Regionledningskontoret

PM
2024-06-09

RS 2024-0566

Gemensamma tjänster i Region Stockholm

Regionledningskontorets förslag
Regionledningskontoret föreslår att regionstyrelsen föreslår att regionfullmäktige beslutar följande.

1. Region Stockholms nämnder och helägda bolag ska nyttja de gemensamma tjänster som fastighets- och servicenämnden tillhandahåller inom områdena ”Lön, personal och tillhörande systemstöd”, ”Ekonomi, ledningssystem och tillhörande systemstöd”, ”Grundläggande it” samt ”Sammanhållen kundtjänst”.
2. Fastighets- och servicenämndens prissättning av gemensamma tjänster ska utgå från principerna självkostnad, transparens, nyttjande, låg administrativ börda, samt effektivitet.
3. Genomförande ska påbörjas 2025 och en fortsatt konsolidering av de administrativa tjänsterna ska fortsätta fram till gemensamma tjänster enligt omfattning är genomförd.

Bakgrund
Regionfullmäktige anger i Budget 2024 för Region Stockholm att ”[d]et påbörjade arbetet med att införa gemensamma stödtjänster ska fullföljas”. Mot bakgrund av detta har regionledningskontoret i samarbete med serviceförvaltningen tagit fram rapporten Gemensamma tjänster i Region Stockholm med förslag på vilka gemensamma tjänster som ska omfattas av införandet. Rapporten syftar till att skapa tydlighet kring vad som avses med gemensamma tjänster i Region Stockholm, samt att tydliggöra hur de gemensamma tjänsterna ska införas, styras och finansieras.

Rapportens omfattning och rekommendation
Rapporten avgränsas till tjänster inom nedanstående områden:

- Lön, personal och tillhörande systemstöd
- Ekonomi, ledningssystem och tillhörande systemstöd
- Grundläggande it
- Sammanhållen kundtjänst

Respektive område har analyserats i förhållande till följande frågeställningar:

- Omfattning och målbild av det gemensamma: Vad gör Region Stockholm gemensamt, hur stora är variationerna och vad är valfritt? Hur ska de gemensamma tjänsterna se ut och förbättras i förhållande till nuvarande läge för att vara moderna samt möta nämndernas och bolagens behov?
- Inflytande över det gemensamma: Hur säkerställs att det gemensamma möter verksamheternas/Region Stockholms behov?

- Uppföljning av kvalitet och effektivitet i det gemensamma: Hur följer regionen upp kvalitet och kostnadseffektivitet för det gemensamma?
- Finansiering av det gemensamma: Hur ser en rationell finansieringsmodell ut för det gemensamma?
- Genomförande: Vilka krav ställs på utveckling av tjänsterna, vilka tjänster bör prioriteras vid ett införande och var behöver kompletterande utredningar genomföras?

Frågeställningarna kompletteras med bedömningskriterier som syftar till att stödja analysarbetet avseende faktorer som talar för gemensamt genomförande av tjänsten, samt faktorer som talar för lokalt genomförande av tjänsten. Utöver kriterierna för gemensamt och lokalt beskriver analysen också nuläge: Vad är redan gemensamt och vad innebär det att utöka omfattningen av den gemensamma tjänsten? Inom flera av områdena har Region Stockholm redan i hög grad gemensamma tjänster där arbetsinsatsen för att täcka återstående områden är begränsad. Inom andra områden finns undantag inom ramen för det gemensamma där en anpassad eller lokal tjänst krävs även på lång sikt för att möta verksamhetens behov.

Rapporten rekommenderar såväl helt koncerngemensamma som lokala tjänster. Till de huvudsakliga rekommendationerna hör att områdena lön, personal och tillhörande systemstöd, förvaltning av systemstöd hr, kund- och leverantörsreskontra och grundläggande it-tjänster som exempelvis it-arbetsplats och nätverk bör vara gemensamma. Bokslut med redovisning, tekniska produktionsnät inom it samt chefsstöd bedöms däremot inte lämpliga att i nuläget införa som gemensamma tjänster. Det finns däremot inget hinder mot att de kvarstår som frivilliga tjänster där efterfrågan finns.

Önskemål på remissvar
Rapporten utgår från att gemensamma tjänster ska finnas i Region Stockholm inom rätt områden. Det är samtidigt viktigt hur nämnders och bolags inflytande över tjänsterna utformas, samt att målbild och de krav på utveckling av existerande tjänster som ställs på fastighets- och servicenämnden blir korrekta. Nämnder och bolag ombeds särskilt beakta dessa frågor i sina remissvar.

Det är angeläget att nämnder och bolag beskriver eventuella lokala förutsättningar som inte nämns i rapporten men som kan påverka genomförandet. Exempelvis information om redan ingångna avtal eller andra förutsättningar som påverkar möjligheterna till etablering av en gemensam tjänst.

Gemensamma tjänster

Rapport

Diarienummer RS 2024–0566

Region Stockholm

Innehållsförteckning

SAMMANFATTNING **5**

1 INLEDNING **9**

1.1 Bakgrund **9**

1.2 Syfte **10**

1.3 Metod **11**

1.4 Avgränsning **11**

1.5 Frågeställningar och bedömningskriterier **12**

2 OMRÅDE: LÖN, PERSONAL OCH TILLHÖRANDE SYSTEMSTÖD **15**

2.1 Sammanfattande bedömning **15**

2.2 Lön, pension och systemstöd lön **16**
2.2.1 Slutsats och rekommendation 16
2.2.2 Beskrivning och nuläge 16
2.2.3 Bedömningskriterier 17

2.3 Systemstöd hr **19**
2.3.1 Slutsats och rekommendation 19
2.3.2 Beskrivning och nuläge 19
2.3.3 Bedömningskriterier 20

2.4 Chefsstöd **21**
2.4.1 Slutsats och rekommendation 21
2.4.2 Beskrivning och nuläge 21
2.4.3 Bedömningskriterier 21

2.5 Målbild lön, personal och tillhörande systemstöd **22**

3 OMRÅDE: EKONOMI, LEDNINGSSYSTEM OCH TILLHÖRANDE SYSTEMSTÖD **23**

3.1 Sammanfattande bedömning **23**

3.2 Kund- och leverantörsreskontra **23**
3.2.1 Slutsats och rekommendation 23
3.2.2 Beskrivning och nuläge 24
3.2.3 Bedömningskriterier 24

3.3 Redovisning med bokslut **26**
3.3.1 Slutsats och rekommendation 26
3.3.2 Beskrivning och nuläge 26
3.3.3 Bedömningskriterier 26

3.4 Systemstöd ekonomi **27**
3.4.1 Slutsats och rekommendation 27

3.4.2 Beskrivning och nuläge ... 27
3.4.3 Bedömningskriterier ... 28

3.5 Systemstöd styrning och ledning ... 28
3.5.1 Slutsats och rekommendation ... 28
3.5.2 Beskrivning och nuläge ... 29
3.5.3 Bedömningskriterier ... 29

3.6 Målbild ekonomi, ledningssystem och tillhörande systemstöd ... 30

4 OMRÅDE: GRUNDLÄGGANDE IT ... 31

4.1 Sammanfattande bedömning ... 31

4.2 Kapacitet och drift av applikationer och it-infrastruktur ... 33
4.2.1 Slutsats och rekommendation ... 33
4.2.2 Beskrivning och nuläge ... 34
4.2.3 Bedömningskriterier ... 34

4.3 Nätverk och datakommunikation ... 35
4.3.1 Slutsats och rekommendation ... 35
4.3.2 Beskrivning och nuläge ... 36
4.3.3 Bedömningskriterier ... 36

4.4 It-arbetsplats - säker lagring och kommunikation ... 37
4.4.1 Slutsats och rekommendation ... 37
4.4.2 Beskrivning och nuläge ... 37
4.4.3 Bedömningskriterier ... 38

4.5 Identitet och behörighet, e-tjänstekort ... 39
4.5.1 Slutsats och rekommendation ... 39
4.5.2 Beskrivning och nuläge ... 39
4.5.3 Bedömningskriterier ... 40

4.6 Integrationshantering ... 41
4.6.1 Slutsats och rekommendation ... 41
4.6.2 Beskrivning och nuläge ... 42
4.6.3 Bedömningskriterier ... 42

4.7 Grundläggande telefoniplattform/telefonitjänster ... 43
4.7.1 Slutsats och rekommendation ... 43
4.7.2 Beskrivning och nuläge ... 44
4.7.3 Bedömningskriterier ... 44

4.8 Säkerhetsövervakning ... 45
4.8.1 Slutsats och rekommendation ... 45
4.8.2 Beskrivning och nuläge ... 45
4.8.3 Bedömningskriterier ... 46

4.9 Målbild grundläggande it ... 47

5 OMRÅDE: SAMMANHÅLLEN KUNDTJÄNST ... 48

5.1 Sammanfattande bedömning ... 48

5.2 Sammanhållen kundtjänst 48
5.2.1 Slutsats och rekommendation 48
5.2.2 Beskrivning och nuläge 49
5.2.3 Bedömningskriterier 49

5.3 Målbild sammanhållen kundtjänst 50

6 STYRNING – GEMENSAMMA TJÄNSTER 52

6.1 Inledning 52

6.2 Grundläggande styrning 53

6.3 Modell för kundinflytande 53

7 FINANSIERING – GEMENSAMMA TJÄNSTER 55

7.1 Förslag till principer för prissättning 55

7.2 Process för prissättning 56

8 GENOMFÖRANDE – GEMENSAMMA TJÄNSTER 57

8.1 Uppföljning av kundnöjdhet och kvalitet 57

8.2 Process för anslutning av nya nämnder och bolag 58

8.3 Genomförande per gemensam tjänst 59
8.3.1 Lön, pension och systemstöd lön 59
8.3.2 Systemstöd hr 59
8.3.3 Kund- och leverantörsreskontra 60
8.3.4 Systemstöd ekonomi 60
8.3.5 Systemstöd styrning och ledning 61
8.3.6 Kapacitet och drift av applikationer och it-infrastruktur 61
8.3.7 Nätverk och datakommunikation 62
8.3.8 It-arbetsplats samt identitet och behörighet, e-tjänstekort 63
8.3.9 Integrationshantering 64
8.3.10 Sammanhållen kundtjänst 64
8.3.11 Övriga tjänster 64

9 BILAGA NULÄGE ANVÄNDANDE PER DELOMRÅDE 65

Sammanfattning

Region Stockholm införde 2019 fastighets- och servicenämnden, en sammanhållen nämnd för koncerngemensam administrativ service (gemensamma tjänster) och fastighetsfrågor. Allt sedan nämnden och de tillhörande förvaltningarna serviceförvaltningen och fastighetsförvaltningen bildades har det inom Region Stockholm förts en diskussion om *vilka* nämnder och bolag som förväntas delta i och nyttja de gemensamma tjänsterna, *vilken* verksamhet som ska lämnas över och *om* nyttjandet av de gemensamma tjänsterna är frivillig eller inte. I budget 2024 klarläggs att ”Det påbörjade arbetet med att införa gemensamma tjänster ska fullföljas.”

För att förflytta diskussionen till *hur* effektiva tjänster kan etableras behöver ett ställningstagande göras kring den förväntade omfattningen. Syftet med arbetet med gemensamma tjänster är att minska administrativa kostnader och underlätta för kärnverksamheten att leverera god service till patienter och resenärer. Utifrån åtta kriterier för gemensamma respektive lokala tjänster som förankrats bland Region Stockholms förvaltnings och bolagschefer har i denna rapport gemensamma tjänster, som bedöms vara icke-kärnverksamhet analyserats. Det är inte en uttömmande analys av allt som skulle kunna göras gemensamt, utan utgångspunkten i denna rapport är att skapa tydlighet runt de tjänster som är etablerade och redan idag erbjuds gemensamt till flera av Region Stockholms nämnder och bolag.

Rapporten rekommenderar såväl tjänster som bör vara gemensamma för alla Region Stockholms nämnder och bolag (koncerngemensamma) och tjänster som bör vara lokala. Till de huvudsakliga rekommendationerna hör att lön, personal och tillhörande systemstöd, förvaltning av systemstöd hr, kund- och leverantörsreskontra och grundläggande it-tjänster som exempelvis it-arbetsplats och nätverk bör vara koncerngemensamt. Bokslut med redovisning, tekniska produktionsnät inom it samt chefsstöd rekommenderas i nuläget inte att införas som koncerngemensamma tjänster. Det finns däremot inget hinder mot att de kvarstår som frivilliga tjänster där efterfrågan finns.

Utöver att ha tittat närmare på ovan nämnda tjänsteområden tar utredningen också ställning till förslag till utvecklad styrning av det gemensamma. Syftet är att öka transparensen kring innehållet i tjänsterna, stärka nämnders och bolags inflytande över tjänsteutbudet och dess utformning. Avslutningsvis omfattar rapporten också en översiktlig beskrivning kring genomförande samt vilka nämnder och bolag som skulle kunna vara aktuella för de tjänster som rekommenderas vara koncerngemensamma. Genomförandeplanen omfattar också en beskrivning av de mest väsentliga förbättringarna i förhållande till dagens tjänsteleverans.

Utifrån det rekommendationer som föreslås är bedömningen att de administrativa kostnaderna i Region Stockholm kan minska med 50 miljoner vid ett fullt införande av gemensamma tjänster. Där 10 miljoner kronor avser området; lön, personal och tillhörande systemstöd, även området; ekonomi, ledningssystem och tillhörande systemstöd bedöms ha en besparingspotential upp till 10 miljoner kronor. Medan grundläggande it, tillsammans med sammanhållen kundtjänst bedöms ha en besparingspotential upp till 30 miljoner kronor.

Nedan sammanfattas utredningens rekommendationer, avseende vilka tjänster som bör vara koncern och/eller sektorsgemensamma alternativt lokala.

Rekommendation lön, personal och tillhörande systemstöd

- Löneadministration rekommenderas vara koncerngemensamt för Region Stockholms alla nämnder och bolag.
- Pensionsadministration rekommenderas *fortsatt* vara koncerngemensamt för Region Stockholms alla nämnder och bolag.
- Systemstöd lön (lönesystem) rekommenderas vara koncerngemensamt för Region Stockholms alla nämnder och bolag.
- Förvaltningen av systemstöd för hr, rekommenderas vara koncerngemensamt för Region Stockholms alla nämnder och bolag.
- Chefsstöd rekommenderas *inte* vara koncerngemensamt för Region Stockholms alla nämnder och bolag.

Rekommendation ekonomi, ledningssystem och tillhörande systemstöd

- Kund- och leverantörsreskontra rekommenderas vara koncerngemensamt för Region Stockholms alla nämnder och bolag.
- Redovisning med bokslut rekommenderas i nuläget *inte* vara koncerngemensamt för Region Stockholms alla nämnder och bolag.
- Systemstöd ekonomi (ekonomisystem) rekommenderas vara koncerngemensamt för Region Stockholms alla nämnder och bolag.
- Systemstöd styrning och ledning, verksamhetsplanering- och uppföljning samt regelefterlevnad it-säkerhet rekommenderas *fortsatt* vara koncerngemensamt för Region Stockholms alla nämnder och bolag.
- Systemstöd styrning och ledning, registerförteckning rekommenderas vara koncerngemensamt för Region Stockholms alla nämnder och bolag.

Rekommendation grundläggande it

- Kapacitet och drift rekommenderas vara koncerngemensamt för Region Stockholms alla nämnder och bolag.
- Nätverk och datakommunikation, exklusive produktionsnät, rekommenderas vara koncerngemensamt för Region Stockholms alla nämnder och bolag.
- It-arbetsplats inklusive säker lagring och kommunikation rekommenderas vara koncerngemensamt för Region Stockholms alla nämnder och bolag.
- Identitet och behörighet rekommenderas *fortsatt* vara koncerngemensamt för Region Stockholms alla nämnder och bolag.
- Integrationshantering rekommenderas vara koncerngemensamt för Region Stockholms alla nämnder och bolag.

- Grundläggande telefoniplattform/telefonitjänster rekommenderas vara *fortsatt* koncerngemensamt för Region Stockholms alla nämnder och bolag.
- Säkerhetsövervakning genom loggövervakning, inklusive analys, rekommenderas vara *fortsatt* koncerngemensamt för Region Stockholms alla nämnder och bolag.

Rekommendation sammanhållen kundtjänst

- Sammanhållen kundtjänst rekommenderas utgöra en integrerad del av de koncerngemensamma tjänsterna som erbjuds Region Stockholms alla nämnder och bolag.

Rekommendation styrning

- Fastighets- och servicenämnden ansvarar för att de tjänster som erbjuds Region Stockholms nämnder och bolag är effektiva, kvalitativa samt ändamålsenliga.
- Fastighets- och servicenämnden serviceverksamhet ska organisera sitt arbete så att nyttjande nämnder och bolag kontinuerligt kan bidra till tjänsterna och deras funktion, samt följa upp ändamålsenligheten genom dialog kring de lokala nämndmålen för kundnöjdhet och kvalitet.
- Fastighets- och servicenämnden ska löpande följa upp effekten av tjänsterna genom att utveckla nämndens lokala mål och indikatorer för kundnöjdhet, effektivitet och kvalitet.
- Fastighets- och servicenämnden serviceverksamhet ska vidareutveckla nuvarande samverkansmodell för att säkerställa kunddialogen och inflytande för Region Stockholms nämnder och bolag.

Rekommendation finansiering

- Fastighets- och servicenämndens prissättning rekommenderas utgå ifrån följande principer för prissättning; självkostnad, transparens, nyttjande, låg administrativ börda och effektivitet.

Rekommendation genomförande

- Fastighets- och servicenämndens kundnöjdhet ska hålla en hög nivå eller visa på kontinuerlig förbättring för att säkerställa ett fortsatt genomförande av gemensamma tjänster i Region Stockholm.
- Införande av nya tjänster prioriteras till de områden som ligger närmast att vara gemensamma tjänster, och där nyttan bedömts som störst, vilket innebär att löneadministration och systemstöd lön prioriteras inom området lön, personal och tillhörande systemstöd.
- Arbete med gemensamma tjänster inom kund- och leverantörsreskontra prioriteras först då fördjupad förstudie kring gemensam ekonomimodell har genomförts och en närmare målbild har tagits fram.
- Inom grundläggande it prioriteras införande av regionalt och lokalt nät och sammanhållen it-arbetsplats inklusive tillhörande katalogtjänster, vilket bidrar till ett smidigt införande av nästa generations huvudjournalsystem.
- Arbete med gemensamma tjänster inom integrationstjänst prioriteras först då fördjupad förstudie kring gemensam integrationstjänst samt hur tjänsten bör organiseras.
- Sammanhållen kundtjänst etableras baserat på befintlig organisation per tjänst i takt med att nya nämnder och bolag börjar nyttja tjänsterna.

1 Inledning

1.1 Bakgrund

Sedan 1980-talet har organisationer sökt sätt att organisera gemensamma tjänster på ett samordnat sätt för att låta effektivisera verksamheten och sänka kostnader. Shared Service Centers (SSC) utvecklades i Sverige i mitten av 1990-talet och är idag en etablerad verksamhetslösning för stödfunktioner hos många större koncerner inom privat näringsliv. Inom svensk offentlig sektor är det framförallt under 2000-talets senare del som konceptet utvecklats och flera av de stora offentliga organisationerna infört centraliserade organisationer som tillhandahåller verksamhet till medborgare, företag eller internt. Det konstateras att det i grunden är områden med transaktionsinriktad karaktär, till exempel ekonomiadministration och löneadministration, som fortfarande är kärnan för verksamheten. Det är även vanligt att även inkludera it i så kallade SSC.

I Region Stockholm har de senaste tjugo åren pågått ett motsvarande arbete med att samarbeta runt olika former av gemensamma tjänster. Initialt har det handlat om frivilliga och begränsade samarbeten, som att dåvarande landstingsstyrelsens förvaltning (LSF) och hälso- och sjukvårdsförvaltningen (HSF) under lång tid haft en gemensam hr-partnerorganisation. På motsvarande sätt har Karolinska Universitetssjukhuset under en längre tid skött gemensam löneadministration åt sjukhuset såväl som ett antal administrativa förvaltningar. År 2009 inrättades också ett mer omfattande samarbete mellan landstingsstyrelsens förvaltning, Danderyds sjukhus, Södersjukhuset samt Karolinska Universitetssjukhuset då Region Stockholms gemensamma it-organisation SLL it bildades. År 2017-2018 inrättades gemensam service inom redovisning vid Stockholms läns sjukvårdsområde (SLSO), med dåvarande LSF och HSF som primära kunder.

Mot bakgrund av dåvarande landstingets utveckling och i syfte att skapa en enklare struktur och tydligare ansvarsförhållanden beslutade landstingsfullmäktige 2018 om en ny politisk organisation (LS 2018-0680). Utgångspunkt för förändringen var att ge än bättre förutsättningar för landstinget, blivande Region Stockholm, att uppnå vision och mål inom kärnverksamheterna. Utöver förändrade uppdrag för befintliga nämnder innebar den nya organisationen inrättande av tre nya nämnder, däribland fastighets- och servicenämnden, för att förbättra styrning och ledning av landstingets verksamhet. Fastighets- och servicenämnden gavs i samband med dess inrättande ansvar för regiongemensamma servicefunktioner samt fastigheter, exklusive trafikfastigheter. Nämnden gavs två förvaltningar, fastighetsförvaltning (som administreras av Locum AB) och serviceförvaltning.

Av Budget 2019 framgår att genom inrättandet av fastighets- och servicenämnden samlas den operativa verksamheten av gemensamma tjänster under en egen nämnd vilket bidrar till att renodla regionstyrelsens verksamhet till ledning och styrning. Samtidigt möjliggörs en effektivisering av de operativa verksamheterna under den nya nämnden. Utifrån beslutet om inrättande av fastighets- och servicenämnden uppdaterades även reglementet för regionstyrelsen och övriga nämnder (RS 2022–0762). Av reglementet framgår att fastighets- och servicenämnden ska tillhandahålla it- och servicetjänster i enlighet med nämnders och bolags beställning och mot ersättning. Ersättningen får inte överstiga nämndens självkostnad för den beställda verksamheten.

