringsmål utöver de som sedan tidigare fastställts i budget och i policy för innovation och digitalisering. Istället lägger strategin fokus på digitaliseringens nyttor som möjliggörare för en stärkt verksamhetsförmåga och lyfter fram ett antal framgångsfaktorer som fundament för vägen mot ett digitalt Region Stockholm.

Digitaliseringens framgångsfaktorer
Strategins huvudpoäng utgörs av de fem framgångsfaktorer som har identifierats i arbetet. Framgångsfaktorerna ska under strategins löptid vara vägledande för beslut och prioriteringar som rör digitaliseringen. Rätt hanterade ska dessa framgångsfaktorer ge nämnder och bolag de förutsättningar som behövs för att de ska kunna driva digitalisering inom sina verksamheter och samtidigt säkerställa att digitalisering bedrivs samlat och effektivt ur ett regiongemensamt perspektiv.

Varje framgångsfaktor relaterar till en specifik utmaning som Region Stockholm står inför. De identifierade framgångsfaktorerna stämmer väl överens med inriktningarna från budget 2018 och från ärendet om utvecklad it-styrning, vilket tyder på att den där beskrivna problembilden alltjämt är aktuell i utformningen av strategin.

Följande framgångsfaktorer har identifierats som grundläggande fundament för det fortsatta arbetet mot ett digitalt Region Stockholm:

Aktivt ägarskap för digitaliseringen
Styrningen av digitaliseringen ska vara integrerad i verksamhetsstyrningen i övrigt, och verksamheter som ska nyttja ett it-stöd ska också ha det avgörande ansvaret och inflytandet över utformningen av ett it-stöd. Ansvaret är idag inte tillräckligt formaliserat vilket bland annat leder till att verksamhetskritiska tjänster återkommande saknar ett tydligt utpekat ägarskap. Ett aktivt (proaktivt) ägarskap ses som en av de mest avgörande framgångsfaktorerna för att säkerställa att Region Stockholms digitala tjänster uppfyller verksamhetens behov likväl som lagkrav.

Hög digital kompetens
För att verksamheten ska kunna ta ett aktivt ägarskap över sin egen digitalisering krävs nya kompetenser. Digitaliseringen kräver av alla medarbetare förmågan att ta till sig och använda digital teknik och nya arbetssätt. Både för att kunna driva digitaliseringen och för att kunna ta tillvara nyttan av de medel som satsas på Region Stockholms digitala tjänster behöver verksamheten löpande utveckla sin digitala kompetens. Den kompetens som krävs är heller inte statisk utan utvecklas över tid vilket gör detta till ett område som kräver fortsatt och kontinuerligt fokus.

Hög grad av gemensamt arbete
I de politiska inriktningsbesluten är en högre grad av gemensamt arbete ett återkommande tema. De utredningar som gjorts är tydliga med att såväl digitaliseringen som den tekniska utvecklingen bromsas av att Region Stockholms it-miljö är för decentraliserad och fragmenterad. Bristen på samordning leder till både merkostnader och kvalitetsbrister.

För att skapa en sammanhållen organisation och för att minimera dubbelarbete och kunna fokusera Region Stockholms resurser, krävs en högre grad av samarbete mellan nämnder och bolag i digitaliseringsarbetet. Det ökade gemensamma arbetet föreslås åstadkommas genom förbättrad gemensam styrning, men bedöms också kräva att vissa

tjänster görs obligatoriska för Region Stockholms verksamheter.

It-miljö som möjliggör verksamhetsutveckling
För att kunna hålla en hög takt i digitaliseringen måste de utvecklingsinitiativ som verksamheten prioriterar möta en modern och tillgänglig it-miljö som underlättar verksamhetsutveckling. Den nuvarande splittrade it-miljön behöver konsolideras i sina grundläggande delar, och plattformen för digitalisering behöver också kompletteras med återanvändbara delar som återkommande krävs i moderna digitaliseringsprojekt.

