

Ankom  
Stockholms läns landsting

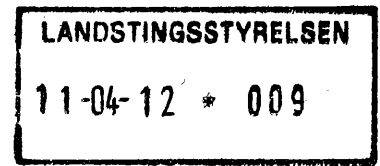
2011-03-23

LS 1102-0211

2011-03-28

Dnr.....

Landstingsstyrelsen



### Yttrande över landstingsrevisorernas rapport 18/2010 Styrningen av IT

Föredragande landstingsråd: Torbjörn Rosdahl

#### ÄRENDET

Landstingsrevisorerna har överlämnat rapport Styrningen av IT för yttrande.

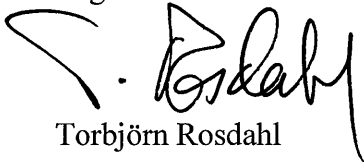
#### FÖRSLAG TILL BESLUT

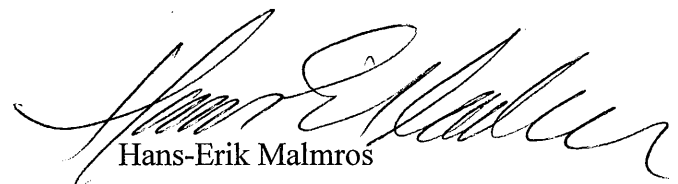
**Landstingsrådsberedningen** föreslår landstingsstyrelsen besluta

att avge yttrande till landstingsrevisorerna enligt tf landstingsdirektörens tjänsteutlåtande.

Landstingsrevisorerna har granskat styrningen av landstingets IT-verksamhet och funnit att det i nuläget finns en tillfredsställande styrning av IT-verksamheten inom vården.

I samband med att landstingsstyrelsens förvaltning anpassar sin organisation till den nya politiska organisationen har också förändringar gjorts som förväntas leda till en ökad tydlighet inom styrningen av IT-frågorna. Arbetet med att genomföra regelbundna övergripande riskanalyser har intensifierats. Det är också angeläget att landstinget fortsätter vara delaktigt i det nationella arbetet kring e-hälsa.

  
Torbjörn Rosdahl

  
Hans-Erik Malmros

#### Bilagor

- 1 Landstingsrevisorernas rapport
- 2 Tf landstingsdirektörens tjänsteutlåtande

2011-03-15

2011-03-23

LS 1102-0211

## ÄRENDET OCH DESS BEREDNING

**Landstingsrevisorerna, revisorsgrupp I**, har den 10 februari 2011, överlämnat rapport Styrningen av IT, för yttrande.

Landstingsrevisorernas rapport bifogas (bilaga).

**Tf landstingsdirektören** har i tjänsteutlåtande den 15 mars 2011 (bilaga) föreslagit landstingsstyrelsen besluta *att* som yttrande över landstingsrevisorernas rapport Styrningen av IT, överlämna direktörens utlåtande.

**Landstingsrådsberedningen** behandlade ärendet den 23 mars 2011.

# LANDSTINGS- REVISORERNA

Projektrapport  
Nr 18/2010

## Styrningen av IT

- Styrningen av IT inom vården bygger till stora delar på konsensus och samverkan på tjänstemannanivå i ett flertal olika fora. Det innebär att tydligheten i styrprocesserna inte på ett enkelt sätt framgår. Den informella styrningen upplevs dock fungera i nuläget.
- Landstingsstyrelsen bör säkerställa att:
  - landstingets samtliga verksamheter involveras i de fora som bereder IT-frågor
  - den politiska beredningen och beslutsgången fastställs vad gäller IT-relaterade ärenden
  - det genomförs regelbundna övergripande riskanalyser av IT-området inom landstinget
  - det genomförs regelbundna systematiska mätningar av IT-kostnaderna för hela landstinget för att kunna följa de uppnådda besparingarna inom IT i landstinget.

**Rapport 18/2010**  
**Styrningen av IT**

Revisorerna i revisorsgrupp I beslutade på möte 2011-02-10 att överlämna rapporten till landstingsstyrelsen för yttrande senast 2011-05-11.