Nämnden ska iaktta affärsmässiga relationer till nämnder och bolag avseende försäljning av it- och servicetjänster. I samband med inrättandet klargjordes i fullmäktiges beslut att det skulle ske en övergång av servicetjänster till den nya nämnden. De aktuella besluten är dock i liten utsträckning konkret angående vilka nämnder som ska överlämna vad till den nya nämnden. Med anledning av det och alltsedan fastighets- och servicenämnden inrättande har förts en diskussion om vilka nämnder och bolag som förväntas lämna över verksamhet, vilken verksamhet som ska lämnas över och graden av frivillighet i sådana beslut.

Nämndens uppdrag och ansvar har, sedan dess bildande, successivt utvecklats och i Budget 2024 fastslås att *”Det påbörjade arbetet med införande av gemensamma tjänster ska fortgå”*. I detta ingår bland annat att fastighets- och servicenämnden har i uppdrag att ta fram ett beslutsunderlag med tydligt tjänsteerbjudande och en förenklad prissättningsmodell. Syftet är minskad administration för verksamheterna och tydliggöra tjänstens nyttoeffekt samt ökad följsamhet gentemot ramavtal. Uppdraget bedrivs parallellt och gemensamt med nuvarande utredning kring gemensamma tjänster.

För att kunna omsätta den politiska viljeinriktningen i konkreta beslut och planer krävs därför en ökad tydlighet och en samsyn om vad som omfattas i Region Stockholms arbete för gemensamma tjänster. Det behöver också, utifrån omfattningen av gemensamma tjänster, redogöras för en översiktlig plan för genomförande. Utan kompletterande politiska beslut och gemensamma målbilder riskerar arbetet med effektivisering genomföras långsammare än vad som annars skulle vara fallet.

Under 2023 har en dialog mellan verksamheterna i Region Stockholm påbörjats på regionledningskontorets initiativ. Dialogen inleddes genom en workshop med förvaltnings- och bolagschefer, där bland annat kriterier för bedömning av tjänster tagits fram. Utifrån dialogen har förvaltnings- och bolagschefer lämnat en första återkoppling på vilka tjänster som lämpar sig att vara gemensamma.

Ett resultat av dialogen är fortsatt utredning och analys av de tjänster som bedömts lämpa sig att vara gemensamma för alla Region Stockholms nämnder och bolag (koncerngemensamma). Utredningen har sammanfattats i denna rapport vars syfte är att i första hand att ta fram en bedömning av vilka tjänster som bör vara koncerngemensamma respektive lokala i Region Stockholm. En indirekt effekt av detta är att uppdraget för fastighets- och servicenämnden kan förtydligas.

1.2 Syfte

Rapporten syftar till att analysera gemensamma tjänster och ta fram underlag som möjliggör en större tydlighet och ge underlag till kompletterande politiska beslut vad gäller målen för Region Stockholms arbete med gemensamma tjänster. Det innebär att utredningen ska:

- Skapa tydlighet runt koncerngemensamma och lokala tjänster i Region Stockholm.
- Tydliggöra hur koncerngemensamma tjänster styrs, följs upp och finansieras.

1.3 Metod

I ett första steg har en översiktlig kartläggning genomförts gällande vilka gemensamma tjänster som initialt är aktuella att utreda samt om det finns andra områden/tjänster som lämpar sig att vara gemensamma. Syftet är att kunna prioritera dessa för det fortsatta utredningsarbetet.

I ett andra steg har de utpekade prioriterade områdena analyseras vidare. Analysen fördjupades, med målbilden att tillräckliga faktaunderlag finns på plats för att möjliggöra fortsatta politiska beslut. I detta skede kartlades även vilka nämnder och bolag som är aktuella för konsolidering samt vilka effekter en sådan fortsatt konsolidering kan ge.

I ett tredje steg har frågor som rör styrning; kvalitetsuppföljning, effektivitetsuppföljning, finansiering samt genomförande av koncerngemensamma tjänster utretts.

1.4 Avgränsning

Utredningen avgränsas till tjänster som erbjuds inom nedanstående områden och som bedöms vara icke-kärnverksamhet:

- Lön, personal och tillhörande systemstöd
- Ekonomi, ledningssystem och tillhörande systemstöd
- Grundläggande it
- Sammanhållen kundtjänst

I det avseendet avgränsas gemensamma tjänster inom exempelvis laboratorium och medicinsk diagnostik. Det innebär även att vårdens specifika system (journal, beställarsystem med mera) hanteras i särskild ordning och analyseras inte. Vidare gäller att icke administrativa tjänster som fastighetsförvaltning och varudistribution, som förvisso är gemensamma tjänster, och tillhandahålls av Locum AB respektive Medicarrier AB, även de avgränsas.

Vid serviceförvaltningen finns också en funktion för samordnad upphandling i form av serviceförvaltningens upphandlingsavdelning. Serviceförvaltningen underhåller löpande Region Stockholms utbud av ramavtal inom vitt skilda områden. Förutsättningarna för upphandlingsverksamheten är under förändring, och det avgörande är att öka mängden samordnad upphandling samt att få till bra avtal och upphandlingsstrategier. Utredningen konstaterar att upphandlingen bör utredas i de processer som nu pågår både i relation till styrningsutredningen vad gäller den egenägda vården och i relation till kategoristyrningen, varför även upphandling avgränsats från denna rapport.

1.5 Frågeställningar och bedömningskriterier

Gemensamma tjänster kan förekomma inom många områden. I denna rapport har begreppet avgränsats, vilket beskrivs i föregående avsnitt (1.4).

Gemensamma tjänster bidrar till att Region Stockholms verksamheter är kostnadseffektiva genom att alla möjligheter till samordningsvinster och effektiviseringar nyttjas.

Det ligger i sakens natur att det är först när samtliga involverade faktiskt nyttjar de gemensamma tjänsterna som eftersträvade synergier uppnås fullt ut. Realiseringen av nyttorna sker inte enbart i den gemensamma serviceverksamheten utan måluppfyllelsen förutsätter normalt också en lokal verksamhetsförändring hos den avlämnande verksamheten. Erfarenheter från andra håll visar att ett effektivt införande av gemensamma tjänster kräver inriktning som är såväl förankrad samt tydlig. Detta bland annat för att säkerställa att tempot i förändringen hålls uppe och att det finns ett tydligt mandat för att genomföra de förändringar som är nödvändiga.

Vad gäller vårdbolaget Tiohundra AB ägs det av Kommunalförbundet Sjukvård och omsorg i Norrtälje, som är ett samarbete mellan Region Stockholm och Norrtälje kommun. Ägarförhållandet gör att bolagets möjligheter att omfattas av gemensamma tjänster behöver beaktas särskilt och i förekommande fall hanteras i särskild ordning avseende gällande styrningsprinciper.

I det föreliggande arbetet är det alltså inte bara viktigt att identifiera vilka tjänster som ska vara koncerngemensamma. Skälen för eller emot samordning måste också klarläggas. Utifrån dessa förutsättningar kan detaljer och mål utarbetas. Ett grundligt arbete med argumenten för det koncerngemensamma – eller för det lokala – kommer vara av framtida nytta när nya tjänster ska bedömas, men också när behov av undantag och bedömning av relevansen i sådana behov ska göras. Bedömningsmetodiken blir därmed i sig en viktig del av denna utredning och utgår från följande frågeställningar:

- Omfattning av det koncerngemensamma – vad gör Region Stockholm koncerngemensamt, hur stora är variationerna och vad är valfritt?
- Inflytande över det koncerngemensamma – hur säkerställs att det koncerngemensamma möter verksamheternas/Region Stockholms behov?
- Uppföljning av kvalitet och effektivitet i det koncerngemensamma – hur följer Region Stockholm upp kvalitet och kostnadseffektivitet för det koncerngemensamma?
- Finansiering av det gemensamma – hur ser en rationell finansieringsmodell ut för det koncerngemensamma?

Frågeställningarna har i sin tur kompletterats med bedömningskriterier, vilka syftar till att stödja analysarbetet avseende faktorer som talar för koncerngemensamt genomförande av tjänsten, samt faktorer som talar för lokalt genomförande av tjänsten.

Koncerngemensamt	Lokalt
Ekonomisk rationalitet Gemensamma behov, skalfördelar.	**Unika behov** Verksamhetsspecifikt, behövs ej hos andra.
Robusthet Säkerhet gynnas av sammanhållna lösningar och gemensam hantering ökar möjligheten att skapa och finansiera redundans.	**Innovation** Framtagande av ny teknik. Etablerade arbetssätt saknas, test och forskning.
Informationsdelning Gemensamt eller effektivt arbete kräver delning av information.	**Riskspridning** Där det inte går att skapa tillräcklig redundans i en gemensam lösning behöver tjänster produceras oberoende på flera ställen.
Koncern- eller sektorsperspektiv Gemensamma lösningar gynnar ett samlat agerande och blir enklare för medarbetare att röra sig.	**Variation** Det finns ett behov av att olika arbetssätt för liknande ändamål får utvecklas för att gynna lärande.

Utöver kriterierna för koncerngemensamt och lokalt beskriver analysen också nuläge. Vad är redan gemensamt och vad innebär det att utöka omfattningen av den gemensamma tjänsten? Inom flera av de studerade områdena har Region Stockholm redan i hög grad gemensamma tjänster, där arbetsinsatsen för att täcka återstående områden är begränsad. Inom andra områden är detta en signal om att det finns öar av undantag inom ramen för det gemensamma där en anpassad eller lokal tjänst krävs även på lång sikt för att möta verksamhetens behov.

Utifrån kriterierna lämnas en rekommendation kring om området ska vara:

1. gemensamt för hela Region Stockholm (koncerngemensam)

2. lokalt ansvar utan samordning där verksamhetens unika behov inte är koncerngemensamt, varken nu eller på lång sikt

Uppskattad besparingspotential har beräknats i förhållande till de kostnader som fastighets- och servicenämnden (serviceförvaltningen) har för att tillhandhålla gemensamma tjänster till de olika nämnder och bolag samt de kostnader respektive nämnd och bolag har som bedriver funktioner eller tjänster i egen regi. Insamling av de ekonomiska underlagen har skett genom ekonomichefsnätverket där de nämnder och bolag som producerar tjänsterna i egen regi har fått uppskatta kostnaderna.

De underlag som har inkommit från nämnder och bolag ska ses som uppskattningar. Det är oftast svårt att göra gränsdragningar och separera kostnader för specifika tjänster i en linjeverksamhet. Underlaget bedöms vara en god spegling av den totala kostnaden men det kan finnas variationer inom tjänsterna samt på totalen utifrån hur de underlag och definitioner som gått ut till nämnder och bolag ekonomienheter tolkats.

2 Område: Lön, personal och tillhörande systemstöd

2.1 Sammanfattande bedömning

Lön, personal och tillhörande systemstöd omfattar administration av löne- och pensionsgrundande uppgifter för befintliga och tidigare medarbetare inom Region Stockholm. Inom området ingår även systemförvaltning av systemstöd avseende lön, rekrytering, kompetensplanering- och utveckling, inhyrd bemanning samt schemaläggning.

Såväl de administrativa processerna som systemstödet inom området utgår från faktorer som påverkar hela region Stockholm som arbetsgivare, exempelvis gällande lagkrav, kollektivavtal, lokala överenskommelser och anställningsavtal, vilket gör att förutsättningarna för gemensamma tjänster är goda. Lokala behov och variationer är begränsade och kan i förekommande fall hanteras. Bedömningen är att det även finnas goda förutsättningar framgent att utvidga området till att även innefatta fler tjänster inom hr.

Digitalisering, och då särskilt automatisering, står särskilt i fokus de närmsta åren. För medarbetare ska processer som lönehantering, utvecklingssamtal och semesterrapportering göras enkelt och smidigt. För chefer innebär automatisering av administrativa uppgifter mer tid för ledning och styrning av verksamheten. Det finns därför en stor rationalitet att arbeta koncerngemensamt, inte minst för att minska risken för suboptimering varvid full ekonomisk rationalitet uteblir. En koncerngemensam löne- och personaladministration stödjer också Region Stockholm som en enhetlig arbetsgivare och möjliggör datadrivna beslut och proaktivt agerande.

Mot bakgrund av ovanstående rekommenderas löneadministration och förvaltning av lönesystem inom Region Stockholm erbjudas koncerngemensamt. Vidare rekommenderas pensionsadministrationen, som redan används av alla nämnder och bolag inom Region Stockholm, fortsatt vara koncerngemensam.

Avseende systemstöd hr är rekommendationen att förvaltning av systemstöd för hr skall vara koncerngemensamt. Det gäller till exempel rekrytering samt kompetensplanering och utveckling erbjuds koncerngemensamt

Vid ett införande blir det även relevant att beakta befintliga avtal, vilka har olika löptid och därmed påverkar tidplanen för när en fullständig konsolidering kan vara genomförd.

2.2 Lön, pension och systemstöd lön

2.2.1 Slutsats och rekommendation

Rekommendationen är att löneadministration, pensionsadministration och systemstöd lön (lönesystem) inom Region Stockholm ska erbjudas koncerngemensamt. Genom att samla kompetens och resurser under en enhetlig struktur kan ekonomisk rationalitet, robusthet och informationsdelning uppnås. När det gäller pensionsadministration, som redan används av alla nämnder och bolag inom Region Stockholm, är det ekonomiskt rationellt att fortsatt erbjuda tjänsten koncerngemensamt.

En koncerngemensam hantering minskar personberoende och sårbarhet vid frånvaro samtidigt som det främjar fortsatt utveckling genom automatisering och digitalisering i syfte att skapa en effektivare verksamhet och bidra till Region Stockholms mål om att vara en attraktiv arbetsgivare.

Rekommendation

- Löneadministration rekommenderas vara koncerngemensamt för Region Stockholms alla nämnder och bolag.
- Pensionsadministration rekommenderas *fortsatt* vara koncerngemensamt för Region Stockholms alla nämnder och bolag.
- Systemstöd lön (lönesystem) rekommenderas vara koncerngemensamt för Region Stockholms alla nämnder och bolag.

2.2.2 Beskrivning och nuläge

Löneadministration omfattar en rad uppgifter, exempelvis administration av löner, förmåner, och ersättningar, rese- och utläggshantering, samt kontroller inför lönekörning och rapportering till myndigheter. Pensionsadministrationen innebär hantering av tjänstepensioner och i likhet med löneadministration kontakt med myndigheter.

Systemförvaltningen för personal- och resurshanteringssystemet syftar till att stödja hanteringen av löne- och pensionsadministration samt operativ bemanning och uppföljning, både regionalt och lokalt. Det inkluderar licenser, drift, avtalshantering och leverantörsstyrning, samt underhåll och utveckling för att säkerställa att systemen uppfyller lagkrav och verksamhetsbehov. Den lokala systemförvaltningen ansvarar för uppdateringar av organisationsträd, behörighetsadministration, felsökning, och informationsansvar, samt tillhandahåller manualer, och utbildningar anpassade till användarnas behov.

I nuläget nyttjar *alla* nämnder- och bolag, med anställd personal, pensionsadministration. Löneadministrationen används av 15 av 21[1] nämnder och bolag. För systemförvaltningen

[1] Danderyds Sjukhus AB, Locum AB, Folktandvården Stockholm län AB, Södersjukhuset AB, Södertälje sjukhus AB samt Tiohundra AB är de bolag som i nuläget inte använder den centrala löneadministrationen.

skiljer det sig åt mellan hur många nämnder och bolag som använder sig av den regionala respektive lokala systemförvaltningen. Regional systemförvaltning nyttjas av 20 av 21[2] nämnder och bolag medan den lokala systemförvaltningen nyttjas av 11 av 21[3] nämnder och bolag.

2.2.3 Bedömningskriterier

Det ekonomiskt rationella bakom att konsolidera löneadministration, pensionsadministration och systemförvaltning inom koncernen är tydligt. Såväl systemstöd som processer inom området är starkt regelstyrt och baserat på lagar, kollektivavtal och anställningsavtal, vilket skapar goda förutsättningar att erbjuda tjänsterna koncerngemensamt. Genom att samla dessa funktioner under en gemensam organisation är det möjligt att dra nytta av standardiserade processer och skalfördelar, vilket leder till ökad produktivitet och bättre resursutnyttjande.

Vidare innebär en koncerngemensam hantering att potentiella kostnadsbesparingar, effektiviseringsmöjligheter samt ökad möjlighet till robusthet och kontinuitetsplanering sker för Region Stockholm som helhet. Denna bedömning understödjs av dagens hantering av pensionsadministration, som idag erbjuds koncerngemensamt till alla nämnder och bolag genom totalt fyra heltidsårsarbetare. Det innebär dock att konkreta kostnadsbesparingar för resursutnyttjande till stor del redan är inarbetade för pensionsadministration. Däremot bedöms ytterligare samverkan med löneadministration och systemförvaltning skapa vinster genom ökad digitalisering och automatisering.

Vid en jämförelse med andra regioner, kommuner samt statliga myndigheter är en gemensam löneadministration en given del av vad som bör erbjudas gemensamt. Detta har bland annat sin grund i att området är såväl lag- och regelstyrt som transaktionsintensivt. I och med transaktionsintensiteten är det viktigt att det finns en hög produktivitet i syfte att uppnå kostnadseffektivitet. Med utgångspunkt i nuvarande produktivitetstal (lönespecifikationer per årsarbetare) kan det konstateras att det finns potential att effektivisera när konsolidering sker och all löne- och pensionsadministration görs gemensamt i ett gemensamt lönesystem där även drift och förvaltning ingår.

Utifrån insamlade uppgifter, självskattade kostnader och antal medarbetare inom Region Stockholms verksamheter, är bedömningen att besparingspotentialen uppgår till cirka 10 miljoner kronor för området; Lön och personal och tillhörande systemstöd. Den totala kostnaden per år uppgår i nuläget till cirka 136 miljoner kronor. Besparingen uppstår genom ökade skalfördelar avseende såväl antal medarbetare som systemstöd. Genom att samordna den lokala systemförvaltningen med den regionala i en gemensam organisation skapas skalfördelar gällande investeringar och konsolideringskostnader som är nödvändiga för att uppnå de långsiktiga fördelarna med en enhetlig struktur. Tidigare erfarenhet påvisar att det initialt finns en svårighet i att definiera gränssnittet för vad som ingår respektive *inte* ingår i det gemensamma. I

[2] Locum AB är i nuläget de bolag som inte nyttjar den regionala systemförvaltningen.
[3] Ambulanssjukvården i Storstockholm AB (AISAB), Danderyds Sjukhus AB, fastighets- och servicenämnden (Locum AB), Folktandvården Stockholm län AB, S:t Eriks Ögonsjukhus AB, Södersjukhuset AB, Södertälje sjukhus AB, Tiohundra AB, trafiknämnden (Förvaltning för utbyggd tunnelbana och Trafikförvaltningen) är det nämnder och bolag som i nuläget inte använder den centrala funktionen för lokal systemförvaltning.

förekommande fall är det främst gränsdragningen mellan löneadministration och andra hr-relaterade uppgifter som berörs. Denna komplexitet har beaktats särskilt i beräkningen av uppskattad besparingspotential.

Vidare gäller att en koncerngemensam hantering av löner, pensioner och systemstöd för Region Stockholm utgör en robust och effektiv lösning för att minimera sårbarheten och främja en enhetlig struktur. Genom att samla kompetens och resurser under en gemensam funktion möjliggörs effektiv hantering av tekniska och organisatoriska säkerhetsåtgärder, inklusive kontinuitetsplanering vid kriser. En gemensam struktur främjar även förbättrad informationsdelning för analys och verksamhetsutveckling, samt skapar tydliga och standardiserade processer för hela Region Stockholm. Variationen i arbetssätt hanteras inom ramen för medarbetarnas uppgifter och behovet av lokal innovation är begränsat.

Genom en gemensam struktur för de beskrivna områdena kan Region Stockholm säkerställa en enhetlig och effektiv hantering av personalresurserna och därigenom möta framtida krav och utmaningar. Det blir därför särskilt viktigt att ta hand om den kompetens som finns inom organisationen för att säkerställa fortsatt kvalitet och effektivitet.

En samlad löne- och pensionsadministration med tillhörande systemstöd skapar också förutsättningar för analys av data varför det blir extra viktigt att löneadministrationen är integrerad med andra it-system. Beskrivna utvecklingsbehov innebär sannolikt investeringar, något som även ger argument för att det bör ske samlat. Alternativet är separata lösningar, som är kostnadsdrivande samt skapar suboptimering. I samband med övergången till en koncerngemensam löne- och pensionsadministration samt systemförvaltning är det därför viktigt att det sker en transformation mot ökad automatisering, användarvänlighet och dataanalys. De delar som särskilt identifierats i förhållande till nuvarande funktion är behov av en löneadministration som tillvaratar fördelarna med automatisering i syfte att frigöra tid såväl som minskad administration av rutinmässiga arbetsuppgifter. Vidare behöver chefer och medarbetares åtkomst till relevant information inom området samt möjligheten att utföra enklare uppgifter förenklas, vilket med fördel kan göras genom att tillgängliggöra informationen via olika applikationslösningar.

2.3 Systemstöd hr

2.3.1 Slutsats och rekommendation

Rekommendationen är att införa en koncerngemensam systemförvaltning av systemstöd hr inom Region Stockholm. Detta innebär att centralisera lösningar, avtal, licenser och förvaltning för att minska kostnaderna och öka effektiviteten, särskilt med hänsyn till sektorsspecifika behov. Genom att samla förvaltningen systemstöd hr på koncernnivå skapas förutsättningar för att skapa en enhetlig arbetsgivarroll och harmonisera processer för en effektiv digital arbetsmiljö.