Robust och säker it-miljö
En ökad digitalisering innebär att verksamheterna i allt högre grad blir beroende av digitala tjänster. Om informationssäkerheten inte kan upprätthållas, eller om de tillgängligheten i de digitala tjänsterna inte motsvarar verksamhetens krav på kontinuitet kommer riskerna i it-miljön i sig att vara en broms eller till och med ett hinder för digitaliseringen. För att it-miljön ska kunna uppfylla verksamheternas behov krävs ett fokus inom alla nämnder och bolag på arbetet med detta, och på de processer som leder till ökad tillgänglighet, kapacitet, stabilitet och säkerhet.

Budget är utgångspunkten för styrningen
Digitaliseringen är i sig en utmaning genom att omställningen till det digitala kräver såväl tid som resurser för att genomföras. Vilka åtgärder som vidtas och i vilken takt måste sättas i relation till fullmäktiges och nämndernas verksamhetsmål. Många grundläggande digitala tjänster har dessutom en etableringskostnad som inte på ett direkt sätt kan bäras av de projekt som först nyttjar tjänsten. Detta leder till behov av större investeringar, där nyttan på kort sikt är svår att realisera och kanske inte heller uppstår där kostnaden uppstår.

Detta leder till en komplexitet och till att takten i digitaliseringen inte bara kan styras av visionen om den potentiella nyttan utan också måste sättas i relation till Region Stockholms förmåga att bära de investeringar och kostnader som omställningen på kort sikt innebär. Av den anledningen omfattar strategin med avsikt inte specifika tidsatta mål, eller krav på finansiering. Ambitionen är istället att den ordinarie styrningen är utgångspunkten för styrning även av digitaliseringen, om än med

beaktande av de modeller för förståelse av nytta och kritiska framgångsfaktorer som framgår av strategin. Av samma skäl har frågan om indikatorer för att mäta och följa upp digitaliseringen inte berörts i strategin utan hanteras år för år i regionfullmäktiges budget.

Realisering av strategin
Inom ramen för de uppdrag och ramar som beslutas i budget ska varje nämnd och bolag ska aktivt bidra till att strategin realiseras. Nämnder och bolag ska i sitt arbete med verksamhetsplanering och budgetunderlag beakta digitaliseringen och följa de principer och inriktningar som framgår av strategin.

Regionstyrelsen har inom sitt ansvarsområde i uppdrag att styra, koordinera och följa upp Region Stockholms it- och digitaliseringsarbete. Med det följer ansvar för att följa upp nämnderna både i förhållande till budget och strategi. Regionstyrelsen svarar för att etablera och upprätthålla de samordningsstrukturer som beskrivs i strategin. Regionstyrelsen ska i kommande budgetar beakta strategin i utarbetandet av förslag till regionfullmäktiges budget, så att ett långsiktigt och uthålligt arbete med Region Stockholms digitalisering möjliggörs.

Ekonomiska konsekvenser
Beslut om strategin i sig innebär inga direkta kostnader. Realisering av digitaliseringen kräver dock ekonomiska insatser, som ska beaktas i ordinarie verksamhetsplanering och budgetarbete. Hur stora kostnaderna blir beror på vilken ambitionsnivå respektive verksamhet och Region Stockholm som helhet sätter för sin digitalisering. Detta hanteras inte i strategin utan i verksamhetsplanering och budget.

Grundprincipen är att varje nämnd och bolag ansvarar för att nyttja de möjligheter till utveckling och effektivering som digitaliseringen erbjuder och att respektive verksamhet har det digitala stöd som den behöver. Med det följer även ansvar för finansiering av det egna it-stödet. Ansvaret gäller både vid förvaltning och vid utveckling. Digitaliseringens möjligheter och kostnader ska beaktas vid verksamhetsplanering och budgetarbete på alla nivåer.