## INNEHÅLL

<b>1. SLUTSATSER OCH REKOMMENDATIONER .....</b>	<b>2</b>
<b>2. UTGÅNGSPUNKTER FÖR GRANSKNINGEN.....</b>	<b>4</b>
2.1 Motiv till granskningen .....	4
2.2 Revisionsfråga .....	4
2.3 Revisionskriterier.....	4
2.4 Metod och avgränsning .....	5
<b>3. STYRANDE DOKUMENT .....</b>	<b>5</b>
3.1 IT-policy.....	5
3.2 IT-strategi .....	5
3.3 Informationssäkerhetspolicy och riktlinjer för informationssäkerhet .....	6
3.4 Verksamhetsrådet IT:s prioriterade vård-IT frågor.....	6
3.5 IT-ramverk .....	7
<b>4. STYRNINGENS AKTÖRER .....</b>	<b>7</b>
4.1 LSF produktionssamordning - Koncernövergripande IT- samordning (KITS) .....	7
4.2 LSF - SLL IT.....	8
4.3 Fora och grupper.....	11

## 1. Slutsatser och rekommendationer

Revisionskontoret har bl.a. granskat om det finns en tydlig styrning av IT-verksamheten inom landstinget. Granskningen visar att det i nuläget finns en tillfredsställande styrning av IT-verksamheten inom vården. Styrningen av IT-verksamheten inom vården bygger till stora delar på konsensus och samverkan på tjänstemannanivå mellan landstingsstyrelsens förvaltning (SLL IT och koncernövergripande IT-samordning), hälso- och sjukvårdsnämndens förvaltning och vårdens verksamheter i ett antal olika fora. Det innebär att tydligheten i styrprocesserna inte på ett enkelt sätt framgår. Den informella styrningen upplevs av de intervjuade dock fungera i nuläget.

Landstingets IT-policy innehåller övergripande mål och grundläggande principer för utveckling och användning av IT-stöd i landstinget. De flesta av de intervjuade känner till policyns grunddrag och anser att den stödjer det arbete som pågår inom IT-området i landstinget. IT-strategin för åren 2010-2015 är beslutad av landstingsdirektören och syftet är att den ska vara vägledande för vad som ska fokuseras på inom IT-området de kommande åren. Det sker i dagsläget ingen systematisk uppföljning av målen i policyn eller efterlevnaden av IT-policyn och IT-strategin i övrigt.

Styrningen och efterlevnaden av IT-policyn och IT-strategin bygger mycket på konsensus och flera fora har skapats där IT-frågorna hanteras. Eftersom strategin inte är beslutad av landstingsstyrelsen eller av fullmäktige så måste inte förvaltningar och bolag följa den. Det framgår även av strategin att den endast är vägledande. Konsensus och samråd behöver i sig inte betyda en svagare styrning så länge detta kan nås. Det är främst vårdverksamheterna som i nuläget är med i de olika grupperna men det är viktigt att även övrig verksamhet involveras så snart som möjligt. Detta minskar risken för utveckling av IT-stöd i dessa verksamheter vid sidan av befintlig strategi. Det är i nuläget oklart hur medverkan från samtliga verksamheter ska säkerställas.

Det är enligt uppgift aktuellt med en del större beslut om bl.a. upphandlingar inom IT-området som kommer att behöva lyftas till den politiska nivån för beslut. Det framgår inte av strategin hur den politiska beredningen och beslutsgången ska se ut för dessa ärenden. Det bör fastställas hur den politiska beredningen av IT-frågor ska ske.

Koncernövergripande IT-samordning på landstingsstyrelsens förvaltning (KITS) har en central roll när det gäller styrningen av IT inom landstinget. Den erhåller sina uppdrag från landstingsdirektören. De ska bl.a. med utgångspunkt från verksamhetens behov skapa goda förutsättningar för verksamhetsutveckling med hjälp av IT-stöd och är i den bemärkelsen en kravställare gentemot SLL-IT som är en leveransorganisation. KITS och dess roll är väl känd i de intervjuade verksamheterna. KITS ska med utgångspunkt i verksamhetens behov skapa goda förutsättningar för verksamhetsutveckling med hjälp av IT-stöd. Den flödesbeskrivning som finns framtagna utgör ett bra underlag för hur de olika fora som finns

hanterar olika typer av ärenden. Beskrivningen skulle kunna kompletteras med uppgifter om när och vem/vilka i tjänstemannaorganisationen som fattar besluten.