För närvarande är rekrytering, kompetensplanering och utveckling redan gemensamt för samtliga nämnder och bolag. Därför finns det inga hinder för att införa en gemensam förvaltning av koncerngemensam lösningarna. När det gäller schemaläggning bör en naturlig konsolidering ske i samband med pågående upphandling och anslutning till gemensamma systemstöd bör ske efter att befintliga avtal har löpt ut. Denna rekommendation syftar till att öka effektiviteten, minska kostnaderna och skapa en mer enhetlig och robusta hr-processer inom Region Stockholm.

Rekommendation

- Förvaltningen av systemstöd för hr, rekommenderas vara koncerngemensamt för Region Stockholms alla nämnder och bolag.

2.3.2 Beskrivning och nuläge

Systemstöd hr inkluderar systemförvaltning av systemstöd för hr-processer och omfattar i nuläget rekrytering, kompetensplanering- och utveckling, inhyrd bemanning och schemaläggning.

För rekrytering finns ett koncerngemensamt systemstöd som används av Region Stockholms alla nämnder och bolag för att annonsera lediga tjänster och stödja kompetensbaserad rekrytering. Det inkluderar även digital referenstagning och tester för att förbättra kandidatupplevelsen – funktioner som används i varierande omfattning av Region Stockholms nämnder och bolag. I dagsläget använder 20 av 21[4] nämnder och bolag systemstödet för referenstagning medan endast 6 av 21[5] använder systemstödet för tester.

Kompetensplanering- och utveckling stöds av en gemensam lärplattform inom Region Stockholm, som hanterar administration av kursanmälan och e-utbildningar och används av alla nämnder och bolag inom Region Stockholm. Såväl detta systemstöd som rekrytering med tillhörande funktioner erbjuds idag genom en koncerngemensam systemförvaltning.

[4] Stockholms läns sjukvårdsområde använder i nuläget inte systemstödet för referenstagning
[5] Danderyds sjukhus AB, Locum AB, Film Stockholm AB, Folktandvården Stockholm län AB, Karolinska Universitetssjukhuset, Kulturnämnden, MediCarrier AB, Patientnämnden, Regionrevisorerna, S:t Eriks Ögonsjukhus AB, Stockholms läns sjukvårdsområde, Södersjukhuset AB, Södertälje sjukhus AB, TioHundra AB, Tobiasregistret AB använder i nuläget inte systemstödet för tester.

Inom hälso- och sjukvården används systemstöd för inhyrd bemanning och schemaläggning. Det externa bemanningssystemet stödjer delar av processen från avrop till bokning av inhyrd bemanning och nyttjas av sex nämnder och bolag i Region Stockholm med vårduppdrag. För schemaläggning pågår en upphandling av ett gemensamt systemstöd för nämnder och bolag med vårduppdrag. Karolinska Universitetssjukhuset har för närvarande ett eget systemstöd för detta ändamål.

2.3.3 Bedömningskriterier

Ur ett ekonomiskt perspektiv är en koncerngemensam systemförvaltning för systemstöd inom hr som erbjuds såväl på koncern som sektorsnivå ekonomiskt rationellt. Verksamhetsområdet omfattas i väldigt liten uträckning av unika behov. En gemensam lösning minskar däremot de kostnader, både direkta och indirekta, som annars skulle uppstå om nämnder och bolag hade egna lösningar, avtal, licenser och förvaltning. För systemstöd, särskilt för sektorsspecifika processer, sker ofta investeringar och satsningar lokalt. Detta innebär att effektivitet och kvalitet endast kan upprätthållas inom den enskilda verksamheten, vilket kan leda till parallella kostnader för Region Stockholm.

Genom att samla tjänster för systemstöd inom hr-området på koncernnivå skapas förutsättningar för att arbetet kan ske effektivt och standardiserat i alla verksamheter. Detta ökar också möjligheten att tillvarata skalfördelar genom automatisering och digitalisering, vilket genererar effektiviseringar för hela Region Stockholm och bidrar till besparingspotential. Robusthet är en annan fördel av en koncerngemensam systemförvaltning. Genom att samla kompetens minskar personberoende och sårbarhet vid frånvaro. Dessutom kan tekniska, organisatoriska och personella säkerhetsåtgärder för att motstå hot genomföras samlat, vilket ökar Region Stockholms beredskap i arbetet. Informationsdelning blir också enklare med en koncerngemensam systemförvaltning, vilket bidrar till ökad effektivitet och kvalitet. Dessutom underlättar det Region Stockholms kontinuitetsplanering och skapar tydlighet och en gemensam standard för hela organisationen.

Sammanfattningsvis är en koncerngemensam systemförvaltning ekonomiskt rationell och skapar förutsättningar för effektivitet, standardisering, robusthet och informationsdelning inom Region Stockholm.

2.4 Chefsstöd

2.4.1 Slutsats och rekommendation

Region Stockholms nämnder och bolag har idag olika processer, arbetssätt samt organisationsformer inom hr-området. Detta samtidigt som det finns ett behov av att uppnå mer standardiserade processer samt säkerställa en närhet till verksamheten och dess behov.

I nuläget har centrala förvaltningar en sammanhållen hr-partnerorganisation benämnd chefsstöd, medan övriga nämnder och bolag har egna hr-organisationer. En enhetlig modell med en hr-chef vid varje nämnd och bolag bedöms underlätta den samlade styrningen inom Region Stockholm. Med anledning av det konstaterade behovet av en verksamhetsnära funktion bedöms det i nuläget inte finnas underlag att erbjuda chefsstöd koncerngemensamt för Region Stockholms alla nämnder och bolag. Enstaka nämnder och bolag kan ha intresse av delad partnertjänst inom hr. En sådan lösning bedöms i så fall kunna erbjudas i enklare form som frivillig tjänst av fastighets- och servicenämnden (serviceförvaltningen).

Rekommendation

- Chefsstöd rekommenderas *inte* vara koncerngemensamt för Region Stockholms alla nämnder och bolag.

2.4.2 Beskrivning och nuläge

Chefsstöd bistår chefer med strategiskt och operativt stöd inom bland annat arbetsrätt, arbetsmiljö, lönebildning, rekrytering och rehabilitering. Vidare tillhandahålls en rad interna rutiner och arbetsmaterial baserade på lagstiftning och kollektivavtal för att stödja cheferna i hanteringen av olika hr-processer.

I dagsläget finns chefsstöd vid de centrala nämnderna och bolagen[6] inom Region Stockholm. Övriga nämnder och bolag har egna hr-organisationer.

2.4.3 Bedömningskriterier

Stödet till chefer utgår från en rad aktiviteter och processer som är baserade på lagstiftning, kollektivavtal och interna såväl som externa riktlinjer från myndigheter. Det finns en rationalitet i att arbeta gemensamt med processer och styrande dokument. Ett särskilt uppdrag om sådan samordning finns i Budget 2024 för Region Stockholm där regionstyrelsen fått i uppdrag att med berörda nämnder och bolag utreda förutsättningarna för att vidareutveckla den digitala arbetsmiljön för medarbetare och chefer.

[6] Fastighets- och servicenämnden (serviceförvaltningen), Film Stockholm AB, hälso- och sjukvårdsnämnden, kulturnämnden, patientnämnden, regionstyrelsen, regionrevisorerna, Tobiasregistret samt trafiknämnden (Förvaltning för utbyggd tunnelbana).

I dialogen med Region Stockholms verksamheter kan samtidigt konstaterats att det uttrycks ett behov av en verksamhetsnära och kundunik utformning av hr-stödet, där en hr-chef som är knuten till den egna verksamheten och kan ingå i ledningen, bedöms vara till fördel. Slutsatsen är att området för hr-stöd är föremål för behov av en lokal och varierande process beroende på vilken situation respektive nämnd befinner sig i.

Mot bakgrund av ovanstående är rekommendationen att behålla chefsstöd lokalt där det finns och att införa ett lokalt hr-stöd vid de centrala nämnderna och bolagen. Därmed standardiseras också Region Stockholms arbetsmodell för hr-tjänster och den koncernövergripande samordningen underlättas. Det ger också möjlighet till en verksamhetsnära hr-funktion som ingår i respektive förvaltningsledning. I den mån samordnat chefsstöd ska kvarstå erbjuds det som en frivillig tjänst från fastighets- och servicenämnden.

2.5 Målbild lön, personal och tillhörande systemstöd

Målbilden är att erbjuda en löne- och personaladministration som präglas av enkelhet och tydlighet för användaren samt bidrar till Region Stockholms mål om en hållbar och attraktiv arbetsgivare.

För medarbetare ska det finnas en enkel och tydlig process för att hantera olika aspekter av sin anställning. Det kan inkludera att ta hand om den egna lönehanteringen, förbereda sig inför utvecklingssamtal, hantera bisysslor, planera semestrar och rapportera utlägg. Att kunna göra detta enkelt och smidigt, med tillgång till mobil åtkomst och flexibilitet, underlättar vardagen. En miljö som möjliggör kompetent support och användarvänliga system gör det tryggt att hantera eventuella frågor eller problem.

För chefer är automatiseringen en viktig del av att minska den administrativa bördan, vilket i sin tur ger mer tid att fokusera på att leda och styra verksamheten. Tillgång till realtidsdata möjliggör prediktiva analyser för att förutse lönekostnader och fatta välgrundade beslut. Genom enkelhet och tydlighet i systemen säkerställs rapportering och kompetensplanering varvid cheferna fattar beslut på korrekta underlag och kan fokusera på att driva verksamheten framåt.

För Region Stockholm som koncern ska en koncerngemensam löne- och personaladministration stödja agerandet som *en* arbetsgivare samt underlätta efterlevnaden av lagar och avtal. Det ska finnas utvecklad integration inom och mellan hr-processer för att skapa en enhetlig och effektiv struktur i Region Stockholms arbete med att attrahera, rekrytera, utveckla, behålla och avveckla medarbetare. Där automatisering och tillhandahållandet av gemensamma information för dataanalys möjliggör datadrivna beslut och proaktivt samt prediktivt agerande.

3 Område: Ekonomi, ledningssystem och tillhörande systemstöd

3.1 Sammanfattande bedömning

Inom området ekonomi, ledningssystem och tillhörande systemstöd hanteras kundreskontra, leverantörsreskontra och redovisning med bokslut. Vidare ingår systemstöd för ekonomi (ekonomisystem) samt ledning och styrning.

Kund- och leverantörsreskontra är särskilt lämpat för en koncerngemensam lösning och ger en maximerad ekonomisk rationalitet såväl som ökad kvalitet och effektivitet. Inte minst då ett koncerngemensamt ekonomisystem underlättar det koncerngemensamma arbetet kring kund- och leverantörsreskontra. De nämnder och bolag som idag inte använder systemet har dock specifika behov, vilka behöver tas i beaktande. Vidare har befintliga avtal olika löptid vilket påverkar tidplanen för när en övergång till ett gemensamt ekonomisystem kan vara genomfört. Region Stockholms verksamheter använder redan i dag systemet olika beroende av verksamhetens behov. Det vill säga det finns redan idag beprövad erfarenhet som visar att både unika behov och variation kan hanteras i ett koncerngemensamt systemstöd för ekonomi.

Övriga systemstöd inom ledning och styrning, förutom systemstödet för registerförteckning, nyttjas redan idag av alla Region Stockholms nämnder och bolag.

De närmaste åren står digitalisering och då särskilt automatisering i fokus, vilket även kan komma att kräva investeringar som med fördel bör göras koncerngemensamt, inte minst för att säkerställa en effektiv hantering, ökad kvalitet, skalfördelar gällande investeringar och minska risken för suboptimering.

Mot bakgrund av ovanstående rekommenderas kund- och leverantörsreskontra, systemstöd ekonomi (ekonomisystem), systemstöd styrning och ledning vara koncerngemensamt. För redovisning med bokslut finns i nuläget, utifrån befintliga processer, behov av lokal närhet, verksamhetskännedom samt lokal styrning varför redovisning med bokslut *inte* rekommenderas vara koncerngemensamt.

3.2 Kund- och leverantörsreskontra

3.2.1 Slutsats och rekommendation

Kund- och leverantörsreskontra är lag- och regelstyrt. Området är också transaktionsintensivt. Detta är komponenter som alla skapar förutsättningar för effektiva, standardiserade processer med en hög produktivitet som följd. En koncerngemensam kund- och leverantörsreskontra ger således förutsättningar till direkta kostnadsbesparingar såväl som ökad kvalitet och effektivitet. För att uppnå full ekonomisk rationalitet är det viktigt att vid ett införande säkerställa gemensamma

begrepp, ekonomimodeller och processer för att skapa tydlighet. I relation till dagens totala kostnad om 144 miljoner kronor utgör en koncerngemensam kund- och leverantörsreskontra, tillsammans med övriga tjänster inom området ekonomi, ledningssystem och tillhörande systemstöd, en besparingspotential motsvarande 10 miljoner kronor.

Rekommendation

- Kund- och leverantörsreskontra rekommenderas vara koncerngemensamt för Region Stockholms alla nämnder och bolag.

3.2.2 Beskrivning och nuläge

Kund- och leverantörsreskontra består av kundfakturahantering samt leverantörsfakturahantering[7]. Arbetet är i hög grad regelstyrt och utgår från gällande lagar och styrande dokument såsom policys och riktlinjer inom området.

Kundfakturahantering består av en rad uppgifter, såsom utfärdande av fakturor till kunder, hantering av kundbetalningar, avstämning av kundreskontra, och skötsel av påminnelser och krav. Dessutom ingår hantering av avbetalningsplaner, förslag på avskrivningar av kundfordringar och arkivering av bokföringsmaterial.

Leverantörsfakturahantering innebär att hantera och kontrollera leverantörsfakturor, inklusive efterkontroller av kvalitet och avstämning av leverantörsreskontra. Det ingår också att hantera eventuella påminnelser och krav från leverantörer, att hantera kronofogdeärenden, samt att ansvara för arkivering av bokföringsmaterial och bevarande av grundböcker.

Kund- och leverantörsreskontra nyttjas idag av 5 av 21[8] nämnder och bolag i Region Stockholm.

3.2.3 Bedömningskriterier

Den ekonomiska rationaliteten för att centralisera kund- och leverantörsreskontra i en koncerngemensam funktion är tydlig. Genom att standardisera processer och kompetensutveckling kan effektiviteten öka, vilket gynnar hela Region Stockholm.

Vid en jämförelse med andra regioner, kommuner samt statliga myndigheter är en gemensam kund- och leverantörsreskontra även en given del av vad som erbjuds gemensamt. Detta har bland annat sin grund i att området är såväl lag- och regelstyrt som transaktionsintensivt. I och med transaktionsintensiteten är det viktigt att det finns en hög produktivitet i syfte att uppnå kostnadseffektivitet. Med utgångspunkt i

[7] Hanteringen omfattar inte vårdsspecifika flöden, till exempel i systemet Region Stockholms fakturerings- och reskontrasystem (RES)
[8] Ambulanssjukvården i Storstockholm AB, Danderyds Sjukhus AB, fastighets- och servicenämnden (Locum AB), Film Stockholm AB, Folktandvården AB, Karolinska Universitetssjukhuset, kulturnämnden, MediCarrier AB, Regionrevisorerna, S:t Eriks Ögonsjukhus AB, Södersjukhuset AB, Södertälje Sjukhus AB, TioHundra AB, Tobiasregistret AB, trafiknämnden (Förvaltning för utbyggd tunnelbana och Trafikförvaltningen) använder i nuläget inte den centrala funktionen för kund- och leverantörsreskontra.

nuvarande produktivitetstal kan det konstateras att det finns potential att effektivisera när konsolidering sker och all ekonomiadministration för kund- och leverantörsreskontra görs gemensamt i ett gemensamt ekonomisystem där även drift och förvaltning ingår.

Utifrån insamlade uppgifter, självskattade kostnader och antal medarbetare, från Region Stockholms nämnder och bolag är bedömningen att det finns en besparingspotential på cirka 10 miljoner kronor för området; Ekonomi, ledningssystem och tillhörande systemstöd. Den totala kostnaden per år uppgår i nuläget till cirka 144 miljoner kronor.

Besparingen uppstår genom ökade skalfördelar avseende såväl antal medarbetare som systemstöd. Genom att samordna den lokala systemförvaltningen med den regionala i en gemensam organisation skapas skalfördelar gällande investeringar och konsolideringskostnader som är nödvändiga för att uppnå de långsiktiga fördelarna med en enhetlig struktur. Tidigare erfarenhet påvisar dock att det initialt finns en svårighet i att definiera gränssnittet för vad som ingår respektive *inte* ingår i det gemensamma. I förekommande fall är det främst gränsdragningen till verksamhetsspecifika behov. Som exempel kan nämnas patientavgifter, något som enbart återfinns inom vården samtidigt som det är svårt att urskilja från övrig kundfakturering. Till detta tillkommer att det endast är ett fåtal nämnder och bolag som använder den gemensamma kund- och leverantörsreskontran. Hänsyn till detta faktum ligger också till grund för beräknad besparingspotential.

Kund- och leverantörsreskontra omfattas även av såväl ökad automatisering som digitalisering vilket gör att framtida investeringar i digitala lösningar och ny teknik kommer reduceras i direkt proportion till antalet införanden. En fördel med ett samlat fakturaflöde är bland annat att det skapar förutsättningar för ett kostnadseffektivt byte och införande av systemstöd, då implementeringen endast behöver ske vid ett tillfälle och inte för respektive nämnd och bolag.

Utöver de fördelar som redogjorts för ovan skapar en koncerngemensam kund- och leverantörsreskontra också förutsättningar för en ökad robustheten genom att minska personberoende och sårbarhet vid frånvaro samt möjliggörande av tekniska och organisatoriska säkerhetsåtgärder i kris- och beredskapssituationer. Dessutom skapar det förutsättningar för en effektiv informationsdelning och standardiserade processer som underlättar styrning och intern kontroll. En koncerngemensam hantering bidrar även till Region Stockholm som En arbetsgivare, då medarbetare oberoende var de arbetar i organisationen kommer känna igen såväl systemstöd som processer och rutiner. För att åstadkomma detta är det därför viktigt att vid ett införande av en koncerngemensam kund- och leverantörsreskontra säkerställa att gemensamma begrepp, ekonomimodeller och processer för att skapa klarhet och enhetlighet. Anledningen är att det i Region Stockholm idag, utifrån nuvarande organisationsform, återfinns såväl unika behov som variation i arbetssätt som måste beaktas för att genomförandet till en koncerngemensam kund- och leverantörsreskontra ska bli lyckad och minimera risken för missförstånd.

3.3 Redovisning med bokslut

3.3.1 Slutsats och rekommendation

Redovisning med bokslut innehåller delprocesser som är i behov av lokal närhet och kännedom om verksamheten. Med anledning av det och trots möjligheter till standardisering och gemensamma processer bedöms det i nuläget saknas förutsättningar för en koncerngemensam hantering. I och med detta rekommenderas redovisning med bokslut att *inte* vara koncerngemensam.

Rekommendation

- Redovisning med bokslut rekommenderas i nuläget *inte* vara koncerngemensamt för Region Stockholms alla nämnder och bolag.

3.3.2 Beskrivning och nuläge

Redovisning med bokslut omfattar hanteringen av löpande redovisning och bokslut, beskattningsrelaterade tjänster för bolag, löneredovisning, betaltjänster och anläggningsredovisning (förutom inventering). Dessutom inkluderas sammanställning av månads-, tertial-, delårs- och årsbokslut, projektredovisning, revisionsgenomgångar och arkivering. Arbetet utförs utifrån gällande lagar, styrande dokument såsom policys och riktlinjer inom området. Bland annat kommunallagen, aktiebolagslagen, lagen om kommunal redovisning, bokföringslagen och årsredovisningslagen samt skattelagstiftning som gäller bolag och i vissa fall förvaltningar.

I nuläget nyttjar 5 av 21[9] nämnder- och bolag med anställd personal den centrala funktionen för redovisning med bokslut. Utöver de nämnder och bolag med anställd personal använder även klimat- och regionutvecklingsnämnden, primärvårdsnämnden och NKS Bygg den centrala funktionen för redovisning med bokslut.

3.3.3 Bedömningskriterier

Redovisning med bokslut är, vilket angivits i beskrivningen ovan, i hög grad regelstyrd vilket i sin tur skapar goda förutsättningar för att skapa gemensamma och standardiserade processer. Där kompetensutveckling och införande av nya och effektivare processer kan ske enklare och ge effekt för Region Stockholm som helhet. Samtidigt konstateras vid bedömning av funktionens olika delprocesser att flera av dessa, vid en första bedömning, har ett visst behov av lokal närhet, kännedom om verksamheten samt lokal styrning. I och med det är den samlade bedömningen att det i nuläget saknas förutsättningar att erbjuda redovisning med bokslut koncerngemensamt.

[9] Ambulanssjukvården i Storstockholm AB, Danderyds Sjukhus AB, fastighets- och servicenämnden (Locum AB), Film Stockholm AB, Folktandvården Stockholm län AB, Karolinska Universitetssjukhuset, kulturnämnden, MediCarrier AB, S:t Eriks Ögonsjukhus AB, Stockholms läns sjukvårdsområde, Södersjukhuset AB, Södertälje Sjukhus AB, TioHundra AB, Tobiasregistret AB, trafiknämnden (Förvaltning för utbyggd tunnelbana och Trafikförvaltningen) använder i nuläget inte den centrala funktionen för kund- och leverantörsreskontra.

3.4 Systemstöd ekonomi

3.4.1 Slutsats och rekommendation

Med en koncerngemensam systemförvaltning sker den samlade leveransen mer effektivt, kostnadssäkert samt med högre kvalitet. Redan i nuläget nyttjar majoriteten av Region Stockholms nämnder och bolag det gemensamma ekonomisystemet. Trafiknämnden och dess två förvaltningar samt Locum AB, har lyft fram verksamhetsspecifika behov som skäl till att det gemensamma systemet inte nyttjas. De specifika behoven, har inte utretts ytterligare i denna rapport utan kommer att beaktas särskilt i samband med införandet av ett koncerngemensamt ekonomisystem.