Region Stockholm

Diarienummer
RS 2019-0669

Strategi

It och digitalisering - Vägen mot ett digitalt Region Stockholm

Gäller för samtliga nämnder och bolag

Dokumenttyp	Fastställd	Giltig till och med
Dokumentnummer	Fastställd av	Upprättad av
Informationssäkerhetsklass		

Innehållsförteckning

1 Inledning 3
1.1 Begreppen digitalisering och digital tjänst 3
2 Digitaliseringens nyttor 4
3 Framgångsfaktorer 5
3.1 Aktivt ägarskap för digitaliseringen 5
3.2 Hög digital kompetens 6
3.3 Hög grad av gemensamt arbete 6
3.4 It-miljö som möjliggör verksamhetsutveckling 8
3.5 Robust och säker it-miljö 9
4 Realisering av strategin 10
4.1 Finansiering 10
4.2 Uppföljning av strategin 10
5 Definitioner 11

1 Inledning

För Region Stockholm är digitalisering ett verktyg för att förbättra för invånarna och öka förmågan att nå de övergripande mål som fastställs i regionfullmäktiges budget. Med hjälp av datorer, mobiler, internet, artificiell intelligens och annan teknik kan vi idag öka tillgänglighet, effektivitet och kvalitet samtidigt som vi bygger kunskap och insikter på ett sätt och i en takt som aldrig tidigare varit möjlig.

Digitaliseringen ska drivas med fokus på att stödja realiseringen av verksamhetens mål. Detta ska ske inom de ramar som regionfullmäktige fastslår budget. Utöver budget styrs området av regionfullmäktiges policy för innovation och digitalisering. Denna strategi kompletterar och utvecklar inriktningar i budget och policy.

Region Stockholms ambition om att bli en sammanhållen organisation med en hög grad av gemensamt arbete förutsätter en sammanhållen digital miljö som underlättar för organisationens olika delar att dela kunskap och ta sig an gemensamma utmaningar. Detta förutsätter en sammanhållen strategi för digitaliseringen. Utöver detta ska strategin bidra till att synliggöra hur arbetet behöver bedrivas för att digitaliseringens nyttor ska realiseras i så hög grad som möjligt, till så låg kostnad som möjligt, så snart som möjligt.

Nämnder och bolag ska i sitt arbete med verksamhetsplanering och budgetunderlag beakta digitaliseringen och de inriktningar som framgår av denna strategi. Regionfullmäktige överlåter åt regionstyrelsen att vid behov ge ut anvisningar som utvecklar och detaljerar innebörden av strategin. Sådana anvisningar ses som ett tillägg till strategin och är normerande på samma sätt som policy och strategi.

1.1 Begreppen digitalisering och digital tjänst

Begreppet digitalisering kan förstås och användas på många sätt. I denna strategi definieras *digitalisering* i första hand som *verksamhetsutveckling med hjälp av informationsteknik*.

Informationsteknik, *it*, definieras i sin tur i en bred bemärkelse för att inkludera teknik såsom AI samt medicinsk teknik, fastighetsteknik och andra liknande områden i den mån de används för att samla in, bearbeta eller sprida information.

Med *digital tjänst* avses här den nytta som skapas med ett digitalt stöd för genomförandet av en viss process. En digital tjänst byggs upp av flera komponenter, exempelvis ett system eller en programvara i kombination med en drifttjänst.

2 Digitaliseringens nyttor

Den tekniska utvecklingen gör att vi kan analysera och hantera mer data än vad tidigare generationer har kunnat drömma om. Genom att stora mängder data kombineras och kan delas över internet skapas idag också förutsättningar för gemensam kunskapsbildning på ett sällan skådat sätt. Med hjälp av artificiell intelligens kan analyser av data i vissa avseenden genomföras i en omfattning och med ett djup som aldrig tidigare varit möjlig.

Sammantaget har digitaliseringen ökat våra förutsättningar att samarbeta med andra, dela information, genomföra analyser och sprida nya insikter. Detta innebär möjligheter till kunskapsbildning och forskning, men också till en förbättrad service. Med artificiell intelligens som stöd i beslutsfattandet kan tider för bedömning av information minskas, risken för mänskliga fel reduceras och tidskrävande manuella moment automatiseras.