Risikanalyser har genomförts för vissa projekt men någon övergripande riskanalys för KITS egna arbete har inte genomförts. Eftersom funktionen är så central när det gäller styrningen av IT inom landstinget bör det regelbundet genomföras övergripande riskanalyser.

Det har hittills bara gjorts enstaka uppföljningar av kostnader för IT inom landstinget. Det finns en viss löpande övergripande uppföljning av kostnader genom den s.k. IT-kontoplanen men det är främst verksamheterna lokalt som tittar på kostnaderna i nuläget. Systematiska mätningar av IT-kostnaderna behövs bland annat för att kunna genomföra nyttokalkyler löpande i samband med investeringar och utvecklande av nya IT-stöd för landstinget. Mätningarna är även viktiga för att kunna följa vilka besparingar som görs i samband med etablerandet av en gemensam IT-organisation för landstinget totalt.

SLL IT som är ett funktionsområde på landstingsstyrelsens förvaltning är till större delen en utpräglad leveransorganisation som ska förse landstingets verksamheter med olika typer av IT-leveranser t.ex. drift, förvaltning, support, kommunikation. SLL IT ansvarar även för infrastruktur kring IT t.ex. landstingets gemensamma nätverk SLLnet. Det pågår ett stort konsolideringsarbete av landstingets IT-verksamheter. Arbetet bedrivs i form av ett program, GEMIT. Programmet leds av en styrgrupp som består av IT-direktören, företrädare för KITS och personer i ledande ställning från verksamheter inom sjukvården. Granskningen visar att arbetet med GEMIT i stort sett löper på enligt plan. Det finns vissa avvikelser bl.a. införlivandet av IT-verksamheterna på SLSO och Södertälje sjukhus AB i SLL IT som är försenade och saknar ny tidplan, konsolideringen av heldesk-funktionerna har tagit längre tid p.g.a. mer arbete än planerat men arbetet är prioriterat, arbetet med införandet av klientplattform på Karolinska Universitetssjukhuset har haft otydligheter vad gäller ansvarsfördelningar vilket nu rättats till och beräknas vara klart under 2011. En viktig framgångsfaktor för att SLL IT ska lyckas med sitt uppdrag är en väl fungerande support, i annat fall finns risk för att verksamheterna bygger upp egna supportorganisationer.

## Rekommendationer

Landstingsstyrelsen bör säkerställa att:

- landstingets samtliga verksamheter involveras i de fora som bereder IT-frågor
- den politiska beredningen och beslutsgången fastställs vad gäller IT-relaterade ärenden
- det genomförs regelbundna övergripande riskanalyser av IT-området inom landstinget
- det genomförs regelbundna systematiska mätningar av IT-kostnaderna för hela landstinget för att kunna följa de uppnådda besparingarna inom IT i landstinget.

## 2. Utgångspunkter för granskningen

### 2.1 Motiv till granskningen

Under 2008 påbörjades en uppbyggnad av en ny central IT-organisation inom landstinget. Målet är att skapa en gemensam och hög standard för många av de olika IT-funktioner som finns inom landstinget. Enligt fullmäktiges budgetbeslut för 2009 anges att en ny IT-organisation ska skapas. Med den nya organisationen skapas bättre förutsättningar för effektivare utvecklingsarbete och rationellare drift av landstingets system. Det gäller konsolidering av drift, teknik, förvaltning och första linjens support (helpdesk). Genom att konsolidera och omförhandla leverantörsavtalen räknar man med att få ner antalet leverantörer och effektivisera IT-verksamheten. Den nya IT-organisationen, SLL-IT, beräknas omfatta ca 300-350 personer.

I ett första skede är det IT-organisationerna på landstingsstyrelsens förvaltning, hälso- och sjukvårdsnämnden, Karolinska universitetssjukhuset och Danderyds sjukhus AB som går samman. Under 2010 kommer Södersjukhuset AB att införlivas och tanken är att under 2011 och framåt ska resterande delar av vårdens IT verksamheter konsolideras. Samordningsvinsterna beräknas framöver ge en besparing för SLL på 220 mnkr årligen. En förstudie genomfördes under 2009.

