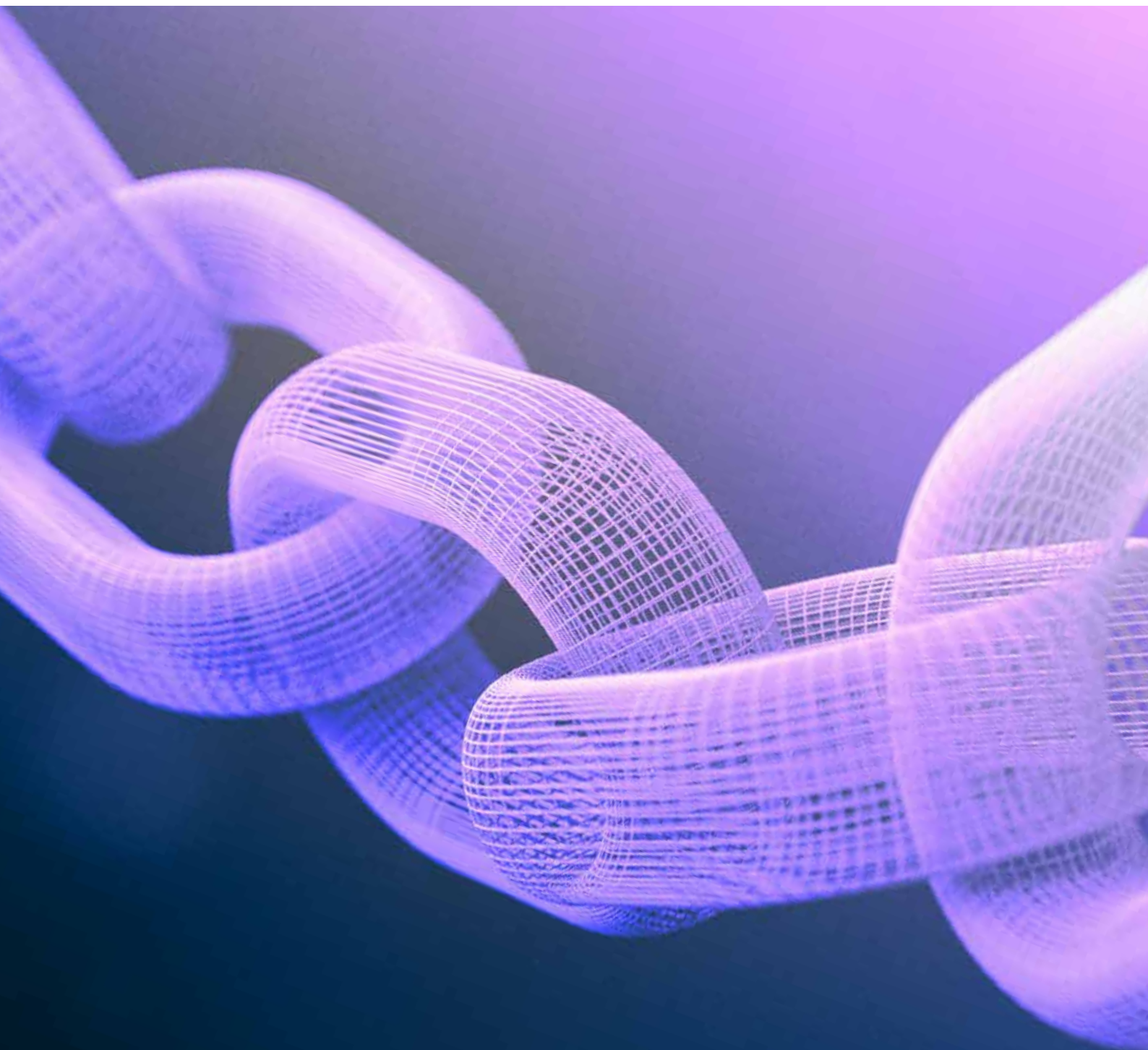


Diarienummer  
RS 2019-0669  
RS 2019-0829

# Strategi It och digitalisering 2020–2023

GÄLLER FÖR REGION STOCKHOLM



# Innehåll

<b>1. Om dokumentet</b> .....	3
<b>2. Digitaliseringens nyttor</b> .....	4
<b>3. Framgångsfaktorer</b> .....	5
3.1 Aktivt ägarskap för digitaliseringen .....	5
3.2 Hög digital kompetens.....	6
3.3 Hög grad av gemensamt arbete.....	7
3.4 It-miljö som möjliggör verksamhets-utveckling .....	8
3.5 Robust och säker it-miljö.....	9
<b>4. Realisering av strategin</b> .....	10
4.1 Finansiering.....	10
4.2 Uppföljning av strategin .....	10
<b>5. Definitioner</b> .....	11