För att beskriva nyttorna kan digitaliseringens positiva effekter delas in i ett antal perspektiv. Den digitalisering som genomförs i Region Stockholms ska stödja något av följande fyra perspektiv:

- *Nya tjänster som underlättar vardagen*
  Nya digitala tjänster ökar möjligheten till dialog och delaktighet för invånarna genom att underlätta åtkomst till information och ge stöd i stora och små beslut.
- *Höjd kvalitet i offentlig service*
  Digitaliseringen bidrar till ökad kvalitet i Region Stockholms kärnverksamhet, förutspår problem och minskar mänskliga misstag. Patientsäkerheten ökas och precisionen i kollektivtrafiken växer.
- *En ökad effektivitet i produktionen av tjänster*
  Genom digitaliseringen skapas en mer resurseffektiv verksamhet då information finns tillgänglig när och där den behövs samt att arbetsuppgifter automatiseras eller effektiviseras.
- *Ökad förmåga till insikter, analys och kunskapsbildning*
  Genom digitaliseringen möjliggörs delning, hantering och analys av stora mängder data och information vilket leder till insikter som inte tidigare varit möjliga som stöd i vardagens beslut, verksamhetsutveckling och forskning.

3 Framgångsfaktorer

För att öka förmågan att realisera digitaliseringens nyttor ska Region Stockholm fokusera på fem faktorer som är särskilt avgörande för digitaliseringen givet förutsättningar:

1. Verksamheterna ska ta ett aktivt ägarskap för digitaliseringen
2. Organisationen ska ha en hög digital kompetens
3. Digitaliseringen ska kännetecknas av en hög grad av gemensamt arbete
4. It-miljön ska möjliggöra verksamhetsutveckling
5. It-miljön ska vara robust och säker it-miljö

3.1 Aktivt ägarskap för digitaliseringen

Styrningen av digitaliseringen ska vara integrerad i verksamhetsstyrningen i övrigt, och verksamheter som ska nyttja digitala tjänster ska också ha det avgörande ansvaret och inflytandet över tjänsternas utformning. Ansvaret är idag inte tillräckligt formaliserat vilket bland annat leder till att verksamhetskritiska tjänster återkommande saknar ett tydligt utpekat ägarskap. Ett aktivt ägarskap ses som en av de mest avgörande framgångsfaktorerna för att säkerställa att Region Stockholms digitala tjänster uppfyller verksamhetens behov likväl som lagkrav.

Digitaliseringen ägs av verksamheten

Digitaliseringen drivs inte ytterst av teknik utan av människors vilja att ständigt utveckla och förbättra den verksamhet de verkar inom. Att bedriva den utveckling av verksamheten som digitaliseringen innebär behöver därför ägas av respektive nämnd och bolag. Varje nämnd och bolag ska driva ett aktivt arbete för att utveckla den egna verksamheten med stöd av digitala tjänster. Ägandet av digitala tjänster ska inte separeras från verksamhetsansvaret, och kan inte överlåtas åt en sidoordnad teknikorganisation. Ett undantag är om det rör sig om tekniska grundtjänster (infrastruktur) med begränsad koppling till verksamhetsprocesser.

Ägarskapet för digitala tjänster är väldefinierat

Varje digital tjänst i Region Stockholm ska ha en utpekad nämnd eller ett bolag som ägare med ansvar för förvaltning och utveckling under hela tjänstens livscykel. Ansvaret omfattar alla aspekter såsom funktionella, organisatoriska, ekonomiska, juridiska, tekniska och säkerhetsmässiga.

Ägarskap kan inte delas mellan nämnder och bolag, men en nämnd eller ett bolag kan ges i uppdrag att utöva ägarskap för en tjänst som nyttjas av flera nämnder och bolag. Den nämnd eller det bolag som ges ett sådant uppdrag har fullt mandat att besluta om tjänstens utformning inom ramen för uppdraget. Ägarskap ska dock utövas med utgångspunkt i Region

Stockholms samlade behov och krav på tjänsten och med respekt för samtliga nämnder och bolags behov.

3.2 Hög digital kompetens

Region Stockholms verksamheter kan bara ta ett aktivt ägarskap för digitaliseringen om den generella digitala kompetensen är hög. En aktuell och uppdaterad digital kompetens är grunden för att kunna driva och realisera nyttorna av digitaliseringen, oavsett om det handlar om att kunna ta till sig och förhålla sig till nya arbetssätt eller om det handlar om att se möjligheter och driva verksamhetsutveckling.