Granskningsprojektet ska, enligt fastställd revisionsplan, bedöma om det finns en tydlig styrning av IT-verksamheten inom landstinget och hur konsolideringen med ny central IT-organisation genomförts.

### 2.2 Revisionsfråga

Övergripande revisionsfråga:

- Finns det en tydlig styrning av IT-verksamheten inom vården och centralt i SLL och har förväntade effekter uppnåtts?

Den övergripande revisionsfrågan kan brytas ner i följande delfrågor

- Är roller och ansvar tydligt beskrivna?
- Hur sker uppföljning och kontroll av efterlevnad av regelverket?
- Hur säkerställs brukarinflytande/verksamhetskrav?
- Har beslutade besparingar uppnåtts?
- Har de förväntade effekterna i övrigt uppnåtts?

### 2.3 Revisionskriterier

- LS beslut (2008-12-02 § 323) om ny landstingsgemensam IT-organisation ärende LS 0810-0997
- IT-policy för Stockholms läns landsting antagen av fullmäktige i mars 2004
- Koncerngemensam IT-strategi för Stockholms läns landsting för åren 2010-2015 som antogs av landstingsdirektören 2010-10-08



## 2.4 Metod och avgränsning

Granskningen har skett genom intervjuer enligt en framtagen intervjuguide med nyckelpersoner på Landstingsstyrelsens förvaltning, SLL IT och funktionen för koncernövergripande IT-samordning, Danderyds sjukhus AB, Södersjukhuset AB, hälso- och sjukvårdsnämndens förvaltning (HSNf) och dokumentstudier.

## 3. Styrande dokument

### 3.1 IT-policy

Landstingets IT-policy (LS 0310-2623) innehåller övergripande mål och grundläggande principer för utveckling och användning av IT-stöd i landstinget. Den beskriver också ett tekniskt ramverk i olika skikt som stödjer det pågående arbetet med konsolidering av infrastruktur och kommunikation som ska bilda landstingets gemensamma tekniska plattform. Det ska även finnas generella IT tjänster som kan utnyttjas av flera verksamheter och system som ska vara anpassade till den enskilda enhetens krav och som leder till direkt nytta för verksamheten.

De flesta av de intervjuade känner till policyns grunddrag och anser att den stödjer det arbete som pågår inom IT-området i landstinget.

#### *Revisionskontorets bedömning*

Det sker i dagsläget ingen systematisk uppföljning av målen i policyn. Inte heller sker en uppföljning av efterlevnaden i övrigt. Styrningen och efterlevnaden bygger mycket på konsensus och flera fora har skapats där IT-frågorna hanteras. Dessa redovisas i avsnitt 4.4 nedan. Det är i nuläget främst vårdverksamheterna som medverkar i dessa fora.

### 3.2 IT-strategi

En koncerngemensam IT-strategi för Stockholms läns landsting för åren 2010-2015 (LS 1008-0627) är beslutad av landstingsdirektören och syftet är att den ska vara vägledande för vad som ska fokuseras på inom IT-området de kommande åren. Landstingsdirektören äger och beslutar om den koncernövergripande IT-strategin och IT-direktören ansvarar för att utarbeta och förvalta strategin. I strategin framgår att den ska revideras årligen och ambitionen är att det ska göras innan budgetarbetet.

I strategin beskrivs koncernstruktur och beslutsforum. IT-stödet ska beslutas och följas upp utifrån en samverkansstruktur baserat på tre kategorier; koncerngemensamt, vårdgemensamt och lokalt IT-stöd. Begreppen definieras i strategin. Beslut ska ske i följande forum; koncernledningen beslutar om det koncerngemensamma IT-stödet, HSNf och respektive förvaltning beslutar om det vårdgemensamma IT-stödet efter rekommendation av sjukvårdsdirektörsgruppen och det lokala IT-stödet är en fråga för respektive förvaltning och bolag men får inte strida mot övergripande SLL-strategier och mål.

Strategin innehåller även ett antal beslutskriterier som ska gälla vid förnyelse och utveckling av IT-stödet.