# 1. Om dokumentet

## 1. Syfte

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

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

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

## 2. Tillämpning

Nämnder och bolag ska i sitt arbete med verksamhetsplanering och budgetunderlag beakta digitaliseringen och de inriktningar som framgår av denna strategi. Regionstyrelsen beslutar om underliggande styrande dokument kopplade till *Strategi för it och digitalisering*.

## 3. Begreppen digitalisering och digital tjänst

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

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

Med digital tjänst avses system, applikationer eller enskilda funktioner som inklusive underliggande komponenter och supportande processer skapar ett värde för slutanvändaren. Slut användaren kan både vara intern eller extern då tjänsterna kan vända sig till exempelvis anställda, patienter, resenärer, andra offentliga organisationer eller privata utförare.

## 2. Digitaliseringens nyttor

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

Sammantaget har digitaliseringen ökat våra förutsättningar att samarbeta med andra, dela information, genomföra analyser och sprida nya insikter.

### **Nya tjänster som underlättar vardagen**

Nya digitala tjänster ökar möjligheten till dialog och delaktighet för invånarna genom att underlätta åtkomst till information och ge stöd i stora och små beslut.

### **Höjd kvalitet i offentlig service**

Digitaliseringen bidrar till ökad kvalitet i Region Stockholms kärnverksamhet, förutspår problem och minskar mänskliga misstag. Patientsäkerheten ökas och precisionen i kollektivtrafiken växer.

Detta innebär möjligheter till kunskapsbildning och forskning, men också till en förbättrad service. Med artificiell intelligens som stöd i beslutsfattandet kan tider för bedömning av information minskas, risken för mänskliga fel reduceras och tidskrävande manuella moment automatiseras.

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

### **En ökad effektivitet i produktionen av tjänster**

Genom digitaliseringen skapas en mer resurseffektiv verksamhet då information finns tillgänglig när och där den behövs samt att arbetsuppgifter automatiseras eller effektiviseras.

### **Ökad förmåga till insikter, analys och kunskapsbildning**

Genom digitaliseringen möjliggörs delning, hantering och analys av stora mängder data och information vilket leder till insikter som inte tidigare varit möjliga som stöd i vardagens beslut, verksamhetsutveckling och forskning.

## 3. Framgångsfaktorer

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

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

### 3.1 Aktivt ägarskap för digitaliseringen

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

#### Digitaliseringen ägs av verksamheten

Digitaliseringen drivs inte ytterst av teknik utan av människors vilja att ständigt utveckla och förbättra den verksamhet de verkar inom. Att bedriva den utveckling av verksamheten som digitaliseringen innebär behöver därför ägas av respektive nämnd och bolag. Varje nämnd och bolag ska driva ett aktivt arbete för att utveckla den egna verksamheten med stöd av digitala tjänster. Ägandet av digitala tjän-

ster ska inte separeras från verksamhetsansvaret, och kan inte överlåtas åt en teknikorganisation. Ett undantag är om det rör sig om tekniska grundtjänster (infrastruktur) med begränsad koppling till verksamhetsprocesser.

#### Ägarskapet för digitala tjänster är väldefinierat

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

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

### 3.2 Hög digital kompetens

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

#### **Digital kompetens är förmågan att delta, leda, driva och leverera**

**Delta:** Medarbetare ska ha en grundläggande förståelse för digitaliseringens påverkan och en tillräcklig färdighet för att använda digitala verktyg samt en vilja för att kunna ta till sig nya arbetssätt i det egna arbetet.