Digital kompetens är förmågan att delta, leda, driva och leverera
Delta: Medarbetare ska ha en grundläggande förståelse för digitaliseringens påverkan och en tillräcklig färdighet för att använda digitala verktyg och kunna ta till sig nya arbetssätt i det egna arbetet.

Leda: Förutsättningarna för ledarskapet som sådant påverkas av digitaliseringen, och chefer måste kunna förhålla sig till minskade hierarkier, distansarbete och andra faktorer som förändrar förutsättningarna för chefs- och ledarskap.

Driva: Chefer och projektledare ska kunna förstå hur den egna verksamheten kommer att utvecklas och ta initiativ, leda förändring och få med sig organisationen in i nya arbetssätt.

Leverera: Funktioner med specialinriktning mot it- och digitalisering måste ha kunskap som är aktuell och tillräckligt djup för att kunna bistå verksamheten i att upptäcka, införa och leverera digitala tjänster på ett effektivt sätt.

Digital kompetens är integrerad i kompetensförsörjningen
Varje verksamhet i Region Stockholm ska sträva efter att ge sina medarbetare förutsättningar att förstå och förhålla sig till digitaliseringen. Digital kompetens upprätthålls genom en aktiv omvärldsbevakning, deltagande i förändring och genom utbildning. Behovet av digital kompetens ska beaktas i individuella utvecklingsplaner, vid rekrytering och vid prioritering av bredare kompetensutvecklingsinsatser i alla former av verksamhet.

3.3 Hög grad av gemensamt arbete

Högre grad av samarbete mellan nämnder och bolag i digitaliseringsarbetet är en förutsättning för att skapa en sammanhållen organisation, minimera dubbelarbete och kunna fokusera Region Stockholms resurser. Det ökade gemensamma arbetet föreslås åstadkommas genom förbättrad gemensam

styrning, men bedöms också kräva att vissa tjänster görs obligatoriska för Region Stockholms verksamheter.

Information utgör en grund för samarbete
Region Stockholm ska ha ordning och reda på sin information, väl dokumenterade begrepp och processer samt ha en hög förmåga att dela information, både inom och utom den egna organisationen. Region Stockholms verksamheter ska sträva efter att förhålla sig till nationella och regionala standarder och utgå från en vilja till samarbete såväl mellan nämnder och bolag som gentemot andra myndigheter och samarbetspartners.

Gemensamma digitala tjänster är huvudregel
Det innebär att Region Stockholms verksamheter i första hand ska sträva efter att samarbeta och etablera gemensamma digitala tjänster där det är möjligt. Endast när en verksamhets behov är unikt i förhållande till andra verksamheter inom Region Stockholm ska en särskild lokal digital tjänst utvecklas eller vidmakthållas. Lokala digitala tjänster ska alltid förhålla sig till, och interagera med, Region Stockholms gemensamma digitala tjänster. När tjänster utvecklas som ett led i innovation ska arbetet utformas med spridning av den digitala tjänsten i åtanke.

Sammanhållen samordning och gemensam beredning
Samordningen i Region Stockholm utgår från regionstyrelsens uppdrag att styra, leda och samordna all verksamhet i enlighet med uppdrag från regionfullmäktige, och de specifika uppdrag som styrelsen har med avseende på strategisk ledning och ansvar för regiongemensamma digitala tjänster.

Styrgrupper, arbetsgrupper och referensgrupper kan vara effektiva medel för samordning och beredning av beslut i förvaltning och utveckling av digitala tjänster. Dessa är dock i formell mening enbart rådgivande till den nämnd eller bolag som fattar beslut.

För att skapa en gemensam agenda och bereda beslut och ställningstaganden som rör Region Stockholms digitalisering ska det finnas ett it- och digitaliseringsråd kopplat till regiondirektören. Regiondirektören utser rådets medlemmar bland Region Stockholms förvaltnings- och bolagschefer samt regionledningskontorets direktörer. De sedan tidigare existerande forumen för samordning av Region Stockholms digitalisering ska inordnas och utvecklas som en del i den samordnings- och beredningsstruktur som utgår från rådet.