Enligt uppgift så råder det konsensus i koncernledningen om att följa IT-strategin och i strategin anges att respektive förvaltningsdirektör, bolagschef och verksamhetsansvarig ansvarar för att verkställa och efterleva IT-strategin.

### **Revisionskontorets bedömning**

I likhet med målen i IT-policyn sker i dagsläget ingen systematisk uppföljning av målen i strategin. Inte heller sker en dokumenterad uppföljning av efterlevnaden. Enligt uppgift stäms arbetet som bedrivs på SLL IT inom GEMIT-programmet av mot strategin löpande och där mäts programmets kostnader etc. Funktionen för koncernövergripande IT-samordning på landstingsstyrelsens förvaltning medverkar i framtagandet av strategin.

Även när det gäller styrning och efterlevnad i enlighet med strategin bygger mycket på konsensus/samverkan och flera fora har skapats där IT-frågorna samordnas och bereds. Eftersom strategin inte är beslutad av landstingsstyrelsen eller av fullmäktige så behöver inte förvaltningar och bolag följa den. Det framgår även av strategin att den endast är vägledande. Den ska istället följas genom konsensus och samråd vilket i sig inte behöver betyda en svagare styrning så länge konsensus kan nås. Det är främst vårdverksamheterna som i nuläget är med i de beredande grupperna men det är viktigt att även övrig verksamhet involveras så snart möjligt. Detta minskar risken för utveckling av IT-stöd i dessa verksamheter vid sidan av befintlig strategi.

Det är enligt uppgift aktuellt med en del större beslut om bl.a. upphandlingar inom IT-området som kommer att behöva beslutas på politisk nivå. Det framgår inte av strategin hur den politiska beredningen och beslutsgången ska se ut för dessa ärenden. Det bör fastställas hur den politiska beredningen av IT-frågor ska ske.

Den nu gällande strategin beslutades av landstingsdirektören 2010-10-08 och den tidigare var från 2008. Det är viktigt att det sker en årlig revidering av strategin så att den bl.a. kan utgöra ett underlag för budgetarbetet.

### **3.3 Informationssäkerhetspolicy och riktlinjer för informationssäkerhet**

Dokumenterna informationssäkerhetspolicy och tillhörande riktlinjer ger ett tillräckligt stöd för god informationssäkerhet. Förslagen till nya styrdokument kommer att innebära ytterligare förbättringar. Det är viktigt att dessa styrdokument revideras om och när ett beslut tas om att landstinget ska byta systemförvaltningsmodell så att roller, ansvar och begrepp överensstämmer med den nya förvaltningsmodellen.

### **3.4 Verksamhetsrådet IT:s prioriterade vård-IT frågor**

Verksamhetsrådet IT bereder ärenden till sjukvårdsdirektörsgruppen. I forumet har det tagits fram ett dokument vars syfte är att visa vilka vård-IT frågor och områden som fokus bör läggas på för SLL gemensamt. Detta för att ligga till grund för bedömning och prioritering av tillkommande frågor.

Detta dokument har i praktiken ersatt den tidigare vård-IT planen och visar status och ansvarig för de upptagna frågorna som är kategoriserade utifrån prioritetsordning och vad som är strategiskt respektive verksamhetspecifikt.

### **3.5 IT-ramverk**

Det finns ett IT-ramverk med ett antal dokument framtagna och dessa fastställs i en styrgrupp. Ramverket lever kvar sedan tiden före beslutet om att införa SLL IT och dess nuvarande roll är inte tydlig.

#### *Revisionskontorets bedömning*

Det framgår inte av dokumenten i ramverket vilken beslutsstatus dessa har och om de är tvingande eller endast vägledande för landstingets verksamheter. Det är också oklart vilket beslutsmandat som styrgruppen har.

## **4. Styrningens aktörer**

### **4.1 LSF produktionssamordning - Koncernövergripande IT-samordning (KITS)**

Funktionen (KITS) som består f.n. av 3 personer får sina uppdrag från landstingsdirektören. De ska med utgångspunkt från verksamhetens behov skapa goda förutsättningar för verksamhetsutveckling med hjälp av IT-stöd och är i den bemärkelsen en kravställare gentemot SLL-IT som är en leveransorganisation. I detta ingår bl.a. att konsolidera verksamhetens krav på IT-stöd i balans med koncernövergripande intressen och att förbereda nästa generations IT-stöd.