Unika behov beaktat är bedömningen att koncerngemensam systemförvaltning innebär kostnadseffektivitet, enhetlighet och ökad robusthet för Region Stockholm som helhet. Genom att minimera dubbla kostnader och ineffektivitet kan den skapa skalfördelar genom automatisering och digitalisering. Rekommendationen är därför att systemförvaltning ekonomi (ekonomisystem) ska vara koncerngemensam för Region Stockholms alla nämnder och bolag för att skapa förutsättningarna att maximera dess fördelar för hela Region Stockholm.

Rekommendation

- Systemstöd ekonomi (ekonomisystem) rekommenderas vara koncerngemensamt för Region Stockholms alla nämnder och bolag.

3.4.2 Beskrivning och nuläge

Region Stockholms ekonomisystem och dess systemförvaltning är kärnan i hanteringen av ekonomi-, inköps-och utdataprocesserna. Systemet stödjer organisationens behov av budgetering, uppföljning och tidrapportering. Systemförvaltningen tar hand om leverantörsstyrning, drift, och underhåll samt säkerställer tillgänglighet, säkerhet och kvalitet. Dessutom ansvarar den för anpassning, utveckling och uppgraderingar av systemet och håller sig uppdaterad genom omvärldsbevakning och utbildning. Vidare ingår inom ramen för systemförvaltning (lokala) att administrera systemet, vårda registren, hantera filinläsningar och ge användarstöd. Det gemensamma målet, med de olika nivåerna av systemförvaltning är att säkerställa en effektiv och smidig hantering av ekonomiska processer inom Region Stockholm.

När det gäller systemförvaltningen skiljer det sig åt mellan hur många nämnder och bolag som använder sig av den regionala respektive lokala systemförvaltningen.

Regional systemförvaltning nyttjas idag av 17 av 21[10] nämnder och bolag medan den lokala systemförvaltningen nyttjas av 10 av 21[11] nämnder och bolag.

3.4.3 Bedömningskriterier

Genom att harmonisera systemstöd för ekonomi undviks dubbla kostnader och ineffektivitet som ofta uppstår när varje verksamhet agerar separat. Det avser såväl direkta som indirekta kostnader, som skulle uppkomma med enskilda lösningar, avtal och förvaltning på nämnds- och bolagsnivå.

Även om direkta besparingar inte nödvändigtvis syns i det ekonomiska underlaget, vad gäller kostnad för systemstöd och personal ger en koncerngemensam systemförvaltning ekonomiska fördelar på strategisk nivå. En koncerngemensam systemförvaltning säkerställer en enhetlig och standardiserad praxis över alla verksamheter samt tillvarata skalfördelar i samband med automatisering och digitalisering. Något som innebär besparingspotential i samband med investeringar och att löpande utvecklingsarbete kan tas tillvara och ske samlat, vid ett tillfälle, till nytta för alla nämnder och bolag i Region Stockholm. Detta minskar i sin tur risken för personberoende och ökar robustheten vid frånvaro. Gemensamma lösningar för informationshantering främjar också redundans i verksamheten.

En integrerad systemförvaltning möjliggör även smidig informationsdelning och kontinuitetsplanering, vilket är avgörande i händelse av störningar eller kriser. Dessutom underlättar det en tydlig och enhetlig styrning över hela organisationen, vilket ökar effektiviteten och minimerar risken för fel. Även om vissa verksamheter kan ha unika behov av ekonomihantering och variationer i arbetssätt kan dessa integreras inom den övergripande systemstrukturen där så bedöms nödvändigt. Där det bedöms vara en tillgång för Region Stockholms som helhet att även eventuella unika behov hanteras inom en koncerngemensam tjänst då samma lösning kan spridas och återanvändas för andra verksamheter med samma/liknande behov.

3.5 Systemstöd styrning och ledning

3.5.1 Slutsats och rekommendation

För närvarande stöds arbetet inom styrning och ledning (så kallad GRC, governance, risk management and compliance) av olika systemstöd. En koncerngemensam systemförvaltning för systemstöd inom styrning och ledning erbjuder flera ekonomiska och operativa fördelar för Region Stockholm. Vidare skapar koncerngemensamma systemstöd förutsättningar för en tydlig styrning mot uppsatta mål och gällande lagkrav. Dessutom innebär en gemensam systemförvaltning möjlighet att tillvarata

[10] Fastighets- och servicemännen (Locum AB), TioHundra AB, trafiknämnden (Förvaltning för utbyggd tunnelbana och Trafikförvaltningen) använder i nuläget inte den centrala funktionen för regional systemförvaltning.
[11] Ambulanssjukvården i Storstockholm AB, Danderyds Sjukhus AB, fastighets- och servicenämnden (Locum AB), Folktandvården Stockholm län AB, Karolinska Universitetssjukhuset, S:t Eriks Ögonsjukhus AB, Södersjukhuset AB, Södertälje Sjukhus AB, TioHundra AB, trafiknämnden (Förvaltning för utbyggd tunnelbana och Trafikförvaltningen) använder i nuläget inte den centrala funktionen för lokal systemförvaltning.

skalfördelar genom automatisering och digitalisering på ett strukturerat sätt varför systemstöd inom styrning och ledning rekommenderas vara koncerngemensamma.

Rekommendation

- Systemstöd styrning och ledning; verksamhetsplanering- och uppföljning samt regelefterlevnad it-säkerhet rekommenderas *fortsatt* vara koncerngemensamt för Region Stockholms alla nämnder och bolag.
- Systemstöd styrning och ledning; registerförteckning rekommenderas vara koncerngemensamt för Region Stockholms alla nämnder och bolag.

3.5.2 Beskrivning och nuläge

Systemförvaltning av it-stöd inom styrning och ledning är en viktig del av att säkerställa effektiv och enhetlig hantering av Region Stockholms verksamheter. Det innebär att tillhandahålla ett koncerngemensamt systemstöd för att leda, planera och följa upp olika aspekter av verksamheten. Där systemförvaltningen ansvarar för att säkerställa systemstödets tillgänglighet och funktionalitet, utföra systemutveckling baserat på verksamheternas behov, samt hantera löpande uppgraderingar, systemadministration, filinläsningar och anpassning av systemet efter behov.

För närvarande stöds arbetet inom styrning och ledning av tre systemstöd. Det första systemstödet avser verksamhetsplanering- och uppföljning och är grundat på Region Stockholms modell för integrerad ledning och styrning (ILS). Modellen möjliggör tydlig styrning mot uppsatta mål samt innehåller funktioner för både planering och rapportering på nämnd- och bolagsnivå. Det andra systemstödet avser regelefterlevnad (så kallad compliance) och är avsett för att stödja det systematiska informationssäkerhetsarbetet inom Region Stockholm. Det ger nämnder och bolag möjlighet att genomföra egenkontroll och följa upp organisationens informationssäkerhetsarbete. Dessutom används det för att uppfylla regionstyrelsens uppsiktsplikt inom området. Det tredje systemet är för registerförteckning Systemet används för att hantera personuppgiftsbehandlingar inom nämnder och bolag. Det hjälper också till att förenkla ansvarsfördelningen och säkerställa efterlevnad av dataskyddsförordningen.

I dagsläget använder alla nämnder och bolag den centrala funktionen för systemförvaltning vad gäller systemstödet verksamhetsplanering- och uppföljning samt för regelefterlevnad. Gällande systemstödet för registerförteckning använder idag 14 av 21[12] nämnder och bolag systemstödet.

3.5.3 Bedömningskriterier

En koncerngemensam systemförvaltning för systemstöd inom styrning och ledning (så kallad GRC, governance, risk management and compliance) erbjuder flera ekonomiska och operativa fördelar för Region Stockholm. Genom att samla resurser och kompetens

[12] Film Stockholm AB, kulturnämnden, MediCarrier AB, patientnämnden, regionrevisorerna, TioHundra AB, Tobiasregistret AB använder i nuläget inte den centrala funktionen för systemstöd registerförteckning.

minskar behovet av dubbla lösningar och avtal, vilket leder till kostnadsbesparingar och ökad effektivitet. Dessutom innebär en gemensam systemförvaltning möjlighet att tillvarata skalfördelar genom automatisering och digitalisering på ett strukturerat sätt.

En koncerngemensam systemförvaltning bidrar även till ökad robusthet genom att minska personberoende och sårbarhet vid frånvaro. Tekniska och organisatoriska säkerhetsåtgärder kan genomföras samlat, och reservrutiner kan planeras för att säkerställa kontinuitet i verksamheten vid eventuella störningar. Vidare underlättas informationsdelning genom en koncerngemensam systemförvaltning, vilket i sin tur främjar effektivitet och kvalitet i arbetet. Unika behov och variationer i arbetssätt kan hanteras inom den gemensamma systemstrukturen och bör så göras då målsättningen är att erbjuda samma systemlösning i syfte att stärka Region Stockholms arbete med styrning och ledning.

3.6 Målbild ekonomi, ledningssystem och tillhörande systemstöd

För medarbetare ska en koncerngemensam ekonomi- och ledningsadministration samt systemförvaltning bidra till standardiserade processer som höjer kvaliteten och ökar produktiviteten. Något som bland annat ska uppnås genom att implementera automatisk matchning av inköp, leverans och fakturor. Centraliserade data från inköpsprocessen kommer att leda till en effektivare leverantörsstyrning. I och med detta kommer också hanteringstiderna minska varvid det krävs användarvänliga system och möjliggöra mobil åtkomst till fakturor genom appar för att öka flexibiliteten för alla användare.

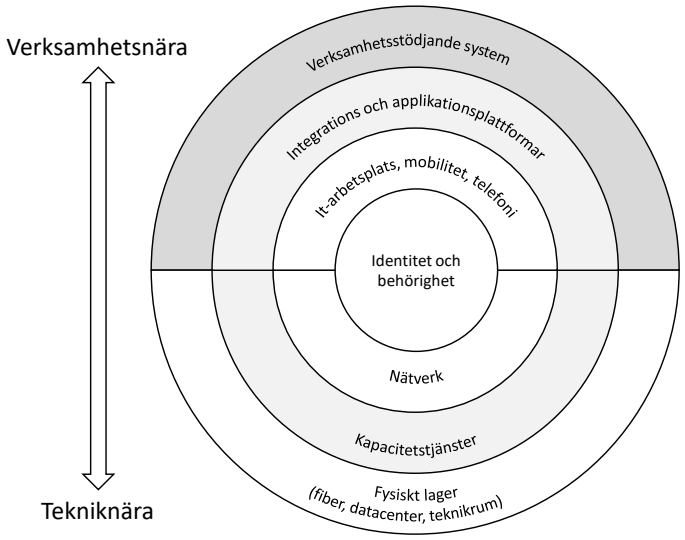
Genom att standardisera och automatisera fakturahanteringen kommer den administrativa bördan minska samtidigt som effektiviteten ökar. För chefer innebär målbilden en smidig åtkomst till fakturor och rapportering genom automatiserade verktyg.

Utifrån ett koncernperspektiv ska en koncerngemensam ekonomi- och ledningsadministration leda till gemensamma standardiserade processer för hela Region Stockholm och automatiserad transaktionshantering för att skapa en grund för datadrivna beslut och analyser. Det koncernövergripande arbetet utvecklas genom ökad användningen av artificiell intelligens (AI) för att ytterligare förbättra effektivitet och produktivitet.

4 Område: Grundläggande it

4.1 Sammanfattande bedömning

Region Stockholms samlade it-miljö syftar till att tillgängliggöra system för presentation och bearbetning av information för slutanvändare. De system som är verksamhetsnära och specifika för en viss process eller verksamhet benämns verksamhetsstödjande system eller tjänster. Exempel på verksamhetsnära och verksamhetstödjande system är journalsystem.



It-miljön kan betraktas som en helhet som måste fungera för att Region Stockholm ska fungera normalt. Det finns dock ur ett bedömningsperspektiv två olika typer av it-miljöer. Dels de verksamhetsspecifika systemen som stödjer en viss typ av verksamhet eller en viss process. Dels de grundläggande tekniska systemen som har ungefär samma uppbyggnad oavsett i vilken verksamhet de sedan används.

De grundläggande tekniska systemen som kan kategoriseras som tekniknära it-miljön, benämns ”grundläggande it”. För dessa tjänster är den tekniska likheten stor och graden av verksamhetsanpassning låg. Tjänsterna levereras på ett likartat sätt i många branscher, och även om uppsättning kan variera exempelvis beroende på tillgänglighetskrav är det i grunden samma typ av teknik och samma typ av arbetsprocesser och funktionalitet. Den grundläggande it-miljön är allmänt sett mindre verksamhetsspecifik och består av:

Kapacitetstjänster, som möjliggör drift av alla typer av system. Men kapacitet menas beräkningskraft och lagring i form av fysiska och virtuella servrar, databaser och lagringsmiljöer. Hit räknas vanligen också backup-lösningar som kan betraktas som lagringens funktion för redundans. Kapacitet kan idag tillhandahållas genom en verksamhetsspecifik tjänst för drift, eller genom så kallade publika molntjänster där en systemleverantör tillhandhåller kapacitet för sitt system i en kapacitetsmiljö som delas mellan flera kunder.

Åtkomsttjänster (den vita kärnan i figuren ovan) utgörs framförallt av nätverk, it-arbetsplatser och deras tillhörande identitets- och behörighetssystem. It-arbetsplatsen (en traditionell klient, en mobil lösning eller en tunn-klient) används av slutanvändare för att nå och interagera med verksamhetssystem. Nätverket tar hand om transport av

data mellan system och mellan systemens driftmiljöer och it-arbetsplatser. Identitet- och behörighetstjänster finns till för att säkerställa att såväl användare som fysisk utrustning är behörig att ansluta till efterfrågade system och tjänster och nyttjas av såväl nätverk som it-arbetsplats.

Integrations och applikationsplattformar som möjliggör återanvändning av vissa tekniska funktioner och framförallt knyter samman olika system som ingår i samma process eller har ett beroende av samma data. Dessa specifika system används normalt inte av människor i en direkt mening utan möjliggör för system att ansluta till varandra genom att svara för transport, översättning och viss bearbetning av information mellan system. De finns i flera former, till exempel i form av traditionella meddelande-plattformar som transporterar e-recept mellan Region Stockholms system och apoteken, och mer moderna så kallade API-baserade[13] plattformar som bland annat används för att tillgängliggöra trafikens stationsinformation, tidtabeller och realtidsdata för andra aktörer och privatpersoner.

Säkerhetsövervakning omfattar övervakning och analys av it-säkerhetsrelaterade hot och händelser i it-miljön i syfte att hot och händelser ska kunna upptäckas och förebyggas.

Utöver olika lager av sammanhängande it-tjänster kräver en robust it-miljö också sammanhållande processer som exempelvis möjliggör koordinerad hantering av ändringar och incidenter i driftmiljön. Dessa processer utgörs av:

- Incident, beställnings- och förändringshantering: som säkerställer att beställningar, felanmälningar och uppkomna störningar tas om hand och åtgärdas, samt att förändringar i it-miljön hanteras koordinerat och med adekvat hantering av verksamhetsinformation och riskhantering.
- Driftövervakning och analys: som upptäcker tekniska fel och driftstörningar. Driftövervakning och analys samlar in, bearbetar och tolkar data relaterat till tillgänglighet, kapacitet och funktionalitet
- Resurshantering: tillgångshantering, hantering av it-resurser, inklusive hårdvara, programvara, licenser och avtal, är grundläggande för att optimera kostnadseffektiviteten och för att stödja ”compliance” inom licensområdet. Denna process säkerställer att alla it-resurser är korrekt dokumenterade, underhållna och uppdaterade.

De grundläggande stödprocesserna: incidenthantering, beställningshantering, ändringshantering, driftövervakning och analys och resurshantering går inte att dela upp, utan stödjer samtliga områden ovan. Det faktum att dessa tjänsterelaterade stödprocesser stödjer samtliga ovanstående systemområden är också en del av att synergier uppstår när hela den grundläggande it-miljön hålls samman.

Rekommendationen att hålla samman den grundläggande it-miljön kopplar till att samtliga tjänster ska ha en koncerngemensam och sammanhållen arkitektur. Tjänsterna behöver ha en styrning och utveckling som säkerställer att arkitekturen och tjänsterna över tid är relevanta utifrån förändrade krav och behov. Effektiviteten och nyttorna med grundläggande it ligger i standardisering och möjlighet till en strömlinjeformad leverans.

[13] Application Programming Interface (API)

Målet är att hålla samman Region Stockholms grundläggande it-miljö. De största och mest akuta behoven av standardisering och effektivisering finns dock inom vård och centrala förvaltningar. En sammanhållen och adekvat miljö som grund för det kommande gemensamma journalsystemet måste prioriteras. Hänsyn ska också tas till befintliga utkontrakteringar och gällande avtal. Det gör att exempelvis trafiknämnden, kommer att införas först när nuvarande avtal löper ut och efter ytterligare genomförd förstudie. Trots att konsolidering och standardisering strävar efter kostnadseffektivitet kommer det initialt finnas kostnader för omstrukturering och potentiella teknikinvesteringar, vilket får till följd att det kan ta tid att realisera den faktiska kostnadseffektiviteten. Oberoende detta bedöms det finnas goda förutsättningar för ökad automatisering och digitalisering inom området samt personal- och resursoptimering som i sin tur bedöms leda till direkta kostnadsminskningar. Nämnder och bolag utför idag en hel del eget arbete som kan minskas eller helt tas bort om tjänsterna utvecklas och standardiseras gemensamt.

Den ekonomiska besparingspotentialen inom området beräknas uppgå till cirka 30 miljoner kronor med en total kostnad på cirka 750 miljoner kronor (inklusive hårdvara/datorer). I detta ingår även besparingar på övriga områden som kan ske genom standardisering och koncerngemensamma tjänster. Det innebär att 30 miljoner kronor ska ställas i relation till hela Region Stockholms kostnader på cirka 1 400 miljoner kronor. De störst kostnadseffektiviseringarna har identifierats för it-arbetsplats samt identitet- och behörighet.

4.2 Kapacitet och drift av applikationer och it-infrastruktur

4.2.1 Slutsats och rekommendation

En koncerngemensam kapacitet och drift för applikationer och it-infrastruktur skapar en enhetlig och effektiv it-miljö för Region Stockholm. Genom att samla alla nämnder och bolag uppstår skalfördelar och en mer kostnadseffektiv tjänst. Det finns dock även sårbarheter med en koncerngemensam kapacitet och drift, där eventuella störning kan komma att påverka stora delar av Region Stockholms verksamheter. Fullt nyttjande av tjänsten krävs för att uppnå maximal kostnadseffektivitet och maximera potentialen.

Det är viktigt att utforma strategier och plattformar för att minska risker och förbättra Region Stockholms förmåga att hantera kriser och extraordinära händelser. Vidare behöver, vid införandet av en koncerngemensam kapacitet och drift hänsyn tas till unika behov som kan finnas lokalt på nämnder och bolag. Vissa nämnder och bolag har också hela eller delar av sin drift utkontrakterad. Bedömningen är att dessa avtal ska få fullföljas innan övergången till den koncerngemensamma kapacitet- och driftleveransen.

Rekommendation

- Kapacitet och drift rekommenderas vara koncerngemensamt för Region Stockholms alla nämnder och bolag.

4.2.2 Beskrivning och nuläge

Kapacitet och drift av applikationer och it-infrastruktur används för att hålla igång de olika datorprogram och systemstöd som används av Region Stockholms verksamheter. I detta ingår drift av virtuell och fysisk serverkapacitet för applikationer och databaser, inklusive lagring och backup. Driften erbjuds i egna datacenter eller molnbaserat.

En koncerngemensam kapacitet och drift för applikationer och it-infrastruktur innebär en sammanhållen och enhetlig strategi för hantering av tekniska resurser inom Region Stockholm. Det innefattar allt från serverdrift till molntjänster och applikationshantering och syftar till att skapa en mer samordnad och effektiv it-miljö för Region Stockholms olika nämnder och bolag. I nuläget ansvarar respektive applikation- eller systemägare för hur en specifik applikation ska driftas samt hanteras i den tekniska förvaltningen. Detta innebär ett fragmenterat it-landskap med flera olika lösningar och plattformar. Vidare finns specifika lösningar avseende tillhandahållandet av kapacitet och drift. Exempelvis kan nämnas att trafiknämnden har kapacitet och drift tillsammans med it-arbetsplats och tillhörande funktioner utkontrakterat. Vid akutsjukhusen finns medicintekniska avdelningar som hanterar it-infrastrukturen såsom serverar och lagringskapacitet.

Kapacitets- och drifttjänsterna innehåller säkerhetsdesign och säkerhetslösningar för olika skyddsnivåer för att minska risken för störningar och incidenter.
För att minska risken för driftstörningar och felaktigheter samt underlätta förvaltning och support tillhandahålls även instruktionsbaserad applikationsdrift. Det är en instruktion framtagen av applikationsleverantören eller applikationsförvaltningen som innehåller information om hur applikationen ska installeras, konfigureras, övervakas och underhållas för att säkerställa dess optimala prestanda och tillgänglighet.

I nuläget nyttjar 17 av 21[14] nämnder och bolag den centrala leveransen av kapacitet och drift.

4.2.3 Bedömningskriterier

En koncerngemensam funktion skapar förutsättningar för en klar och tydlig samt koncerngemensam kapacitet och drift. Där gemensamma rutiner och standardiserade processer underlättar styrning och kontroll samt möjliggör för att snabbt kunna vidta åtgärder. Det bedöms vara en styrka att även eventuella unika behov hanteras av en gemensam funktion då samma lösning kan spridas och återanvändas för andra verksamheter med samma/liknande behov. En koncerngemensam kapacitet och drift innebär även att arbetet kan organiseras i syfte att tillgängliggöra data och information samlat. En gemensam informationsdelning bidrar även till Region Stockholms kontinuitetsplanering, till skillnad från om varje nämnd/bolag delade på ansvaret.