3.4 It-miljö som möjliggör verksamhetsutveckling

För att kunna hålla en hög takt i digitaliseringen måste de utvecklingsinitiativ som verksamheten prioriterar möta en modern och tillgänglig it-miljö som underlättar verksamhetsutveckling. Den nuvarande splittrade it-miljön behöver konsolideras i sina grundläggande delar, och plattformen för digitalisering behöver också kompletteras med återanvändbara delar som återkommande krävs i moderna digitaliseringsprojekt.

It-miljön kännetecknas av standardisering och automatisering
Region Stockholm ska ha en i hög grad standardiserad och automatiserad teknisk plattform för att på längre sikt hålla nere kostnader och minska ledtiderna vid förändringar. En standardiserad, väl dokumenterad och i hög grad automatiserad plattform ökar dessutom förutsättningarna för ett effektivt arbete med informationssäkerhet. Samtliga nämnder och bolag ska sträva efter att köpa produkter och tjänster som finns på marknaden i första hand. Egen utveckling är ett alternativ som bara ska användas då det saknas produkter som möter Region Stockholms behov.

Medvetna val görs avseende leveransmodell och leverantörer
Region Stockholms it-arkitektur och indelningen av den samlade it-miljön i digitala tjänster ska så långt som möjligt följa marknadens strukturer och leveransmodeller. Detta bidrar till att både interna och externa leveranser kan samexistera och att delar av miljön kan bytas ut på ett sätt som harmoniserar med tjänster som finns på marknaden.

Beslut om leveransmodell och leverantör är av strategisk betydelse och ska tas i samband med beslut om paketering av tjänsterna. I beslutet ska marknadens respektive den egna verksamhetens möjlighet att effektivt producera en tjänst med hög kvalitet beaktas. Det är också av stor vikt att informationens känslighet och förutsättningarna för att skapa en robust och säkerhet driftmiljö beaktas.

Tjänsteproduktion som sker i egen regi ska genom regelbunden benchmarking eller konkurrensutsättning mätas i förhållande till marknadens förmåga för att säkerställa konkurrensmässiga tjänster och priser. I de fall benchmarking visar på bristande effektivitet i den egna regin ska handlingsplaner tas fram eller konkurrensutsättning av verksamheten övervägas.

Där det är möjligt ska Region Stockholm skapa regiongemensamma, sammanhållna tjänster baserat på samordnade upphandlingar. Beslut om leveransmodell och leverantör ska omprövas regelbundet för att säkerställa att nya kommersiella och tekniska möjligheter tas tillvara.

3.5 Robust och säker it-miljö

En ökad digitalisering innebär att verksamheterna i allt högre grad blir beroende av digitala tjänster. Om informationssäkerheten inte kan upprätthållas över tid det att förhindra digitaliseringen. För att it-miljön ska vara säker och kunna uppfylla verksamheternas behov krävs ett fokus inom alla nämnder och bolag på arbetet med detta, och på de processer som leder till ökad tillgänglighet, kapacitet, stabilitet och säkerhet.

Processer för ledning och styrning
Arbete med it-drift och förvaltning ska ske utifrån fastlagda och dokumenterade processer som följer best practice inom det område leveransen gäller. De processer som används ska regelbundet följas upp. Såväl hård- som mjukvara ska vara föremål för en regelbunden livscykelhantering så att ingående delar fortfarande är aktuella och föremål för aktiv support från tillverkare.

Inom informationssäkerhet utgör Region Stockholms ledningssystem för informationssäkerhet grunden för arbetet. Varje nämnd och bolag ska följa regionfullmäktiges policy för informationssäkerhet med tillhörande anvisningar. Grunden i arbetet är att vara väl medveten om vilken information som hanteras av nämnden eller bolaget och vilket skyddsvärde informationen har, och att anpassa skyddet till detta. Arbetet med informationssäkerhet ska kännetecknas av god dokumentation och fungerande internkontroll. Nämnder och bolag ska också koppla informationssäkerhet till sitt ordinarie arbete med riskhantering och kontinuitetsplanering.