KITS ska även säkerställa SLL:s vision, strategier och planer dvs. verka för en god styrning. De representerar SLL i regionala och nationella fora/styrgrupper. Enheten är också projektägare för koncerngemensamma vård-IT projekt/funktioner/system och sitter med i flera av de fora inom landstinget som bereder IT-frågor.

Enligt IT-strategin ska funktionen samordna vårdgemensamt IT-stöd för SLL-ägd verksamhet men uppdraget är även att samordna SLL-finansierad verksamhet. Arbetet hittills har fokuserats på SLL-finansierad vård. Styrningen av vårdgivarna sker via avtal och IT-bilagor som arbetats fram av HSNf. KITS har även etablerat en samverkansgrupp med SLL IT och HSNf.

En flödesbeskrivning över hur olika typer av ärenden ska hanteras och som berör flera av de fora som beskrivs i avsnitt 4.3 nedan har tagits fram. Beskrivningen innehåller även kriterier för val av beslutsväg och prioritering, finansieringsprinciper. Den innehåller i huvudsak en beskrivning av hur olika ärenden ska förankras och prioriteras. Det framgår inte av beskrivningen på vilken nivå beslut ska tas.

Inom KITS samordnas även landstingets medverkan på det nationella planet. Det pågår ett flertal nationella projekt inom IT-området. Landstinget måste kunna leverera information till de nationella tjänsterna och SLL IT har en

nyckelroll i det arbetet. Det är viktigt att de politiska ledningarna i landstingen kan enas om målen.

### *Revisionskontorets bedömning*

Funktionen och dess roll är väl känd av de intervjuade.

Den flödesbeskrivning som finns framtagen utgör ett bra underlag för hur de olika fora som finns bereder de olika typerna av ärenden. Det behövs en tydlig beskrivning eftersom det är många olika grupper involverade. Det finns två huvudspår för beredning av ärenden, dels det som gäller SLL-ägd verksamhet, dels principiella och övergripande frågor som gäller SLL-finansierad verksamhet. Beskrivningen skulle kunna kompletteras med uppgifter om när och vem/vilka som fattar besluten.

Risکانالyser har genomförts för vissa projekt men någon övergripande riskanalys för KITS eget arbete har inte genomförts. Eftersom funktionen är så central när det gäller styrningen av IT inom landstinget bör det regelbundet genomföras övergripande riskanalyser.

Vi har inte sett något dokument som beskriver landstingets IT-hantering på ett samlat sätt, t.ex. roller och ansvar, var driften sker av olika system och vilka systemsamband som råder. Det är svårt att få en samlad bild över IT-verksamheten, dess system och samband vilket vi bedömer som viktigt när det sker så många förändringar samtidigt. KITS har påbörjat ett arbete med att göra en systemkartläggning och kommer att fortsätta det arbetet med stöd av ett IT-system som idag används på HSNf. Då kommer enligt uppgift möjligheterna att fånga kostnader och identifiera effektiviseringspotentialer att öka. Det har hittills bara gjorts enstaka uppföljningar av kostnader. Det finns en viss löpande övergripande uppföljning av kostnader genom den s.k. IT-kontoplanen men det är främst verksamheterna lokalt som tittar på kostnaderna i nuläget.

När det gäller kontroll av SLL IT:s kostnader anser KITS att det pågående GEMIT programmet ger den möjligheten och att det idag finns en godtagbar övergripande kontroll, där bl.a. nya upphandlingar gett lägre kostnader för landstinget. Någon regelbunden uppföljning av IT-kostnaderna för hela landstinget sker inte idag. Systematiska mätningar av IT-kostnaderna behövs bland annat för att kunna genomföra nyttokalkyler löpande i samband med investeringar och utvecklande av nya IT-stöd för landstinget.

## **4.2 LSF - SLL IT**

Landstingets centrala IT funktion, SLL-IT, består av ca 350 personer och leds av IT-direktören som även sitter i koncernledningen.