Utöver möjligheten till ett integrerat eller enhetligt it-landskap innebär en koncerngemensam kapacitet och drift ekonomisk rationalitet då Region Stockholm kan dra nytta av skalfördelar och minska de direkta och indirekta kostnaderna som annars skulle uppstå om varje nämnd och bolag hanterade sin egen it-infrastruktur separat. Dessutom möjliggör en gemensam driftmiljö en mer effektiv användning av resurserna,

[14] Fastighets- och servicenämnden (Locum AB), Film Stockholm AB, Regionrevisorerna och trafiknämnden (Trafikförvaltningen) använder i nuläget inte den centrala funktionen för kapacitet och drift.

vilket kan leda till betydande besparingar över tid. En del i detta är bland annat Region Stockholms pågående utvecklingsresa kring molnanpassningar. Att använda molnlösningar ger omedelbar kostnadseffektivitet genom att endast faktiskt förbrukade resurser faktureras. Flexibiliteten i dessa lösningar tillåter att resurser, såsom datorkraft och lagring, kan allokeras till när och var de behövs, vilket i sin tur innebär ett mer effektivt resursnyttjande. Med den pågående digitala utvecklingen, inklusive automatisering och användning av AI, blir det också nödvändigt för Region Stockholm att bygga upp sin förmåga att hantera teknik som kräver mycket kapacitet. Detta kan effektivt åstadkommas genom en koncerngemensam hantering.

Kostnaderna för kapacitet och drift baseras på de senaste upphandlingarna och bedöms således vara såväl konkurrenskraftiga som anpassade efter Region Stockholms behov. Inom avtalen, som implementerades hösten 2022, är prissänkningar inkluderade, vilket innebär att det finns tydliga nedgångar i priset på komponenter samt effektivitetsvinster.

Sammanfattningsvis innebär en koncerngemensam kapacitet och drift av applikationer och it-infrastruktur att tekniska och organisatoriska åtgärder i syfte att kunna motverka och hantera verksamhetsstörningar kan ske samlat och mer effektivt än idag. Dessutom åstadkoms bättre förutsättningar för en mer effektiv kontinuitetsplanering med samlade reservrutiner för Region Stockholms nämnder och bolag. Det är viktigt att strategier och plattformar utformas för att reducera risker, minska sårbarheter och förbättra Region Stockholms förmåga att förebygga, motstå och hantera kriser och extraordinära händelser. I detta behöver även avvägningar göras avseende möjliga riskreducerande åtgärder och dess eventuella kostnader.

4.3 Nätverk och datakommunikation

4.3.1 Slutsats och rekommendation

Ett koncerngemensamt nät och datakommunikation för Region Stockholm förenklar nätverkshantering och ökar säkerheten. Samtidigt föreslås sektorsvisa nät för vissa tekniska system av säkerhetsskäl, så kallade produktionsnät. Tekniska produktionsnät känns igen på att de är kritiska för vissa tekniska system, ofta realtidssystem., Till tekniska produktionsnät hör exempelvis signalsystem inom trafiken, fastighetsnät hos Locum AB och isolerade nät för medicinteknisk användning inom vården.

Vissa nämnder och bolag har delar av nät och datakommunikation utkontrakterad. Bedömningen är att dessa avtal bör få fullföljas innan övergången till en koncerngemensamma nät och datakommunikation.

Rekommendation

- Nätverk och datakommunikation, exklusive produktionsnät, rekommenderas vara koncerngemensamt för Region Stockholms alla nämnder och bolag.

4.3.2 Beskrivning och nuläge

Nätverk och datakommunikation tillsammans med it-arbetsplats inklusive säker lagring och kommunikation samt identitet och behörighet (inklusive e-tjänstekort) tillser tillgång till de datorprogram och systemstöd som används av Region Stockholms verksamheter.

Genom nätverk och datakommunikation säkerställs nätverksanslutningar så att olika enheter ska kunna ansluta till samt kommunicera med varandra. Nätverk tillhandahålls på såväl koncern som lokal nivå utifrån specifika verksamheters behov och avser hantering av säkerhetslösningar som till exempel brandväggar och segmentering av nätverk baserat på funktion och organisation.

Nätverk och datakommunikation används idag av Region Stockholms alla nämnder och bolag. De så kallade lokala nätet används av 16 av 21[15] nämnder och bolag.

4.3.3 Bedömningskriterier

Nätverk tillhör Region Stockholms mest verksamhetskritiska delar och behöver vara tillgängliga dygnet runt för att möjliggöra kommunikation och informationsdelning.

Stor nytta kan åstadkommas genom att befintliga nätverk konsolideras i så stor utsträckning som möjligt, främst i delarna förvaltning, driftövervakning och tjänsteutveckling. Genom konsolidering och koncerngemensam hantering skapas även förutsättningar för en samlad kontroll över nätverket vilket minimerar risken för att lokala uppsättningar hamnar i konflikt med säkerhetsfunktioner i det regionala/övergripande nätverket. Vid konsolidering av nätverk är det inte bara kostnadseffektiviteten som behöver beaktas, utan det är även relevant att säkerställa verksamheters unika behov såväl som behovet av robusthet inom Region Stockholms olika verksamheter. Exempel på detta är produktionsnät för tekniska system. Det är inte uteslutet att en gemensam nätorganisation kan hantera tekniska produktionsnät, men det kan också finnas skäl att tekniska produktionsnät kan behöva finnas kvar lokalt på nämnder och bolag utifrån att de har specifika kunskaper om nätverken samt ansvar för system inom sitt uppdrag. Tekniska produktionsnät känns igen på att de är kritiska för vissa tekniska system, ofta realtidssystem. Exempel på sådana nät är separerade nät för signalsystem inom kollektivtrafiken, fastighetssystem (SCADA) inom fastighetsområdet och separerade nät för vissa medicintekniska system inom vården. Utifrån tekniska och säkerhetsmässiga skäl rekommenderas att tekniska produktionsnät tillhandahålls lokalt istället för koncerngemensamt.

Det finns ekonomiska skalfördelar i nätverk och datakommunikation för de nämnder och bolag som idag använder Region Stockholms gemensamma nät och datakommunikation. Inom nätverk och datakommunikation utgör hårdvara en stor kostnad. En kostnadsjämförelse (benchmark) av fastighets- och servicenämndens priser genomfördes i januari 2024 av en extern oberoende part. I jämförelsen konstateras att kostnaderna för såväl accesspunkter som switch-portar är lägre än marknaden.

[15] Ambulanssjukvården i Storstockholm AB, fastighets- och servicenämnden (Locum AB), MediCarrier AB, S:t Eriks Ögonsjukhus AB, trafiknämnden (Trafikförvaltningen) använder i nuläget inte lokalt nät.

Med ett koncerngemensamt nät och datakommunikation bedöms koncernnytta avseende såväl ekonomisk rationalitet, robusthet och informationsdelning finnas. För att undvika dubbla kostnader eller avbrott i avtalen, med ökade kostnader som följd är bedömningen att befintliga outsourcingavtal bör fullföljs innan övergången till den koncerngemensamma nät och datakommunikationsleveransen sker.

4.4 It-arbetsplats - säker lagring och kommunikation

4.4.1 Slutsats och rekommendation

It-arbetsplatsens ekosystem är mångfacetterat och omfattar allt från hårdvara och mjukvara till säkerhetsfunktioner och användarupplevelse. En gemensam it-arbetsplats innebär en möjlighet att samla och integrera alla dessa komponenter på ett effektivt sätt, vilket i sin tur kan leda till enklare administration, bättre säkerhet och ökad användbarhet för Region Stockholms anställda.

Med en gemensam it-arbetsplats kan Region Stockholm skapa enhetlig och standardiserad it-miljö med stärkt klientsäkerhet för alla användare, oavsett vilken nämnd eller vilket bolag de tillhör. Dessutom möjliggör den användningen av skalfördelar för automatisering och digitalisering. Genom att minska behovet av anpassning för varje verksamhet kan en gemensam it-plattform minska både kostnader och effektiviserar arbetet med klientskydd. En gemensam it-arbetsplats stödjer även att Region Stockholms upplevs som en arbetsgivare eftersom det ser likadant oberoende av var i Region Stockholm medarbetarna arbetar.

Bedömningen är att det för it-arbetsplats finns goda förutsättningar för en koncerngemensam tjänst. Det är dock viktigt att denna inriktning förenas med en respekt för behov som kan finnas lokalt på nämnder och bolag.

Vissa nämnder och bolag har delar av it-arbetsplats utkontrakterad. Bedömningen är att dessa avtal bör få fullföljas innan övergången till en koncerngemensamma it-arbetsplats.

Rekommendation

- It-arbetsplats inklusive säker lagring och kommunikation rekommenderas vara koncerngemensamt för Region Stockholms alla nämnder och bolag.

4.4.2 Beskrivning och nuläge

Nätverk och datakommunikation tillsammans med it-arbetsplats inklusive säker lagring och kommunikation samt identitet och behörighet (e-tjänstekort) tillser tillgång till de datorprogram och systemstöd som används av Region Stockholms verksamheter.

Tillgången till nätverk såväl som de datorprogram och systemstöd som används av Region Stockholms verksamheter sker i sin tur genom datorer, bärbara enheter och andra enheter som används av medarbetare (användare) inom Region Stockholm, så

kallad it-arbetsplats och omfattar distribution av applikationer och säkerhetshanteringar. Vidare ingår tillhandahållande av licenser och tjänster för kontorsprogramvaror och samverkansverktyg, skrivarhantering, skydd mot skadlig kod samt drift, förvaltning och support av kärnapplikationer och -komponenter för att säkerställa en stabil och säker it-arbetsmiljö.

It-arbetsplats, som tillhandahålls av fastighets- och servicenämnden (Serviceförvaltningen) används av 14 av 21[16] nämnder och bolag i Region Stockholm.

4.4.3 Bedömningskriterier

Klientplattformens ekosystem består av en omfattande portfölj av tjänster, produkter och tekniker som i dagligt tal kallas för it-arbetsplats. När klientplattformar ska förvaltas och utvecklas behöver hänsyn tas till en rad områden, till exempel certifikat, kryptering, identiteter, nätverksaccess, automatiska uppdateringar, kontroller etcetera. Klientskydd behöver idag förutom skydd mot skadlig kod även klara av att hantera skydd av klienter som är såväl online som offline. Av förklarliga skäl medför därför en gemensam it-arbetsplats ett betydligt enklare ekosystem med färre risker och högre robusthet. Vidare skapar en koncerngemensam klientplattform möjlighet till en enhetlig säkerhetslösning för hela Region Stockholm där säkerhetspatchar kan distribueras gemensamt och med fokus på en snabb hantering för att minimera sårbarheter och säkerhetsbrister. En koncerngemensam it-arbetsplats främjar även ett smidigt informationsutbyte eftersom användare inom olika verksamheter i större utsträckning arbetar utifrån en gemensam klientplattform och med gemensamma verktyg. Vidare säkerställer en koncerngemensam it-arbetsplats att verksamheter kan dela data och samarbeta sömlöst/utan avbrott.

I nuläget är it-arbetsplats inte en koncerngemensam funktion. Det innebär att medarbetare som arbetar för att stödja flera verksamheter inom Region Stockholm behöver ha tillgång till flera datorer för att kunna utföra sitt dagliga arbete. En lösning som inte kan anses optimal varken utifrån ett kostnads, effektivitets- eller kvalitetsperspektiv. Vid införande av en koncerngemensam it-arbetsplats kan detta motverkas samtidigt som såväl effektivitet, interoperabilitet och skalbarhet främjas.

En kostnadsjämförelse (benchmark) av fastighets- och servicenämndens priser genomfördes i januari 2024. I jämförelsen har undersökts kostnader för klienthårdvara och kostnaden för att underhålla själva it-arbetsplatsen. I jämförelsen konstateras att den totala kostnaden för en bärbar dator (standard) är lägre än marknaden medan kostnaden för it-livscykelhantering är högre än marknaden. Bedömningen är att denna kostnad kan påverkas positivt vid ett ökat nyttjande av skalfördelar såväl som standardisering inom leveransen.

Bedömningen är att det genom en koncerngemensam standardisering samt konsolidering av klientplattformar finns förutsättningar för kostnadsminskningar, det är dock svårt att göra en kalkylerad kostnadsberäkning. En ökad standardisering leder till minskad arbetsinsats, flerfaldiga it-miljöer som utför samma/liknande uppgifter kan minskas och eventuella förändringar/uppdateringar behöver endast genomföras en

[16] Ambulanssjukvården i Storstockholm AB, fastighets- och servicenämnden (Locum AB), Folktandvården Stockholm län AB, MediCarrier AB, S:t Eriks Ögonsjukhus AB, Tiohundra AB, trafiknämnden (Trafikförvaltningen) använder i nuläget inte den centrala funktionen för it-arbetsplats (…).

gång för att komma alla nämnder och bolag till nytta. Detta till skillnad från idag när varje nämnd och bolag hanterar verksamhetens delar separat.

Det är även möjligt att härröra direkta kostnader till den extra infrastruktur och förvaltning som krävs för att upprätthålla multipla parallella lösningar för att säkerställa en väl fungerande it-arbetsplats. En variation av it-arbetsplats driver även personella resurser samt ökade kostnader avseende den löpande applikationshantering. Istället för att applikationen paketeras och testas för en standardiserad it-arbetsplats krävs istället paketering och tester för respektive it-arbetsplats.

Sammantaget säkerställer en koncerngemensam it-arbetsplats att arbetet sker effektivt och standardiserat i alla verksamheter. En koncerngemensam it-arbetsplats skapar också möjlighet att tillvarata skalfördelar i Region Stockholms arbete kring automatisering och digitalisering. Anledningen är att vid exempelvis införande av nya systemstöd krävs att systemet testat och anpassas till varje it-arbetsplats inom berörd verksamhet, något som driver såväl personella som systemmässiga kostnader. Vid en koncerngemensam it-arbetsplats skulle motsvarande test endast behöva ske för en it-arbetsplats.

4.5 Identitet och behörighet, e-tjänstekort

4.5.1 Slutsats och rekommendation

En koncerngemensam identitet och behörighetshantering skapar förutsättningar för en mer enhetlig, användarvänlig och effektiv verksamhet för Regionen Stockholm. Det möjliggör även enklare inloggningslösningar med kortare inloggnings- och väntetider. Utifrån att alla nämnder och bolag redan idag nyttjar den centrala identitet och behörighetshanteringen är bedömningen att istället för att ändra på detta fokusera på utveckling och ytterligare kostnadsbesparingar. Där identitet- och behörighet, utgör en del i den övergripande besparingspotentialen för området grundläggande it.

En central del i utvecklingen av den koncerngemensamma identitet och behörighetshantering är den gemensamma katalogtjänsten, Active Directory (AD), som säkerställer hantering, autentisering och auktorisering av användare och resurser. Genom övergången till ett gemensamt AD, från dagens sju, förväntas vinster både avseende personella och it-kostnadsbesparingar. Dessutom kan en gemensam hantering av AD möjliggöra tidsbesparingar för användarna, vilket ökar effektiviteten i verksamheten.

Rekommendation

- Identitet och behörighet rekommenderas vara *fortsatt* koncerngemensamt för Region Stockholms alla nämnder och bolag.

4.5.2 Beskrivning och nuläge

Identitet och behörighet (e-tjänstekort) tillsammans med nätverk och datakommunikation, it-arbetsplats inklusive säker lagring och kommunikation tillser

tillgång till de datorprogram och systemstöd som används av Region Stockholms verksamheter.

Identitet- och behörighetshanteringen som utgör administration och kontroll av användares åtkomst till Region Stockholms olika system, applikationer och data, i syfte att säkerställa auktoriserade användare som även inkluderar identitetsintygsutfärdare (IdP). Där en stor del av att auktorisera användare idag sker genom respektive medarbetares e-tjänstekort. Via e-tjänstekortet erbjuds möjlighet till centraliserat inloggningsförfarande samt säker identifiering vid inloggning i olika it-system samt säker tillgång till vårdinformation. E-tjänstekortet används också för exempelvis elektronisk attest, digital signering och för passagesystem.

I och med att tjänsten består av flera delar skiljer sig det åt i vilken omfattning som nämnder och bolag använder sig av dagens identitet och behörighetshantering. Tjänsten e-tjänstekort används av alla Region Stockholms nämnder och bolag. Vad gäller katalogtjänsten, även benämnt Active Directory (AD), används den av 14 av 21[17] nämnder och bolag i Region Stockholm.

4.5.3 Bedömningskriterier

Identitets- och behörighethantering tillhör, tillsammans med nätverksleveransen, Region Stockholms mest verksamhetskritiska delar och måste fungera för att åtkomst och behörighet till digitala tjänster ska kunna hanteras. Därutöver är denna leverans ett fundament för informationssäkerheten. Med en koncerngemensam identitet och behörighetshantering kan policys och standarder som säkerställer en enhetlig säkerhetspraxis för Region Stockholms alla nämnder och bolag implementeras. Vilket i sin tur minskar risken för en felaktig hantering och sårbarheter. En gemensam hantering skapar även en ökad redundans genom att funktionen snabbt kan ändra/ta bort användarroller eller behörigheter. En hantering som även är möjlig att automatiseras vilket minskar risken för mänskliga misstag, och akuta åtgärder som avstängning av konton kan få omedelbart genomslag i hela Region Stockholm. En koncerngemensam identitet och behörighetshantering är även i sig designade för att vara skalbara. Det är dock viktigt att för den koncerngemensamma hanteringen säkerställa ett arbetssätt som har till syfte att sprida risker. I detta återfinns bland annat att den koncerngemensamma lösningen behöver ha förmåga att undvika och återhämta sig från störningar, fel eller säkerhetsincidenter samtidigt som kritiska funktioner bibehålls.

Något som aktualiserar vikten av att den koncerngemensamma hanteringen kan tillgodose verksamhetsspecifika behov, där åtkomsten baseras på olika roller och ansvar. Exempelvis gäller att det i högriskmiljöer där användare behöver tillgång till system med känslig information krävs multifaktorautentisering medan det i verksamheter där en stor del av arbetet sker på distans krävs fjärråtkomst med robusta och dynamiska identitet- och behörighetslösningar. Det är dock viktigt att de unika behoven fortsatt kan hanteras av en koncerngemensam funktion alternativt att dessa är av den karaktär att viss administration kan ske lokalt. I och med detta bedöms det vara en styrka att även eventuella unika behov hanteras av en gemensam funktion då

[17] Ambulanssjukvården i Storstockholm AB, fastighets- och servicenämnden (Locum AB), Folktandvården Stockholm län AB, MediCarrier AB, S:t Eriks Ögonsjukhus AB, Tiohundra AB, trafiknämnden (Trafikförvaltningen) använder i nuläget inte den centrala funktionen för katalogtjänst (AD).

samma lösning kan spridas och återanvändas för andra verksamheter med samma/liknande behov. Informationsdelning underlättas även när grunderna för identitet- och behörighetshantering är koncerngemensam och således lika för alla system och applikationer.

Behovet av ett koncerngemensamt AD ska sättas i relation till att det dagligen, inom Region Stockholm, sker cirka 55 000 in- och utloggningar i olika system. Av dessa in- och utloggningar sker cirka 45 000 inom vården, där varje användare uppskattas logga in- och ut cirka 8 000 gånger per år. Det möjliggör även enklare inloggningslösningar med kortare inloggnings- och väntetider.

Den mest grundläggande funktionaliteten inom identitet- och behörighetshanteringen är Region Stockholms it-stöd med information om personal (användare), organisationstillhörighet, roll och annan behörighetsinformation, så kallad katalogtjänst. I dagsläget finns flera katalogtjänster vilket i sig är kostnadsdrivande och skapar en ineffektivitet. Vid en koncerngemensam katalogtjänst (AD) kan hantering, autentisering och auktorisering av användare, datorer och andra nätverksresurser förenklas. Vid en övergång från dagens sju olika AD till ett koncerngemensamt AD förväntas såväl personal som kostnader för tekniska miljöer samt deras drift och underhålla kunna minska. Besparingspotentialen som utgår från att det endast görs på ett ställe där drift och underhåll underlättas. Bedömning är att en större del av besparingspotential, vid en fullständig konsolidering, på totalt 30 miljoner kronor finns inom tjänsten för identitet och behörighet.

Sammantaget innebär en koncerngemensam identitet och behörighetshantering möjlighet till en mer sammanhängande och användarvänlig inloggningsupplevelse. Användaren behöver endast logga in en gång för att få tillgång till den information och de systemlösningar som krävs för att utföra arbetet. Genom att minska alla administrativa "mellansteg" för Region Stockholms medarbetare minskas även den dolda administrativa kostnaden med en koncerngemensam identitet och behörighetshantering. Dessutom säkerställer en koncerngemensam identitet och behörighetshantering att arbetet utförs med högre kvalitet, effektivitet och standardisering i alla verksamheter. Det ökar också möjligheterna att dra nytta av skalfördelar genom strukturerad, konsekvent och samordnad automatisering och digitalisering, vilket leder till effektiviseringar i hela Region Stockholm.

4.6 Integrationshantering

4.6.1 Slutsats och rekommendation

Arbetet med integrationshantering präglas idag av en decentraliserad struktur där majoriteten av Region Stockholms nämnd och bolag använder egna lösningar och plattformar. Genom att införa en gemensam integrationshantering kan Region Stockholm minska både direkta och indirekta kostnader som uppstår genom att varje verksamhet hanterar sina egna avtal, licenser och lösningar.

Den totala kostnaden för Region Stockholm för integrationsplattformar uppgår till cirka 100 miljoner kronor. Det finns en besparingspotential i att samordna och effektivisera resursnyttjande internt inom regionen samtidigt såsom det ger förutsättningar för effektivt informationsbyte. Dessutom skapar det förutsättningar för gemensamma standarder och snabbare felsökning vid incidenter vilket i sin tur bidrar till att Region Stockholm mer effektiv och robust inför framtiden.