Test och egenkontroll ska prioriteras
Samtliga digitala tjänster ska testas före driftsättning. Ägare av digitala tjänster ansvarar för att säkerställa att det finns tillräckligt omfattande tekniska miljöer och rutiner för att kunna testa nya och uppdaterade digitala tjänster innan driftsättning sker. Det ska också finnas miljöer som möjliggör utbildning av användare och teknisk personal, och där det är relevant ska ägare av digitala tjänster också kunna tillhandahålla miljöer som gör det möjligt för ägare av andra digitala tjänster att genomföra integrationstester. Ur ett säkerhetsperspektiv ska test ske såväl före driftsättning som med regelbundenhet under drift för att säkerställa att miljöns uppsättning är aktuell och korrekt.

4 Realisering av strategin

Regionstyrelsen har i uppdrag att leda, planera, koordinera och följa upp Region Stockholms it- och digitaliseringsarbete såväl internt som i förhållande till andra myndigheter och aktörer. Regionstyrelsen svarar också för att etablera och upprätthålla de samordningsstrukturer som beskrivits i denna strategi samt regionsgemensamma metoder, processer och verktyg som krävs för att arbetet ska bedrivas effektivt. Regionstyrelsen ska i arbetet med förslag till budget för Region Stockholm beakta denna strategi och de uppdrag som behöver ges till nämnder och bolag för att åstadkomma en sammanhållen och ändamålsenlig digitalisering.

För att samordningen ska fungera och för att relevanta budgetunderlag ska kunna utarbetas av regionstyrelsen är det nödvändigt att samtliga nämnder och bolag beaktar strategin i sin verksamhetsplanering.

4.1 Finansiering

Finansiering av it- och digitalisering är ett verksamhetsansvar. Grundprincipen är att varje nämnd och bolag ansvarar och betalar för det digitala stöd som verksamheten behöver. I samband med framtagandet av årliga förvaltnings- och utvecklingsplaner för kommande budget- och planeringsår ska utrymme för såväl förvaltning som vidareutveckling budgeteras inom respektive nämnd och bolags verksamhetsplan. Denna hantering ska ske inom ramen för Region Stockholms budgetprocess.

Inom Region Stockholm får det inte finnas fria nyttigheter. Kostnaden för en tjänst ska därför fördelas på nyttjande nämnder och bolag. Fördelningen ska spegla användningen av tjänsterna utan att innebära en orimlig administrativ arbetsinsats eller kostnad.

4.2 Uppföljning av strategin

Strategin för it och digitalisering följer Region Stockholms modell för styrning, ledning och uppföljning och följs därmed upp som en del i Region Stockholms årliga bokslut. It och digitalisering ska följas upp med stöd av fastställda indikatorer. Nämnder och bolag kan även fastställa egna indikatorer för att mäta i vilken mån de uppfyller uppsatta mål.

5 Definitioner

Data och information
Data är obearbetade fakta och siffror. Information är data som tolkats och satts i ett sammanhang.

Digitalisering
Verksamhetsutveckling med hjälp av it, mt eller motsvarande.

Förvaltning och utveckling
Med *förvaltning* avses löpande vidmakthållande av en tjänsts funktionalitet. I förvaltning ingår även viss *vidareutveckling*. Med *nyutveckling* menas större utveckling av ny funktionalitet i befintliga tjänster liksom utveckling av nya tjänster.

Informationsdigitalisering
Information omvandlas från analog till digital form. Processen gör att informationen kan struktureras, samt att den blir sökbar och tillgänglig genom digitala kanaler.

Informationssäkerhet
Bevarande av konfidentialitet, riktighet och tillgänglighet hos information.

Informationsteknik, it
Med it avses all teknik, och till tekniken kopplade tjänster, som används för informationshantering och kommunikation av data, till exempel text, bilder och ljud. Begreppet inkluderar även teknik såsom AI samt medicinsk teknik, fastighetsteknik och andra liknande områden i den mån de används för att samla in, bearbeta eller sprida information

Samhällelig digitalisering
Användningen av it i en bredare bemärkelse i samhället. Individer och organisationer kan kommunicera med andra människor, organisationer och sin omgivning på ett nytt sätt.