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

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

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

#### **Digital kompetens är integrerad i kompetensförsörjningen**

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

### 3.3 Hög grad av gemensamt arbete

Högre grad av samarbete mellan nämnder och bolag i digitaliseringsarbetet är en förutsättning för att skapa en sammanhållen organisation, minimera dubbelarbete och kunna fokusera Region Stockholms resurser. Det ökade gemensamma arbetet åstadkoms genom förbättrad gemensam styrning, men bedöms också kräva att vissa tjänster görs obligatoriska för Region Stockholms verksamheter.

#### Information utgör en grund för samarbete

Region Stockholm ska ha ordning och reda på sin information, väl dokumenterade begrepp och processer samt ha en hög förmåga att dela information, både inom och utom den egna organisationen. Region Stockholms verksamheter ska förhålla sig till, och tillämpa, internationella, nationella och regionala standarder och samarbeta såväl mellan nämnder och bolag som gentemot andra myndigheter och samarbetspartners.

#### Gemensamma digitala tjänster är huvudregel

Region Stockholms nämnder och bolag ska i första hand sträva efter att samarbeta och etablera gemensamma digitala tjänster där det är möjligt. Endast när ett behov är unikt i förhållande till andra verksamheter inom Region Stockholm ska en särskild lokal digital tjänst utvecklas eller vidmakthållas. Lokala digitala tjänster ska alltid förhålla sig till, och interagera med, Region Stockholms gemensamma digitala tjänster. När det är motiverat ska Region Stockholm samverka med andra huvudmän

på nationell nivå och eftersträva nationell digital infrastruktur, gemensamma överenskommelser eller principer. När tjänster utvecklas som ett led i innovation ska arbetet beakta spridning av den digitala tjänsten.

#### Sammanhållen samordning och gemensam beredning

Samordningen i Region Stockholm utgår från regionstyrelsens uppdrag att styra, leda och samordna all verksamhet i enlighet med uppdrag från regionfullmäktige, och de specifika uppdrag som styrelsen har med avseende på strategisk ledning och ansvar för regiongemensamma digitala tjänster. Styrgrupper, arbetsgrupper och referensgrupper är effektiva medel för samordning och beredning av beslut i förvaltning och utveckling av digitala tjänster. Dessa är dock i formell mening enbart rådgivande till den nämnd eller bolag som fattar beslut.

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

### **3.4 It-miljö som möjliggör verksamhetsutveckling**

För att kunna driva digitaliseringen måste de utvecklingsinitiativ som verksamheten prioriterar möta en modern och tillgänglig it-miljö som underlättar verksamhetsutveckling. Digitala verktyg ska vara utformade med tillgänglighet och användbar teknik som grundprincip, för att motverka digitalt utanförskap. It-miljön behöver konsolideras i sina grundläggande delar, och plattformen för digitalisering behöver också kompletteras med återanvändbara delar som återkommande krävs i moderna digitaliseringsprojekt.

#### **It-miljön kännetecknas av standardisering och automatisering**

Region Stockholm ska ha en i hög grad standardiserad och automatiserad teknisk plattform för att på längre sikt minska ledtiderna vid förändringar och nyttja resurserna effektivt. En standardiserad, väl dokumenterad och i hög grad automatiserad plattform ökar dessutom förutsättningarna för ett effektivt arbete med informationssäkerhet.

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

#### **Medvetna val görs avseende leveransmodell och leverantörer**

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

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

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



### 3.5 Robust och säker it-miljö

En ökad digitalisering av verksamheten med högre grad av mobilitet och hantering av realtidskritiska data kräver en it-infrastruktur med hög tillgänglighet, kapacitet, stabilitet och säkerhet. När graden av digitalisering ökar blir också verksamheterna i allt högre grad beroende av avbrottsfria digitala system och tjänster varför brister i dessa tjänster får allt större verksamhetspåverkan.

#### **Säker hantering av Region Stockholms information**

Region Stockholm ska ha en hög medvetenhet om värdet av den information som hanteras och vad som kan hota den. Grunden i arbetet är att varje nämnd och bolag dokumenterar vilken information som hanteras i verksamheten och vilket skyddsvärde informationen har. Det ingår i samtliga nämnders och bolags ansvar att genomföra riskanalyser kopplat till information och system, och att anpassa skyddet till detta. En relevant hantering av skydd för information och integritetsfrågor är en förutsättning för att upprätthålla förtroendet för Region Stockholms verksamheter, och för att medarbetare, patienter och resenärer ska vilja dela den information som krävs för att de ska kunna vara delaktiga i och nyttja de digitala tjänster som Region Stockholm erbjuder.