Integrationshantering är en central del av it-infrastrukturen som i sin natur är komplext och verksamhetskritiskt varför övergången till en koncerngemensam integrationshantering kräver noggrann analys och planering.

Rekommendation

- Integrationshantering rekommenderas vara koncerngemensamt för Region Stockholms alla nämnder och bolag.

4.6.2 Beskrivning och nuläge

Integrationshanering är en central del av it-infrastrukturen och omfattar arkitektur och gränssnitt som gör att olika it-system kan kommunicera och dela data på ett enhetligt, säkert och robust sätt. Datautbytet och kommunikationen sker genom synkrona API-integrationer, innebärande att systemet skickar data i realtid, såväl som asynkrona kommunikationer, innebärande att systemet skickar data till ett tillfälligt lagringsområde som sedan hanteras i vald ordning av det mottagande systemet. Denna flexibilitet i hanteringen av kommunikation mellan systemen är viktig inte minst vad gäller att minimera störningar i pågående verksamhet när integrationslösningar rullas ut i produktionsmiljön.

En viktig del av integrationshanteringen är också att genomföra enhetstestning, integrationstestning och systemtestning för att validera funktionalitet och prestanda hos de integrerade systemen. I detta ingår också löpande underhåll och uppdateringar för att säkerställa fortsatt kompatibilitet i takt med att it-miljön utvecklas.

I nuläget använder 12 av 21[18] nämnder och bolag i Region Stockholm den centrala funktionen för integrationshantering.

4.6.3 Bedömningskriterier

Region Stockholms nuvarande integrationshantering präglas av decentralisering där Region Stockholms nämnder och bolag använder olika integrationslösningar och plattformar. Med en koncerngemensam integrationshantering kan direkta och indirekta kostnader som uppstår när nämnder och bolag har egna lösningar, avtal, licenser med mera minskas. Det bedöms också öka möjligheten att tillvarata skalfördelar genom att genomföra automatisering och digitalisering på ett strukturerat, konsekvent och samordnat sätt vilket genererar effektiviseringar för hela Region Stockholm. Vidare skapas förutsättningar för system och tjänster att hantera integrationer mellan sig samt att integrationer med externa system, exempelvis nationella tjänster, kan hanteras gemensamt.

[18] Ambulanssjukvården i Storstockholm AB, Film Stockholm AB, Folktandvården Stockholms län AB, patientnämnden, Regionrevisorerna, S:t Eriks Ögonsjukhus AB, Tobiasregistret AB, trafiknämnden (Förvaltning för utbyggd tunnelbana och Trafikförvaltningen) använder i nuläget inte den centrala funktionen för integrationshantering.

Kostnaden för integrationsområdet för Region Stockholm uppgår till cirka 100 miljoner kronor där kostnaden är fördelad på de nämnder och bolag som har integrationsplattformar. Det är svårt att göra en kvantifiering av besparingspotentialen i en koncerngemensam integrationshantering. I dagsläget finns dock exempel där samma plattform nyttjas separat av två nämnder inom Region Stockholm varvid även licenshanteringen sker separat vilket i sig innebär en suboptimering. Gemensam integrationshantering skapar en ökad flexibilitet med en gemensam licenshantering då det går att samutnyttja enheter utifrån faktiska behov vilket innebär en direkt optimering av resurser samt kostnadsbesparing.

Med en koncerngemensam integrationshantering bedöms även förutsättningarna för samutnyttjandet av intern bemanning öka och beroendet av extern bemanning minska. Vidare bedöms förutsättningar skapas för att optimera användandet av beredskapskedja, it-infrastruktur samt säkerställa resurstillgänglighet i nödsituationer. Vilket leder till ett effektivt resursutnyttjande och undviker onödiga kostnader förknippade med över- eller underutnyttjande.

Utvecklingen av it-beredskapsåtgärder bedöms initialt innebära en ökad kostnad för Region Stockholm, dock bedöms de riskreducerande åtgärderna tillsammans med de långsiktiga besparingsmöjligheterna överväga dessa initiala kostnader. Där ett samutnyttjande av integrationsplattformar innebär att den totala kostnaden för Region Stockholm blir lägre, särskilt avseende en minskad suboptimering avseende licenser och effektivt resursutnyttjande. Genom att samla kompetens i en koncerngemensam funktion minskar också personberoende och sårbarhet vid frånvaro. En koncerngemensam integrationshantering skapar även förutsättningar för att skapa gemensamma standarder och processer, något som i sin tur innebär att komplexiteten i dagens integrationslandskap minskar och felsökning och återställning kan ske effektivt och snabbt.

Vid övergången till en koncerngemensam integrationshantering krävs flera integrationstjänster något som är nödvändigt för att bedöma vilka tjänster som är lämpligast i förhållande till befintlig miljö. För att kunna hantera unika behov inom den befintliga strukturen krävs även ett brett spektrum av integrationsmotorer och leveransenheter. Detta för att kunna hantera olika informationsöverföringar med varierande krav, funktioner och aspekter. Dessutom måste skillnader i juridiska krav, tillgänglighetskrav samt möjligheten att hantera funktionsleverantörer och utförare av sektorspecifika funktioner beaktas. Det är viktigt att bedöma vilka tjänster som är mest lämpliga och att ta hänsyn till verksamheters unika behov och krav. I detta ingår även att bedöma var inom Region Stockholms den gemensamma integrationshanteringen bör organiseras.

4.7 Grundläggande telefoniplattform/telefonitjänster

4.7.1 Slutsats och rekommendation

En koncerngemensam telefoniplattform för Region Stockholm är en ekonomiskt rationell och robust lösning som bidrar till minskade kostnader och minskar sårbarheten. Genom att samla expertis och resurser minskas beroendet av individuella kompetenser och risken för driftstörningar vid frånvaro. Med fullt nyttjande av tjänsten

och dess funktioner kan kostnadseffektivitet och besparingar optimeras för hela Region Stockholm.

Rekommendation

- Grundläggande telefoniplattform/telefonitjänster rekommenderas vara *fortsatt* koncerngemensamt för Region Stockholms alla nämnder och bolag.

4.7.2 Beskrivning och nuläge

Telefoni, i bemärkelsen abonnemang eller "operatörstjänster" omfattar bland annat fast- och mobila telefonitjänster. Det omfattar även specialsystem för telefonköer och erbjuder en rad funktioner såsom växelfunktionalitet för hantering av samtal, telefonabonnemang som är anslutna till växeln eller fristående. Vidare ingår telefonistfunktioner och tillhörande system och applikationer för effektiv hantering av samtal, en helhetsinriktad incident- och problemhantering samt livscykelhantering för kontinuerlig förbättring och driftsäkerhet, samt drift, förvaltning, vidareutveckling och support för att säkerställa en pålitlig och effektiv telefonitjänst.

I nuläget använder alla Region Stockholms nämnder och bolag den centrala funktionen för grundläggande telefoniplattform/telefonitjänster, via serviceförvaltningen. Inom ramen för avtalet för grundläggande telefoni finns möjlighet att erhålla tjänsten direkt från extern leverantör, något som i nuläget används av 2 av 21[19] nämnder och bolag.

4.7.3 Bedömningskriterier

En koncerngemensam grundläggande telefoniplattform/telefonitjänster är en ekonomiskt rationell lösning då det minskar direkta och indirekta kostnader som skulle uppstå om nämnder och bolag skulle ha egna lösningar, avtal, licenser och förvaltning. En koncerngemensam funktion innebär att arbetet sker effektivt och standardiserat i alla verksamheter. Det bedöms också öka möjligheten att tillvarata skalfördelar genom att genomföra automatisering och digitalisering på ett strukturerat, konsekvent och samordnat sätt vilket genererar effektiviseringar för hela Region Stockholm.

Kostnaderna för telefonitjänsterna baseras på de senaste upphandlingarna och bedöms således vara såväl konkurrenskraftiga som anpassade efter Region Stockholms behov. Utifrån att avtalen är relativt nya är kostnaderna fördelaktiga för Region Stockholm och för att optimera besparingarna är det viktigt att alla nämnder och bolag använder tjänsterna fullt ut och nyttjar dess funktioner för kostnadseffektivitet. Priserna inom avtalen utformade för att bli mer fördelaktiga över tid, vilket resulterar i minskade kostnader för Region Stockholm under avtalsperioderna.

Utöver att en koncerngemensam telefonitjänst är en ekonomisk rationell lösning utgör det även en robust lösning som minskar sårbarheten och beroendet av individuella kompetenser genom att samla expertis på ett ställe. Detta innebär att även vid frånvaro

[19] Fastighets- och servicenämnden (Locum AB) och Film Stockholm AB använder i nuläget inte den centrala funktionen för grundläggande telefoniplattform/telefonitjänster som tillhandahålls via serviceförvaltningen.

kan verksamheten fortgå med minimala störningar. Dessutom möjliggör den förbättrad säkerhet genom att samla tekniska, organisatoriska och personella resurser. Där telefoniplattformen i sig är uppsatta för att minska risker vid incidenter och avbrott. Standardiserade processer underlättar för att snabbt kunna vidta åtgärder vid behov och säkerställer att verksamheten drivs på ett strukturerat sätt. En gemensam lösning gör det också enklare att hantera och återanvända lösningar för liknande behov inom Region Stockholm, vilket ökar effektiviteten och minskar onödiga kostnader.

Genom en gemensam telefoniplattform kan informationsdelning effektiviseras, vilket bidrar till ökad effektivitet och kvalitet. Med gemensamma manualer och lathundar kan användare enkelt få tillgång till relevanta information och arbetssätt, vilket minskar onödigt dubbelarbete och ökar enhetligheten i arbetsprocesserna. Den gemensamma lösningen är även anpassningsbar för att hantera eventuella unika behov inom Region Stockholm. Redan i dag kan telefonitjänsten möta krav och behov från olika sektorer, såsom vård, trafik och fastigheter, vilket ger flexibilitet och skalbarhet för framtida utveckling.

4.8 Säkerhetsövervakning

4.8.1 Slutsats och rekommendation

Säkerhetsövervakning i Region Stockholm är redan idag en koncerngemensam tjänst som tillhandahålls av Region Stockholm CERT (Computer Emergency Response Team) vid regionledningskontoret. Tjänsten omfattar idag kritisk it-infrastruktur och används av alla Region Stockholms nämnder och bolag.

Säkerhetsövervakningen sker i dagsläget av prioriterade infrastrukturloggar, men arbetet för att övervakningen även ska omfatta applikationsloggar är under uppstart.

Utifrån pågående arbete och med anledning av att tjänsten redan är koncerngemensam och standardiserad samt att den styrs och utvecklas utifrån Region Stockholms riktlinjer för informationssäkerhet är bedömningen att fortsatt erbjuda säkerhetsövervakning koncerngemensamt. Samtidigt rekommenderas att tjänsten utökas till att omfatta fler typer av säkerhetsloggar för att stärka särhetsövervakningen inom Region Stockholm i takt med verksamheternas behov och omvärldsutvecklingen.

Rekommendation

- Säkerhetsövervakning rekommenderas vara *fortsatt* koncerngemensamt för Region Stockholms alla nämnder och bolag.

4.8.2 Beskrivning och nuläge

Säkerhetsövervakning omfattar övervakning och analys av it- och cybersäkerhetsrelaterade hot och händelser i it-miljön i syfte att hot och händelser ska kunna upptäckas och förebyggas. Tjänsten omfattar idag säkerhetsövervakning av kritisk infrastruktur, där till exempel hantering av prioriterade säkerhetsloggar som

krävs för tjänsten, korrelering av säkerhetsloggar, hantering av larm, sårbarhetsbevakning etcetera ingår.

Säkerhetsövervakningen ger nytta genom att den minskar risken för eller lindrar effekter av inträffade it- och cybersäkerhetsrelaterade händelser för Region Stockholms nämnder och bolag och utgör ett stöd i incidenthantering, med råd och rekommendationer för att häva och/eller begränsa säkerhetsrelaterade incidenter.

En livscykelhantering av systemstödet för säkerhetsövervakning pågår för närvarande och förväntas vara klar vid halvårsskiftet 2024. Dessutom har en förstudie genomförts för att inkludera även säkerhetsövervakning av kritiska applikationer inom vårdverksamheten. Planen är att integrera denna utökning av tjänsten med införandet av det nya huvudjournalsystemet år 2025–2026.

I nuläget använder alla Region Stockholms nämnder och bolag den centrala funktionen för säkerhetsövervakning.

4.8.3 Bedömningskriterier

Säkerhetsövervakning av kritisk infrastruktur är generell och samma standardiserade verktyg, metoder och arbetssätt kan stödja samtliga nämnder och bolag i Region Stockholm och därmed kan tjänsten vara fortsatt koncerngemensam. Uppföljning och koordinering av leverantörer vid it-säkerhetsrelaterade händelser och incidenter har också ett koncernperspektiv varför det gynnas av en koncerngemensam hantering. I säkerhetsövervakning ingår plattform för lagring av de säkerhetsloggar som krävs för tjänsten. Sådan lagring är kostnadsdrivande och det är ekonomiskt rationellt att samla den gemensamt snarare än att ha decentraliserad lagring på olika ställen inom Region Stockholm.

Det råder en stor brist på den typ av it-säkerhetskompetens som är nödvändig för säkerhetsövervakning, vilket är problematiskt vid exempelvis frånvaro och för uthållighet, och särskilt i tider av kris och höjd beredskap. Det bedöms därför finnas flera fördelar, utöver de ekonomiska, att organisera säkerhetsövervakningen koncerngemensamt. Vad gäller motståndskraft utgör säkerhetsövervakning i sig själv en skyddsåtgärd som ger ökad robusthet i verksamheten. Snabb upptäckt och hantering av it- och cybersäkerhetsrelaterade incidenter är avgörande för att minska skadeomfattningen. Om exempelvis skadlig kod skulle förekomma i en verksamhet är det av stor vikt att snabbt kunna leta aktivt efter liknande skadlig kod i övriga verksamheter.

Variationer i arbetssätt kopplat till enskilda verksamheters unika karaktär eller kärnverksamhet bedöms inte vara relevant i dagsläget. Istället finns behov enhetlighet och standardisering i metoder, verktyg och arbetssätt inom området för att nytta ska uppstå. Det kan dock förekomma verksamheter med unika behov av säkerhetsövervakning idag. Ett sådant behov skulle till exempel kunna vara säkerhetsövervakning av styr- och signalsystem (så kallad operational technology, OT). Sådana unika behov behöver utredas vidare för att klargöra hur de kan hanteras på mest effektiva sätt.

4.9 Målbild grundläggande it

Genom en koncerngemensam grundläggande it kan medarbetare och chefer erbjudas en smidig och enhetlig användarupplevelse genom en enkel inloggning för medarbetare, oavsett arbetsplats inom Region Stockholm. Målet är även att göra det möjligt att boka och använda lokaler inom Region Stockholms alla verksamheter samt förenkla beställningsprocessen för it-tjänster och produkter. En tillförlitlig och lättillgänglig it-miljö är avgörande för att säkerställa att systemen fungerar effektivt och stöttar verksamheterna på bästa sätt.

För medarbetare och chefer innebär målbilden en minskad tids- och resursåtgång för testning, utveckling och implementering av nya tjänster och system. Målet är att undvika dubbelarbete samt tydliggöra ansvar för hanteringen av de gemensamma tjänsterna för att skapa en stabil, effektiv och pålitlig it-miljö.

På koncernnivå innebär målbilden att öka säkerheten och tilliten till Region Stockholms it-miljöer och tjänster samt stärka deras robusthet. Målet är att utnyttja koncernens storlek för att uppnå kostnadseffektivitet genom standardiserade tjänster och underlätta rörligheten för medarbetare mellan olika nämnder och bolag i Region Stockholm. Genom att främja effektiva informationsflöden och erbjuda en gemensam katalogtjänst eftersträvas att underlätta resursdelning och samarbete inom hela Region Stockholm.

5 Område: Sammanhållen kundtjänst

5.1 Sammanfattande bedömning

En sammanhållen kundtjänst möjliggör standardiserade arbetssätt och ökar potentialen för effektivisering genom automatisering och snabbare arbetsflöden. För att de gemensamma tjänsterna ska kunna hanteras effektivt, standardiserat och ge möjligheter till förbättringar och effekthemtagningar i både kvalitet och standarder så är en sammanhållen kundtjänst en förutsättning. Detta för att kunna genomföra gemensamma tjänster utifrån produktivitet, användarupplevelse och ekonomisk rationalitet i hela tjänsteleveransen. En separering mellan kundtjänst och gemensamma tjänsterna kommer att förutsättningarna för effekthemtagning och användarupplevelse.

Genom att fokusera på användarnas förväntningar och behov spelar kundtjänsten en central roll i tjänsteutvecklingen. Återkoppling och information som samlas in genom kundtjänsten ger värdefull insikt i hur väl tjänsterna fungerar och hur de upplevs av användarna. Noggrann uppföljning av svarstider, lösta ärenden och användarundersökningar gör att förbättringsområden kan identifieras och användarupplevelsen förbättras kontinuerligt. Att tillvarata digitaliseringens möjligheter genom att exempelvis integrera robotar och automatisera rutinuppgifter kan kundtjänstmedarbetare frigöra tid för mer komplexa arbetsuppgifter. Dessutom bidrar en sammanhållen kundtjänst till ökad tillgänglighet och minskad sårbarhet genom ökad tillgänglighet och sammanförande av kompetens.

Rekommendationen är att en sammanhållen kundtjänst utgör en integrerad del av de tjänster som erbjuds koncern eller sektorsgemensamt för Region Stockholms alla nämnder och bolag.

5.2 Sammanhållen kundtjänst

5.2.1 Slutsats och rekommendation

Den sammanhållna kundtjänsten ska tillsammans med tjänsteproduktionen vara en motor och del i verksamhetsutveckling för Region Stockholms koncern- och sektorsgemensamma tjänster. Genom att hålla samman kundservicefunktionen med tjänsteproduktionen i samma organisation säkerställs kontaktvägarna för användarna som får en sammanhållen kundtjänst för alla typer av tjänster. Kundtjänsten har i organisationen för produktion av gemensamma tjänster ett tydligt ansvar att ta om hand om frågor och bevaka att samtliga kunder får svar på samtliga frågor och felanmälningar. Kundtjänsten kan också analysera och internt ställa krav på tjänsteutveckling utifrån kundernas behov. Närhet mellan kundtjänst och tjänsteproduktion är därmed en förutsättning för att åstadkomma ständiga förbättringar utifrån användarnas behov.

Rekommendation

- Sammanhållen kundtjänst rekommenderas utgöra en integrerad del av de koncerngemensamma tjänsterna som erbjuds Region Stockholms alla nämnder och bolag.

5.2.2 Beskrivning och nuläge

För de gemensamma tjänster som idag är etablerade finns en rad olika supportmodeller och supportnummer. It-support vid serviceförvaltningen har ett nummer. Lönesupport har i stora delar ett annat. Support för ekonomisystem och hr-system sker från separata kundtjänster. Sammanhållen kundtjänst finns idag för it-support kopplat till leveransen av grundläggande it. Samma support används i viss mån för administrativa tjänster. Ett arbete pågår med att integrera behörighetssupport, lönesupport och support för de administrativa systemen, vilket bland annat drivs på av behovet att etablera en smidigare onboarding och behörighetshantering i samband med nyanställningar. Bedömningen är att en sammanhållen kundtjänst i längden är en förutsättning för effektiv tjänsteproduktion, eftersom kundtjänsten har en avgörande roll i uppföljning av tjänsteproduktionen och som intern ”ambassadör” för användarna i förhållande till tjänsteproduktionen.

I nuläget använder alla nämnder den centrala funktionen för sammanhållen kundtjänst, kundtjänsten utgör dock inte en integrerad del av tjänsterna varvid den nyttjas i olika omfattning.

5.2.3 Bedömningskriterier

En koncerngemensam sammanhållen kundtjänst för de tjänster som beslutas vara gemensamma är ekonomiskt rationellt då det minskar direkta och indirekta kostnader som skulle uppstå om nämnder och bolag skulle ha egna kundtjänster och tillhörande stödsystem. Stödsystemen för kundtjänst och uppföljning av tjänsteproduktion är förhållandevis kostsamma, och separat hantering av support leder lätt till dubblering av kostnader för lösningar, avtal, licenser och förvaltning. Om kundtjänsten separeras från tjänsteproduktionen uppstår lätt ett otydligt ansvarstagande där det inte är helt tydligt vem som ansvarar för att kunderna får svar på sina frågor, vilket i sin tur riskerar leda till längre svarstider och sämre service. Om näraliggande frågor hanteras av flera olika instanser finns också en risk att användare skickas runt mellan olika kundtjänstfunktioner.

Vidare skapar den sammanhållna kundtjänsten för Region Stockholm möjlighet att utveckla kundnöjdheten och verksamhetens effektivitet genom att effektivisera processer, höja kvaliteten. Genom att samla kompetens och resurser under en enhetlig struktur kan kundtjänsten säkerställa att tekniska och organisatoriska säkerhetsåtgärder hanteras effektivt, inklusive kontinuitetsplanering vid eventuella kriser eller personalfrånvaro. Där den sammanhållna kundtjänsten bygger på en strukturerad processledning av centrala tjänsteleveransprocesser, baserade på branschpraxis. Detta skapar stabilitet och tillförlitlighet i hanteringen av ärenden och möjliggör proaktiv anpassning av tjänsterna för att möta behoven hos slutanvändarna. Genom att minimera variationen i de dagliga verksamhetsprocesserna kan kundtjänsten effektivt fokusera på att lösa problem och stödja användarna. En koncern

och sektorsgemensam kundtjänst förbättrar även tillgängligheten och användbarheten för Region Stockholms medarbetare samt informationsdelningen, vilket möjliggör analys och verksamhetsutveckling. Genom att erbjuda gemensamma manualer och lathundar ökar både effektiviteten och kvaliteten i tjänsterna.

Området kundtjänst är ett av de områden som i allra högst grad påverkas av den kommande utvecklingen med automatiserade chattfunktioner och röstbaserad AI. Genom att hålla samman den administrativa supporten i en sammanhållen kundtjänst för gemensamma tjänster möjliggörs att införande av ny teknik införs en gång och sedan ges en bred tillämpning oberoende av specifika tjänster. En sammanhållen kundtjänst med en gemensam ärendehantering skapar även förutsättningar för ett ärendeflöde som är automatiserat från input till output, innebärande att exempelvis repetitiva återkommande beställningar avseende behörigheter och material kan hanteras utan att en medarbetare behöver hantera ärendet. Ett helautomatiserat ärendeflöde frigör i sin tur tid för slutanvändare i regionens verksamheter.

En kostnadsjämförelse (benchmark) av fastighets- och servicenämndens priser genomfördes i januari 2024. I jämförelsen konstateras att kostnaderna för pris per användare är lägre än marknaden medan kostnaden för support per ärende är högre än marknaden. Den låga kostnaden per användare hör enligt undersökningen samman med Region Stockholm organisatoriska storlek där en gemensam funktion på ett effektivt sätt kan ta hand om stora delar av alla medarbetarnas behov, vilket, utifrån ett ekonomiskt perspektiv, stödjer en fortsatt utökning av en sammanhållen kundtjänst. Den höga kostnaden per ärende ska ställas i relation till den kärnverksamhet som kundtjänsten ska supportera, exempelvis akutsjukhus och vårdcentraler där kvalitets- såväl som effektivitetskrav är höga på lösning av användarrelaterade problem. Användningen av e-tjänstekort gör också att färre enkla ärenden förekommer i Region Stockholm, jämfört med andra organisationer där en stor del av alla ärenden utgörs av lösenordsbyten.

5.3 Målbild sammanhållen kundtjänst

Den sammanhållna kundtjänsten har två syften dels att säkerställa kvalitet och effektivitet samt gemensamma arbetssätt för de gemensamma tjänsterna, dels att säkerställa att medarbetarna får stöd i frågor kring de gemensamma tjänsternas och dess funktion i syfte att frigöra tid för arbete inom kärnverksamheten och minimera tiden för ”användarproblem”.

Målbilden för den sammanhållna kundtjänsten är att det ska ske en förflyttning från att erbjuda en traditionell betjäning till att utvecklas mot att bli mer rådgivande. Tillgången till kundtjänsten ska vara enkel och kunna ske via flera kanaler, exempelvis chatt, telefon, e-post och virtuella assistenter samtidigt som all kontakt med kundtjänsten styrs genom ”En väg in”. För chefer och medarbetaren innebär det en personlig anpassade service, exempelvis genom att stödet utgår från medarbetarens arbetsplats och/eller tidigare kontakter med kundtjänsten. Förflyttning från betjäning till rådgivning innebär även att användaren i kontakt med kundtjänsten erbjuds ett adekvat stöd genom att ge vägledning i mer komplexa frågor.

Ett särskilt fokus behöver läggas på försök med och införande av AI och digitaliserad support. Detta är avgörande för kostnadsutvecklingen men också för att möta framtida användares förväntan på att snabbt kunna få hjälp utan att behöva avbryta arbetet med andra uppgifter för att tala i telefon. I förlängningen möjliggör automation och AI också

ett mer proaktivt stöd där kundtjänsten med stöd av artificiell intelligens får tillgång till data som möjliggör ett ännu mer datadrivet arbetssätt där AI specialiserad på mönsteranalys kan identifiera problem tidigare, och där supporten kan agera mer kraftfullt på problem som riskerar att vara återkommande. Detta till skillnad från idag där kundtjänsten oftast kan agera efter att frågor/problem rapporterats av användaren eller efter att larm gått i produktionssystemen.

En annan viktig del utifrån ett koncernperspektiv är att kundtjänsten med dess systemstöd är integrerat med andra system och plattformar i Region Stockholm, detta för att Region Stockholms medarbetare ska erbjudas en ”sömlös” upplevelse.

6 Styrning – gemensamma tjänster

Rekommendation

- Fastighets- och servicenämnden ansvarar för att de tjänster som erbjuds Region Stockholms nämnder och bolag är effektiva, kvalitativa samt ändamålsenliga.
- Fastighets- och servicenämndens serviceverksamhet ska organisera sitt arbete så att nyttjande nämnder och bolag kontinuerligt kan bidra till tjänsterna och deras funktion, samt följa upp ändamålsenligheten genom dialog kring de lokala nämndmålen för kundnöjdhet och kvalitet.
- Fastighets- och servicenämnden ska löpande följa upp effekten av tjänsterna genom att utveckla nämndens lokala mål och indikatorer för kundnöjdhet, effektivitet och kvalitet.
- Fastighets- och servicenämndens serviceverksamhet ska vidareutveckla nuvarande samverkansmodell för att säkerställa kunddialogen och inflytande för Region Stockholms nämnder och bolag.

6.1 Inledning

Syftet med fastighets- och servicenämndens serviceverksamhet är att tillhandahålla ändamålsenliga och kostnadseffektiva tjänster för regionens verksamheter. Vid bedömningen av tjänsteleveransen behöver uppföljning ske ur flera perspektiv. Effektivitet, kvalitet och kundnöjdhet är parametrar som behöver följas upp. Olika kundnöjdhets- och kvalitetsmått svarar både på frågan om tjänsterna är adekvata och på frågan om hur väl fastighets- och servicenämnden lyckas skapa tillräckligt positivt inflytande över tjänsterna.

För att uppnå ett positivt inflytande som leder till utveckling och standardisering av tjänsterna ska fastighets- och servicenämnden organisera sitt arbete så att nyttjande nämnder och bolag kontinuerligt kan komma till tals kring tjänsterna och deras funktion, samt använda denna dialog för att styra inriktningen på arbetet med tjänsterna och deras vidareutveckling. Dialogen ska även ligga till grund för vilka funktioner som inkluderas i tjänsterna och hur ambitionsnivån avvägs, det vill säga en balans mellan kostnad, kvalitet och funktionalitet.

För att åstadkomma detta krävs en etablerad struktur med kunddialog som sker systematiskt på flera nivåer. Det innefattar framför allt en direkt dialog med de nämnder och bolag som nyttjar tjänsterna, men även en effektiv användning av Region Stockholms olika befintliga nätverk samt andra verksamhetskontakter för att inhämta återkoppling men även informera om tjänsterna och deras utveckling. Där nämnder och bolags inflytande följs upp genom olika former av kundnöjdhetsmätningar.

Fastighets- och servicenämnden har ett självständigt ansvar för att säkerställa att nämndens tjänster är kostnadseffektiva, håller hög kvalitet samt tillgodoser nämnders och bolags behov. För att säkerställa nämnders och bolag behov krävs löpande dialog för att säkerställa ett reellt inflytande.

6.2 Grundläggande styrning

Fastighets- och servicenämnden ska enligt Reglemente för regionstyrelsen och övriga nämnder (RS 2023-0414) tillhandahålla effektiva administrativa tjänster till Region Stockholms nämnder och bolag. Nämnden ansvarar för att säkerställa att nämndens tjänster är kostnadseffektiva, håller hög kvalitet samt tillgodoser nämnders och bolags behov. Nämnden verkar inom ramen för ett uppdrag som fastställs av regionfullmäktige i regionfullmäktiges budget, och i enlighet med de styrprinciper som gäller i stort för nämnder inom Region Stockholm. Regionfullmäktige beslutar även i frågor som rör andra nämnders förhållande till fastighets- och servicenämnden, exempelvis vilka tjänster som ska vara gemensamma samt övergripande principer för ersättning och prissättning.

Fastighets- och servicenämnden fastställda lokala mål är:

- Kundnöjdhet
- Effektivitet
- Kvalitet

Målen beslutades i samband med nämndens verksamhetsplan 2024 och följs upp i samband med ordinarie verksamhetsuppföljning. Om målen inte nås ska nämnden analysera orsakerna och rapportera åtgärder enligt samma mönster som gäller för andra mål som inte nås. Om mål för kundnöjdhet inte nås ska nämnden exempelvis upprätta en orsaksanalys och ta fram en åtgärdsplan för ökad kundnöjdhet.

Nämnden ansvarar för att det finns en fastställd och tillgänglig förteckning av de gemensamma tjänsterna som tydligt beskriver vilka tjänster som tillhandahålls samt vilka service och tillgänglighetsnivåer som gäller för tjänsterna. Nämnden fastställer även priserna baserat på regionfullmäktiges beslutade principer och i relation till resultatkravet.

Regionstyrelsen genom regionledningskontoret utövar uppsikt över fastighets- och servicenämndens verksamhet och kan ställa ytterligare krav på redovisning för att klarlägga frågor som rör målet och ändamålsenlighet i tjänsterna.

6.3 Modell för kundinflytande

Fastighets- och servicenämnden ska löpande föra dialog med nämnder och bolag runt innehållet i tjänsterna och deras anpassning till verksamheten för att säkerställa inflytande. Måtten för kundnöjdhet och kvalitet ska användas för att bedöma hur väl arbetet med att skapa inflytande och tydlighet runt tjänsteutbudet lyckas. Om kundnöjdheten brister behöver tjänsteerbjudandet eller innehållet i tjänsterna förändras. Om nämndens beslutade mål samt övriga nyckeltal indikerar att modellen inte är tillräckligt effektiv ansvarar nämnden för att på eget initiativ utveckla modellen för inflytande för att säkerställa att nämnder och bolag verksamhetsbehov beaktas.

Det finns en rad etablerade arbetssätt som används av serviceorganisationer för dialog med kunder för att säkerställa att avgörande delar av tjänsteutveckling och produktion sker i enlighet med kundernas behov. Fastighets- och servicenämnden arbetar på bred bas för att förbättra ett fungerande kundinflytande. Det är också viktigt att understryka för att modellen ska fungera fullt ut krävs förstås omvänt att nyttjande nämnder och bolag också aktivt medverkar i dialogen.

De metoder och arbetssätt som förordas för kundinflytande är följande:

1. Regelbundna möten med nyttjande nämnder och bolag: I en så kallad samverkansmodell struktureras kunddialog med nyttjande nämnder och bolag. Samverkan sker på operativ, taktisk och strategisk nivå. Denna typ av forum finns redan etablerade med flera kunder och etablering pågår för de kunder som idag inte har denna typ av forum.

2. Dialog i etablerade nätverk: Frågor som rör gemensamma tjänster ska kontinuerligt rapporteras och synpunkter inhämtas från relevanta nätverk i Region Stockholm, vid behov kompletterat med egna nätverk. Hit hör Region Stockholms nätverk för ekonomichefer, hr-chefer, it-chefer och inköpschefer.

3. Återkoppling i kundtjänst: Fastighets- och servicenämnden erhåller kontinuerligt återkoppling från kunder som kontaktar kundtjänst och delar upplevelsen av tjänsterna och beskriver problem som förekommit och förslag till lösningar. Denna återkoppling är också en viktig del av att utveckla och förbättra tjänsterna.

4. Leveransuppföljning: Genom mätning av antalet frågor, genom mätning av tillgänglighet och uppföljning av felorsaker görs kontinuerliga analyser som identifierar grundorsaker till problem som skapar störningar i verksamheten. Denna uppföljning av grundorsaker till problem och frågor, samt de åtgärder som vidtas för att säkerställa att de inte uppstår på nytt är också en väsentlig del av den feedback som ligger till grund för utveckling av kvalitet och anpassning av tjänster.

5. Mätning och uppföljning av kundnöjdhet: Enkäter och intervjuer med användare, chefer, beställare och nyckelpersoner ger underlag för statistiska mått kring kundnöjdheten. Det är också en grundläggande källa till återkoppling som används systematiskt för att planera arbete med förbättringar av leveranser, bemötande, tjänstebeskrivningar och annat som påverkar kundnöjdheten.

Utöver den strukturerade informationsinhämtningen ovan kan behov finnas av ytterligare forum för dialog för specifika ändamål. Det kan innebära att separat information och kravställning kan behövas i specifika projekt, fokusgrupper eller workshop vid till exempel problem eller planerad utveckling.

7 Finansiering – gemensamma tjänster

Rekommendation

- Fastighets- och servicenämndens prissättning rekommenderas utgå ifrån följande principer för prissättning; självkostnad, transparens, nyttjande, låg administrativ börda och effektivitet.

7.1 Förslag till principer för prissättning

Finansiering ska utgå från de styrande principerna inom Region Stockholm i form av integrerat ledningssystem (ILS) samt policy för god ekonomisk hushållning. Det innebär att den grundläggande ekonomiska styrningen utgår från resultatstyrning, där regionfullmäktige fastställer ett resultatkrav i budget. Nämnden har att balansera intäkter och kostnader så att resultatkravet nås. Kostnader ska redovisas transparent och med hjälp av aktivitetsbaserad kostnadsberäkning, där alla nämndens kostnader fördelas över tjänsterna, och där det framgår tydligt både vad den samlade kostnaden för en viss tjänst är, och vad som bygger upp den kostnaden.

Inom ramen för resultatstyrningen har nämnden att besluta om priser för den egna tjänsteproduktionen. Följande principer föreslås gälla för fastighets- och servicenämndens prissättning.

- *Självkostnad*, priset ska sättas i relation till självkostnaden för att tillhandahålla respektive tjänst, där självkostnaden räknas utifrån varje tjänst.
- *Transparens*, den underliggande kostnaden för respektive tjänst och vad som bygger upp priset ska redovisas transparent.
- *Nyttjande*, kostnaden som når en viss nämnd eller ett visst bolag ska bygga på graden av nyttjande av tjänsten.
- *Låg administrativ börda*, prismodeller som väljs ska vara enklast möjliga och leda till minimalt arbete med interndebitering, fakturahantering och administration. Låg administrativ börda ska prioriteras över detaljering när det gäller att utforma prismodeller.
- *Effektivitet*, ersättningen för en viss tjänst ska relatera till självkostnaden, där fastighets- och servicenämnden ska kunna visa att tjänsterna har en hög produktivitet och en rimligt pris i förhållande till jämförbara sätt att tillhandahålla samma nytta.

Fastighets- och servicenämnden har redan genom uppdrag i regionfullmäktiges Budget för 2024 ett uppdrag att under året ta fram en förenklad och tydligt beskriven tjänstestruktur, och i relation till detta föreslå prismodeller som följer principerna ovan.

En prismodell beskriver hur den underliggande kostnaden och andra affärsmässiga överväganden ligger till grund för ett visst pris. Prismodellerna kan se olika ut men i grund och botten kan de utgå från ett fast pris, ett rörligt pris eller en kombination av de båda, hybridmodell. Vid sidan finns också timbaserade prismodeller där resurser erbjuds löpande.

Vilken prismodell som ska användas behöver sättas i relation till respektive tjänst, och valet av modell kan förändras över tid. Rekommendationen är att Region Stockholm så långt möjligt ska välja enkla och rationella prismodeller framför detaljerade, upplevt rättvisa men komplicerade modeller. En förutsättning för prismodeller är transparenta kalkylmodeller (aktivitetsbaserade) som visar på kostnader och kostnadsdrivare. I slutänden ska nämnden kunna visa på att de kostnader som nämnden har är motiverad utifrån nämnders och bolags behov och att effektiviteten är jämförbar med andra sätt att skapa samma nytta.

7.2 Process för prissättning

De tjänster som tillhandahålls av fastighets- och servicenämnden definieras av nämnden genom beslut om tjänstebeskrivningar. Nämnden ska därutöver löpande fatta beslut om en prislista som ligger till grund för förvaltningarnas och bolagens debitering.

Utifrån beslutade principer ska fastighets- och servicenämnden arbeta med prissättning inom ramen för Region Stockholms ordinarie budgetprocess. Det innebär för nämndens del att indikativa priser för de kommande tre åren ska redovisas i samband med framtagande av budgetunderlaget varje år. De indikativa priserna ska vara självkostnadsbaserade och ta i beaktande kostnadsförändringar i omvärlden såväl som nämndens egna bedömda effektiviseringsmöjligheter.

De indikativa priserna ligger till grund för nämnders och bolags budgetarbete. De ligger också till grund för regionstyrelsens arbete med förslag till regionfullmäktiges budget på samma sätt som andra budgetunderlag. Regionfullmäktige beslutar om resultatkrav och kan vid behov besluta om eventuella ytterligare ekonomiska ramar eller annan styrning av nämndens prissättning i samband med beslut om budgeten.

De slutliga priserna för nästkommande år och inriktning för de två efterföljande årens sätts därefter av nämnden i samband med antagandet av nämndens verksamhetsplan varje år. I den slutliga prissättningen ska inriktningar från regionfullmäktiges budget följas, däribland eventuella förändringar i resultatkravet.

8 Genomförande – gemensamma tjänster

Rekommendation

- Fastighets- och servicenämndens kundnöjdhet ska hålla en hög nivå eller visa på kontinuerlig förbättring för att säkerställa ett fortsatt genomförande av gemensamma tjänster i Region Stockholm.
- Införande av nya tjänster prioriteras till de områden som ligger närmast att vara gemensamma tjänster, och där nyttan bedömts som störst, vilket innebär att löneadministration och systemstöd lön prioriteras inom området lön, personal och tillhörande systemstöd.
- Arbete med gemensamma tjänster inom kund- och leverantörsreskontra prioriteras först då fördjupad förstudie kring gemensam ekonomimodell har genomförts och en närmare målbild har tagits fram.
- Inom grundläggande it prioriteras införande av regionalt och lokalt nät och sammanhållen it-arbetsplats inklusive tillhörande katalogtjänster, vilket bidrar till ett smidigt införande av nästa generations huvudjournalsystem.
- Arbete med gemensamma tjänster inom integrationstjänst prioriteras först då fördjupad förstudie kring gemensam integrationstjänst samt hur tjänsten bör organiseras.
- Sammanhållen kundtjänst etableras baserat på befintlig organisation per tjänst i takt med att nya nämnder och bolag börjar nyttja tjänsterna.

8.1 Uppföljning av kundnöjdhet och kvalitet

Fastighets- och servicenämnden ska följa upp kundnöjdheten ur flera perspektiv och vidtar åtgärder om kundnöjdheten i något avseende inte uppvisar förbättringar. Initialt används den uppföljning som redan är etablerad inom nämnden och där lokala mål och indikatorer för utvecklingen redan har fastställts.

Den nuvarande uppföljningen består av två nyckeltal som också är lokala mål för fastighets- och servicenämnden:

- En övergripande mätning benämnd NKI (Nöjd-Kund-Index).
- En slutanvändarmätning som följer upp nöjdheten hos de som varit i kontakt med förvaltningens kundtjänst.

Nöjd-Kund-Index (NKI) mäts två gånger per år (vår och höst). Det består av en enkät som riktas till en stor grupp chefer och registrerade beställare av förvaltningens tjänster. Den ger en samlad bild och omfattande konkret återkoppling på hur nämnden behöver utvecklas för ökad kundnöjdhet. Slutanvändarmätningen består av frågor som

ställs direkt till de som varit i kontakt med förvaltningens kundtjänst, rörande problemens lösning och bemötandet.

Under 2024 kommer den nuvarande mätningen kompletteras med två ytterligare mätningar för att få en helhetsbild kring kundnöjdheten.

- En pulsmätning med tätare intervall bland utvalda nyckelpersoner.
- En djupintervjuundersökning där ett mindre antal användare och beställare intervjuas.

För införande av gemensamma tjänster är kundnöjdheten av avgörande betydelse. Kundnöjdheten ska hålla en hög nivå eller visa på kontinuerlig förbättring. Om det visar sig att den generella kundnöjdheten, utifrån de befintliga mätningarna, inte är tillfredställande så ska åtgärder vidtas för att säkerställa kundnöjdheten och ett fortsatt genomförande av gemensamma tjänster i Region Stockholm.

8.2 Process för anslutning av nya nämnder och bolag

Anslutning av nya nämnder och bolag till fastighets- och servicenämndens tjänster ska ske kontrollerat och enligt en fastlagd process där nulägeskartläggning, krav- och behovsanalys samt en noggrann hantering av hr-frågor föregår varje anslutning.



Processen är viktig för att säkerställa att rätt tjänster kan levereras, att utgångsläget är känt och att framtida utvärdering är möjlig. Att det finns en god kommunikation och dialog mellan arbetsgivare, arbetstagarorganisationer och medarbetare i varje steg av processen är också väsentligt för en lyckad övergång.

En förstudie ska genomföras inför en överföring där fastighets- och servicenämnden tillsammans med representanter för anslutande nämnd/bolag ingår och styr såväl förstudie som det efterföljande överföringsprojektet. Förstudien krävs för att ge svar på:

- Lokala unika krav/behov
- Utgångsläge vad gäller kostnader
- Tekniska beroenden
- Organisatoriska konsekvenser
- Organisation för samverkan (kunddialog)
- Beroenden mot befintliga avtal och leverantörer

Om inte särskilda skäl ligger för något annat ska processen för införande bygga på att inte mer än en nämnd/bolag i taget ansluts till en viss given tjänst, så att såväl överlämnande som mottagande organisation kan fokusera på att exempelvis ta hand unika behov och om de medarbetare som byter hemvist.

Generellt gäller också att lokala avtal avseende leverans av tjänsterna ska fullföljas för att undvika kostnader för dubbla avtal eller förtida upphörande. Omvänt gäller dock att nya upphandlingar inte ska inledas där regionfullmäktige beslutat om gemensamma tjänster. I den mån sådana tjänster ska utkontrakteras bör det ske genom konkurrensutsättning av den gemensamma tjänsten.

8.3 Genomförande per gemensam tjänst

I samband med införandet av koncerngemensamma tjänster krävs det noggranna förberedelser som tar hänsyn till tidigare införanden. Att tillvarata tidigare erfarenheter lyfts också särskilt i de dialoger som genomförts med verksamheterna. Det är även viktigt att i samband med införandet säkerställa en övergång till de förbättrade tjänsterna och inte utgå från den traditionella metodiken att först införa för att sen transformera till det nya tjänsterna. Hänsyn behöver även tas till nämnder och bolag som i dagsläget har externa avtal för den tjänster som föreslås vara gemensamma.