Inom informationssäkerhet utgör Region Stockholms ledningssystem för informationssäkerhet grunden för arbetet. Varje nämnd och bolag ska som del av sitt uppdrag följa regionfullmäktiges policy för informationssäkerhet med tillhörande riktlinje. Nämnder och bolag ska också koppla informationssäkerhet till sitt ordinarie arbete med riskhantering och kontinuitetsplanering.

#### **Processer för ledning och styrning ska vara strukturerade**

Hanteringen av digitala tjänster ska bygga på ett strukturerat arbete och dokumenterade arbetsmetoder. Regionstyrelsen ska svara för riktlinjer

inom området och för en övergripande samordning av regionens it-arkitektur. Denna styrning och samordning möjliggör för nämnder och bolag att skapa digitala lösningar som håller samman och är framtidssäkra. En väl genomtänkt arkitektur för såväl regionala som lokala lösningar är en förutsättning för att säkra effektiva informationsflöden och robusta digitala tjänster.

För att bidra till hög tillgängligt och stabilitet samt för att säkerställa kapacitet i digitala tjänster ska arbete med utveckling, drift och förvaltning vid samtliga nämnder och bolag följa dokumenterade rutiner. Arbetet ska följa best practice inom det område leveransen gäller. De processer som tillämpas ska regelbundet följas upp och vara föremål för kontinuerligt förbättringsarbete. Robusthet garanteras också genom att ägaren av digitala tjänster ansvarar för att såväl hård- som mjukvara är föremål för en regelbunden livscykelhantering så att ingående delar alltid är aktuella och föremål för aktiv support från tillverkare.

#### **Test och egenkontroll ska prioriteras**

För att säkerställa stabilitet, användbarhet och tillgänglighet ska samtliga digitala tjänster testas före driftsättning. Ägare av digitala tjänster ansvarar för att säkerställa att det finns tillräckligt omfattande tekniska miljöer, inklusive testmiljöer, och rutiner för att kunna testa nya och uppdaterade digitala tjänster innan driftsättning sker. Det ska också finnas miljöer som möjliggör utbildning av användare och teknisk personal, och där det är relevant ska ägare av digitala tjänster också kunna tillhandahålla miljöer som gör det möjligt för ägare av andra digitala tjänster att genomföra integrationstester. Ur ett säkerhetsperspektiv ska den som äger en tjänst svara för egenkontroll, så att test av säkerhet och robusthet sker såväl före driftsättning som med regelbundenhet under drift för att säkerställa att miljöns uppsättning är aktuell och korrekt.

## 4. Realisering av strategin

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

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

### 4.1 Finansiering

Finansiering av it och digitalisering är ett verksamhetsansvar. Grundprincipen är att varje nämnd och bolag ansvarar och betalar för det digitala stöd som

verksamheten behöver. I samband med framtagandet av årliga förvaltnings- och utvecklingsplaner för kommande budget- och planeringsår ska utrymme för såväl förvaltning som vidareutveckling budgeteras inom respektive nämnd och bolags verksamhetsplan. Denna hantering ska ske inom ramen för Region Stockholms budgetprocess.

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

### 4.2 Uppföljning av strategin

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

# 5. Definitioner

## **Data och information**

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

## **Digitalisering**

Verksamhetsutveckling med hjälp av it, medicinsk teknik eller motsvarande.

## **Digital tjänst**

System, applikationer eller enskilda funktioner inklusive underliggande komponenter och supportande processer som skapar ett värde för slutanvändaren.

## **Förvaltning och utveckling**

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

## **Informationssäkerhet**

Bevarande av konfidentialitet, riktighet och tillgänglighet hos information.

## **Informationsteknik, it**

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

## **Verksamhet**

De aktiviteter och processer som utförs vid nämnder och bolag i syfte att genomföra nämndens eller bolagets uppdrag.





Region Stockholm  
Regionledningskontoret  
Box 22550, 104 22 Stockholm  
Telefon: 08-737 25 00  
[www.sll.se](http://www.sll.se)