8.3.1 Lön, pension och systemstöd lön

Merparten av Region Stockholms nämnder och bolag nyttjar redan den gemensamma lönehanteringen vid fastighets- och servicenämnden. De nämnder och bolag som behöver införa tjänsten för att Region Stockholm ska få en fullt ut gemensam tjänst är:

- Danderyds sjukhus AB
- Folktandvården Stockholms län AB
- Locum AB
- Södertälje sjukhus AB
- Södersjukhuset AB

Utredningen rekommenderar att fokus initialt läggs på att den nya akutsjukvårdsnämnden får en sammanhållen lönetjänst via fastighets- och servicenämnden. Det bör ändå ske genom att anslutning sker ett sjukhus i taget där hänsyn behöver tas till pågående arbete kring avbolagiseringen.

När det gäller Locum AB så är Locum AB det enda bolag inom Region Stockholm som inte använder det gemensamma lönesystemet, och en effektiv lönehantering för Locum AB bör koordineras med anslutning till det gemensamma lönesystemet för att åstadkomma avsedd effektivisering.

Etableringen av gemensam löneadministration bör också omfatta etablering av gemensam funktion för registervård, så kallad lokal systemförvaltning.

8.3.2 Systemstöd hr

Förvaltning av systemstöd hr rekommenderas vara koncerngemensamt där förvaltningen av flera systemstöd redan idag är gemensamt. Mot bakgrund av det bedöms det finnas goda förutsättningar att införa en koncerngemensam förvaltning av systemstöd hr för de systemstöd som idag inte erhåller en gemensam förvaltning.

8.3.3 Kund- och leverantörsreskontra

Utredningen rekommenderar att kund- och leverantörsreskontra ska vara en koncerngemensam tjänst i region Stockholm. Till skillnad från lön, pension och systemstöd lön där det redan finns en omfattande gemensam tjänst, är det betydligt färre som idag nyttjar den gemensamma tjänsten, och den har en relativt låg grad av standardisering. De som idag inte nyttjar tjänsten och som omfattas av ett beslut i enlighet med rekommendationen är följande verksamheter:

- Ambulanssjukvården i Storstockholm AB (AISAB)
- Danderyds Sjukhus AB
- Fastighets- och servicenämnden (Locum AB)
- Film Stockholm AB
- Folktandvården Stockholms län AB
- Karolinska Universitetssjukhuset
- Kulturnämnden
- MediCarrier AB
- S:t Eriks Ögonsjukhus AB
- Södersjukhuset AB
- Södertälje Sjukhus AB
- Tobiasregistret AB
- Trafiknämnden (Förvaltning utbyggd tunnelbana)
- Trafiknämnden (Trafikförvaltningen)

Det finns också hos nämnder och bolag som uttryckt behov av att närmare kartlägga processer inom reskontrahantering innan tjänsten blir gemensam. Utredningen förordar därför att målbilden att införa en gemensam tjänst för koncerngemensam reskontra kvarstår, men att ett införande bör föregås av ett samlat arbete kring gemensam ekonomimodell och gemensamma ekonomiprocesser. Ett sådant arbete föreslås ledas av regionledningskontoret som svarar för Region Stockholms sammanhålla ekonomi.

I väntan på att gemensamma tjänster införs bör de som redan nyttjar den gemensamma tjänst som finns kvarstå i tjänsten, och fastighets- och servicenämndens fokus bör vara på att standardisera den tjänst som finns, öka kundnöjdheten samt arbeta med löpande effektivisering av tjänsten.

När gemensamma processer har tagits fram bör de införas i fastighets- och servicenämndens leverans, och det bör i sammanhanget kartläggas hur införande av en gemensam utförarorganisation kan underlätta och stödja övergången till de nya arbetssätten.

8.3.4 Systemstöd ekonomi

Region Stockholms nämnder och bolag nyttjar idag samma ekonomisystem med mycket få undantag. Nyttjandet av ett sammanhållet ekonomisystem ska enligt rapportens rekommendationer kvarstå. Följande nämnder och bolag behöver ansluta för att Region Stockholm sak få ett helt gemensamt ekonomisystem.

- Fastighets- och servicenämnden (Locum AB)
- Trafiknämnden (Förvaltning utbyggd tunnelbana)

- Trafiknämnden (Trafikförvaltningen)

När det gäller Tiohundra AB efterfrågar bolaget en övergång till det gemensamma ekonomisystemet och ett införande är påbörjat.

Trafiknämnden och dess två förvaltningar samt Locum AB använder ett annat ekonomisystem för sin uppföljning. Rekommendationen är att dessa verksamheter införs i gemensamt ekonomisystem i samband med införande av gemensam ekonomimodell vid berörda nämnder och bolag.

För de nämnder och bolag som redan ingår i det gemensamma ekonomisystemet bör fokus vara på att i samarbete med fastighets- och servicenämnden standardisera och föra samman de tekniska miljöer för ekonomisystemet som idag har en låg grad av standardisering och konsolidering.

8.3.5 Systemstöd styrning och ledning

Rapportens rekommendation är att gemensamma systemstöd ska vara fortsatt koncerngemensamt. Det innebär att systemstöd för verksamhetsplanering- och uppföljning (nuvarande Stödet), samt systemstödet för regelefterlevnad inom informationssäkerhet (nuvarande Complianceportalen) bevaras som gemensamma system och utvecklas samlat för Region Stockholm. Rapporten förordar därutöver att systemstöd för personuppgiftshantering, så kallade registerförteckningar, ska samlas så att nämnder och bolag som hanterar personuppgifter kan göra det på ett strukturerat och kontrollerat sätt i enlighet med EU:s direktiv GDPR. Det innebär att följande nämnder och bolag bör införa tjänsten:

- Film Stockholm AB
- Kulturnämnden
- MediCarrier AB
- Patientnämnden
- Regionrevisorerna
- Tiohundra AB
- Tobiasregistret

Tjänsten avropas av regionstyrelsen och förvaltas av fastighets- och servicenämnden.

8.3.6 Kapacitet och drift av applikationer och it-infrastruktur

Inom kapacitet- och drift har regionfullmäktige sedan tidigare fattat beslut om centralt samordnad upphandling av kapacitetstjänster. Ett sådant avtal är upphandlat genom regionstyrelsen och gäller därmed för samtliga nämnder och bolag. Det innebär att motsvarande tjänster inte ska upphandlas på nytt av övriga nämnder och bolag, och att det fåtal nämnder och bolag som har drift på andra avtal succesivt ska gå över till Region Stockholms gemensamma avtal.

Ett fåtal verksamheter bedriver alltjämt vissa drift och kapacitetstjänster i egen regi utanför den gemensamma leveransen. Detta kan ha olika orsaker, där en anledning är att äldre system kan vara svåra eller olämpliga att flytta, vilket bland annat gäller Region Stockholms huvudjournalsystem. I andra fall kan det finnas säkerhetsmässiga

grunder. Det är därför viktigt att befintliga lösningar inom området beaktas i samband med införandet av den koncerngemensamma tjänsten.

I sammanhanget noteras också att det idag är allt mer vanligt att en programvara inte köps för installation på egna servar, utan att programvara hyrs inklusive driftmiljöer som finns i programvaruleverantörens regi. Denna modell, där mjukvara köps som molntjänst, är vanlig och planeras till exempel tillämpas vid upphandlingen av nästa generations huvudjournalsystem. Detta bedöms inte stå i konflikt med inriktningen att drift- och kapacitetstjänster när de köps fristående ska ingå i en sammanhållen driftmiljö.

Det finns dock skäl att försöka hålla en bild av dessa utkontrakterade driftmiljöer utanför den sammanhållna drifttjänsten, så att det inte framgent blir problem med separerade driftmiljöer, samt att säkerhet beaktas när drift placeras utanför Region Stockholms perimeterskydd. Ett sätt att åstadkomma detta skulle kunna vara att ändå låta miljöerna omfattas av den så kallade ”configuration management database” som är under etablering vid fastighets- och servicenämnden för att stärka dokumentationen om olika tekniska miljöer och deras ömsesidiga beroenden.

8.3.7 Nätverk och datakommunikation

Samtliga nämnder och bolag har redan idag någon form av koppling till Region Stockholms gemensamma nätverk genom tjänsten ”Regionalt nät” som ger nämnder och bolag en säker anslutning till internet. Regionalt nät används också för anslutning av privata vårdgivare till Region Stockholms it-tjänster. Merparten anslutna nämnder och bolag nyttjar tjänsten i detta syfte. Endast trafiknämnden (trafikförvaltningen) använder en egen förbindelse mot internet, men är ändå ansluten till det Regionala nätet för åtkomst till vissa tjänster.

Ett sammanhållet nät för Region Stockholm omfattar utöver Regionalt nät också utformning, drift och övervakning av de delar av nätet som finns inom verksamheter, så kallade lokala nät. Merparten av dessa ingår också redan idag i den gemensamma nätleveranser, men följande verksamheter berörs vid etablering av en tjänst för lokala nät.

- Ambulanssjukvården i Storstockholm AB (AISAB)
- Fastighets- och servicenämnden (Locum AB)
- Kulturnämnden (Kulturförvaltningen)
- MediCarrier AB
- S:t Eriks Ögonsjukhus AB
- Trafiknämnden (Trafikförvaltningen)

Bland dessa sex nämnder/bolag pågår redan ett införande vid MediCarrier AB som beräknas slutföras under hösten 2024. Kulturnämnden genom regionarkivet ingår i den gemensamma nätleveransen, medan kulturförvaltningen hanterar sin egna nätleverans.

Trafiknämnden har befintliga avtal som gör att ett införande av trafikförvaltningens administrativa nät bör avvakta till dess de redan tecknade avtalen löper ut (beräknat 2028).

Rapporten förordar också att produktionsnät inte omfattas av rekommendationen, vilket innebär att trafiknämndens nät i trafikverksamheten inte föreslås omfattas av

beslut om gemensamma tjänster. Samtidigt konstateras att Locum AB:s fastighetsnät ute i regionens verksamheter redan idag hanteras av fastighets- och servicenämnden med Landstingsfastigheter i Stockholm som formell kund.

8.3.8 It-arbetsplats samt identitet och behörighet, e-tjänstekort

Gemensam it-arbetsplats innebär att datorer hårdvarumässigt och operativsystemsmässigt ser ut på ett likartat sätt och hålls samman av en gemensam bakomliggande infrastruktur. Nära it-arbetsplatsens funktion ligger identitets- och behörighetstjänster. De grundläggande tjänsterna för identitet- och behörighet i Region Stockholm ingår i nationella koncept för identitets och behörighetshantering inom vården, vilka förvaltas av Inera samt av fastighets- och servicenämnden på uppdrag av hälso- och sjukvårdsnämnden.

Tjänsterna för identitet och behörighet nyttjas redan av alla verksamheter. I gränssnittet mellan identitet- och behörighet och it-arbetsplats finns tjänsten AD som är den användar- och resurskatalog som i praktiken används för att styra behörigheter i den större it-arbetsplatsmiljön. I kommande version av gemensamma nättjänster kommer AD också att ligga till grund för en rad säkerhetsfunktioner i nätet.

Gemensamma tjänster för regionalt och lokalt nät bör införas före införande av it-arbetsplats och katalogtjänster påbörjas.

För en fungerande helhet är det nödvändigt att införande av it-arbetsplats också omfattar införande av gemensam katalogtjänst (AD), identitetsintygsutfärdare (IdP) gemensam lagring samt sammanhållna lösningar för samarbete och säkerhet. Det är denna helhet som ur ett användarperspektiv skapar tjänsten it-arbetsplats. Tjänsten är alltså en kombination av digitala klienter och digitala användare med konton för inloggning, epost med mera. Dessa delar bör i så hög grad som möjligt införas samlat och vid samma tillfälle. Först när en verksamhet är ansluten till dessa tjänster kan säkerheten i nätet nyttjas fullt ut.

Införandet av gemensamma tjänster för grundläggande it innebär att gemensam it-arbetsplats rekommenderas införas på följande nämnder och bolag:

- Ambulanssjukvården i Storstockholm AB (AISAB)
- Fastighets- och servicenämnden (Locum AB)
- Folktandvården Stockholms län AB
- Kulturnämnden (Kulturförvaltningen)
- MediCarrier AB
- S:t Eriks Ögonsjukhus AB
- Trafiknämnden (Trafikförvaltningen)

Kulturnämnden ingår redan i gemensam it-arbetsplats vad gäller regionarkivet, och trafiknämnden ingår vad gäller förvaltningen för utbyggd tunnelbana.

Inom de områden där fastighets- och servicenämnden levererar lokala katalogtjänster idag (Södertälje sjukhus AB och Stockholms läns sjukvårdsområde) är det också väsentligt att dessa integreras eller konsolideras till en fungerande helhet.

8.3.9 Integrationshantering

Integrationstjänster föreslås i rapporten hållas samman, både med hänsyn till funktion och till kostnadseffektivitet. Det finns idag flera nämnder och bolag som har egna integrationstjänster, där det bedöms finnas störst verksamheter och plattformar vid fastighets- och servicenämnden, Karolinska Universitetssjukhuset och vid trafiknämnden.

För införande av en gemensam tjänst påbörjas, bör det utredas vilka förmågor som finns var i den nuvarande organisationen. Det är viktigt att bedöma vilka tjänster som är mest lämpliga och att ta hänsyn till verksamheters unika behov och krav. I detta ingår även att bedöma var inom Region Stockholms den gemensamma integrationshanteringen bör organiseras

Först när sådana studier genomförs föreslås ändringar som för Region Stockholm mot en konsoliderad tjänst påbörjas. Arbete med en sådan förstudie har initierats och pågår vid Strategiskt it inom regionledningskontorets.

8.3.10 Sammanhållen kundtjänst

En väl fungerande kundtjänst är ett nav i tjänsteleveransen där produktionen följs upp och förfrågningar tas om hand och drivs framåt. Tjänsten utgör dock ingen självständig tjänst i sig. En sammanhållen kundtjänst ska fungera som kontaktpunkt för nyttjande nämnder och bolag när det gäller alla de tjänster som tillhandahålls av fastighets- och servicenämnden. Det finns däremot inget specifikt införande kopplat till sammanhållen kundtjänst, utan tjänsten utvecklas och byggs ut i takt med att nya tjänster införs.

8.3.11 Övriga tjänster

Rapporten förordar att gemensamma tjänster ska vara fortsatt gemensamma inom ett antal områden. Inom dessa områden krävs inget införande även om tjänsterna självklart ska utvecklas löpande. Sådana områden där det redan finns gemensamma tjänster och som därför inte berörs i avsnitten ovan är:

- Pensionsadministration
- Grundläggande telefoniplattform/telefonitjänst
- Identitets- och behörighetshantering (övergripande exklusive AD)
- Säkerhetsövervakning

Inom följande områden föreslås tjänster vara ett lokalt ansvar, även om fastighets- och servicenämnden idag tillhandahåller tjänster. Fortsatt nyttjande av de existerande gemensamma tjänsterna är då frivilligt. Respektive nämnd och bolag beslutar om hur arbetet med tjänsterna ska organiseras. Det gäller följande existerande tjänster:

- Chefsstöd
- Redovisning med bokslut

I fall där tjänsterna sägs upp från serviceförvaltningen och istället bedrivs lokalt vid nämnd/bolag måste beaktas att det kan röra sig om verksamhetsövergång, och att befintlig personal kan ha en rätt att följa med sina arbetsuppgifter. Dessa frågor ska noga beredas med stöd av hr.

9 Bilaga nuläge användande per delområde

Nedanstående tabell syftar till att ge en visuell överblick över vilka nämnder och bolag inom Region Stockholm som i nuläget använder tjänsterna som utretts i denna rapport. Tabellen ska således betraktas som en ögonblicksbild, där antalet nämnder och bolag kan såväl öka som minska samt nyttja tjänsterna i varierande grad.

		Lön, personal och tillhörande systemstöd												Ekonomi, ledningssystem och tillhörande systemstöd								Grundläggande it									
Nämnd/bolag	**Anställda jan2024**	**Löne-administration**	**Pensions-administration**	**Systemstöd lön (regional förvaltning)**	**Systemstöd lön (lokal förvaltning)**	**Rekrytering annonsering**	**Rekrytering referens**	**Rekrytering tester**	**Kompetens-planering**	**Inhyrd bemanning**	**Schemaläggning**	**Chefsstöd**	**Kundreskontra**	**Leverantörs-reskontra**	**Redovisning med bokslut***	**Systemstöd ekonomi (regional förvaltning)**	**Systemstöd ekonomi (lokal förvaltning)**	**Systemstöd verksamhetsplanering och uppföljning**	**Regelefterlevnad**	**Registerförteckning**	**Kapacitet och drift**	**Nätverk och datakommunikation (regionalt)**	**Nätverk och datakommunikation**	**It-arbetsplats**	**Identitet och behörighet, e-Hälsokort**	**Identitet och behörighet, AD****	**Integrations-hantering**	**Telefoniplattform*****	**Säkerhetsövervakning**	**Sammanhållen Kundtjänst**
1 Ambulanssjukvården i Storstockholm AB (AISAB)****	520	1	1	1		1	1	1	1		1					1		1	1	1	1	1			1			1	1	1
2 Danderyds Sjukhus AB	4 587		1	1		1	1		1	1	1					1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
3 Fastighets- och servicenämnden (Serviceförvaltningen)	676	1	1	1	1	1	1	1	1			1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
4 Fastighets- och servicenämnden (Locum AB)****	285		1			1	1		1									1	1	1		1			1		1		1	1
5 Film Stockholm AB	8	1	1	1	1	1	1		1			1				1	1	1	1			1	1	1	1	1			1	1
6 Folktandvården Stockholms län AB****	1 896		1	1		1	1		1							1		1	1	1	1	1	1		1			1	1	1
7 Hälso- och sjukvårdsnämnden	609	1	1	1	1	1	1	1	1			1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
8 Karolinska Universitetssjukhuset	15 892	1	1	1	1	1	1		1	1						1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
9 Kulturnämnden	121	1	1	1	1	1	1		1			1				1	1	1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
10 MediCarrier AB****	161	1	1	1	1	1	1		1							1	1	1	1		1	1			1		1	1	1	1
11 Patientnämnden	27	1	1	1	1	1	1		1			1	1	1	1	1	1	1	1		1	1	1	1	1	1		1	1	1
12 Regionstyrelsen*	394	1	1	1	1	1	1	1	1			1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
13 Regionrevisorerna	23	1	1	1	1	1	1		1			1			1	1	1	1	1			1	1	1	1		1	1	1	1
14 S:t Eriks Ögonsjukhus AB****	455	1	1	1		1	1		1	1	1					1		1	1	1	1	1			1			1	1	1
15 Stockholms läns sjukvårdsområde (SLSO)	12 354	1	1	1	1	1			1	1	1		1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
16 Södersjukhuset AB	4 959		1	1		1	1		1	1	1					1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
17 Södertälje Sjukhus AB	1 342		1	1		1	1		1	1	1					1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
18 Tiohundra AB****	2 218		1	1		1	1		1		1							1	1		1	1	1		1		1	1	1	1
19 Tobiasregistret AB	15	1	1	1	1	1	1		1			1				1	1	1	1		1	1	1	1	1	1		1	1	1
20 Trafiknämnden (Förvaltning utbyggd tunnelbana)	119	1	1	1		1	1	1	1			1						1	1	1	1	1	1	1	1	1		1	1	1
21 Trafiknämnden (Trafikförvaltningen)****	962	1	1	1		1	1	1	1									1	1	1		1			1			1	1	1
Totalt antal	**47 623**	**15**	**21**	**20**	**11**	**21**	**20**	**6**	**21**	**6**	**7**	**9**	**5**	**5**	**5**	**17**	**10**	**21**	**21**	**14**	**17**	**21**	**16**	**14**	**21**	**14**	**12**	**19**	**21**	**21**
%		71%	100%	95%	52%	100%	95%	29%	100%	29%	33%	43%	24%	24%	24%	81%	48%	100%	100%	67%	81%	100%	76%	67%	100%	67%	57%	90%	100%	100%

* Utöver de nämnder och bolag (med anställd personal) som anges i tabellen nyttjas Redovisning med bokslut även av Klimat och regionutvecklingsnämnden, Primärvårdsnämnden och NKS Bygg, vilka inte har någon egen personal anställd.
**För kulturnämnden är det endast regionarkivet som nyttjar tjänsten.
***Centralt samordnat avtal där tjänster i nuläget tillhandahålls både via serviceförvaltningen och direkt från extern telefonileverantör.
**** Nyttjar delar av nuvarande sammanhållen kundtjänst

Regionstyrelsen
Rotel VI

REMISS
2024-06-28

Diarienummer
RS 2024-0566

Remiss av Gemensamma tjänster i Region Stockholm

Rotel VI remitterar för yttrande bilagd rapport i utredningen av gemensamma stödtjänster för Region Stockholm.

I remissen ligger att roteln vill ha remissinstansernas synpunkter på utredningens rekommendationer.

Remissen är ett led i att bidra till inriktningen i Region Stockholms budget 2024, om en utvecklad målstyrning och minskad administration i Region Stockholm genom att ”Det påbörjade arbetet med att införa gemensamma stödtjänster ska fullföljas”.

Mer information om förslaget finns i bilagd promemoria från regionledningskontoret daterad den 9 juni 2024.

Remisstiden sträcker sig till den 30 augusti 2024.
Yttranden ska skickas till regionledningskontorets registrator, e-post: registrator.rlk@regionstockholm.se. Ange diarienummer RS 2024-0566.

Frågor kring remissen kan besvaras av Eva-Karin Sennette, eva-karin.sennette@regionstockholm.se, regionledningskontoret.

Maria Klockare
Tf. Kanslichef

Sändlista

Nämnder samt hel- och delägda bolag i Region Stockholm.