SLL IT som är ett funktionsområde på landstingsstyrelsens förvaltning är till större delen en utpräglad leveransorganisation som ska förse landstingets verksamheter med olika typer av IT-leveranser t.ex. drift, förvaltning, support, kommunikation. SLL IT ansvarar även för infrastruktur kring IT t.ex. landstingets gemensamma nätverk SLLnet.

Det pågår ett stort konsolideringsarbete av landstingets IT-verksamheter, system, datorhallar, supportorganisationer etc. Hittills har IT-verksamheterna för Karolinska Universitetssjukhuset, landstingsstyrelsens förvaltning, hälso- och sjukvårdsnämndens förvaltning (HSNf), Danderyds sjukhus AB, Södersjukhuset AB och Södertälje sjukhus förts över till SLL IT. Kvar i dessa verksamheter finns beställarkompetens och systemförvaltning i varierande grad.

## *GEMIT*

Konsolideringsarbetet bedrivs i form av ett program, GEMIT, som i sin tur består av ett antal projekt. Några har redan slutförts och andra pågår för fullt. Det finns en programorganisation som leds av en programsamordnare och en handlingsplan med tidplaner för respektive projekt. GEMIT programmet leds av en styrgrupp som består av IT-direktören, företrädare för KITS och personer i ledande ställning från verksamheter inom sjukvården. Kostnader och intäkter för de delar i GEMIT som SLL-IT ansvarar för följs regelbundet upp.

I samband med intervju anges att arbetet med GEMIT i stort sett löper på enligt plan. Det finns vissa avvikelser:

- Konsolideringen av IT-verksamheterna på SLSO och Södertälje sjukhus AB till SLL-IT är försenade och ingen ny tidplan är beslutad för det arbetet
- Helpdesk – konsolideringen har tagit längre tid p.g.a. mer arbete än beräknat. Ledningen för SLL IT är medvetna om att det finns problem i arbetet med en gemensam helpdeskfunktion och arbetar med att lösa dessa.
- Arbetet med att införa en standardiserad klientplattform på Karolinska Universitetssjukhuset har försenats och det har funnits oklarheter i ansvarsfördelningen. Nu upplever SLL IT att det är tydligare ansvarsförhållanden. Karolinska Universitetssjukhuset äger numera projektet och en projektledare är utsedd från SLL IT. Arbetet beräknas vara slutfört under 2011.

## *Överenskommelser*

Danderyds sjukhus AB gick över till SLL IT för ett par år sedan. Det har varit mycket arbete med att hitta rollfördelningar. I den befintliga huvudöverenskommelsen beskrivs inte servicenivåer eller tjänster utan enbart övergripande principer och fakturering. Danderyds sjukhus AB upplever att det fortfarande finns otydligheter i rollfördelningen med SLL IT. Förhoppningsvis kommer tjänsteöverenskommelser att tecknas under 1:a kvartalet 2011. Det finns ett bra underlag från SLL IT där det går att koppla ihop tjänster och priser. För närvarande pågår diskussioner om prissättning av tjänsterna.

Södersjukhuset AB (SöS), som gick över med sin IT-verksamhet till SLL IT under 2010 har i dagsläget två undertecknade avsiktsförklaringar med SLL IT. SöS vill ha med det som står i avsiktsförklaringarna i den kommande huvudöverenskommelsen. Arbetet med huvudöverenskommelsen och de olika tjänsteöverenskommelserna som behövs är påbörjat. Planen är att huvudöverenskommelsen ska undertecknas snarast och att tjänsteöverenskommelserna ska vara upprättade innan sommaren 2011.

Tjänsteöverenskommelserna avses träda i kraft fr.o.m 2012. Under 2011 regleras leveransen till SÖS via avsiktsförklaringarna. SÖS upplever att avsiktsförklaringarna fungerar som reglering så länge leveransens omfattning är relativt oförändrad, men vid förändringar i omfattning kan diskussioner uppstå mellan parterna. SLL IT:s tjänstekatalog måste sannolikt kompletteras för att motsvara leveransen till SÖS.

På HSNf uppges att ansvaret för driften av alla system är flyttat till SLL IT och att det finns nya drift- och förvaltningsavtal där kraven framgår tydligare än tidigare, vilket i sin tur ökat kraven gentemot de externa leverantörer som SLL IT anlitar för HSNf:s räkning. Det finns även ett huvudavtal med SLL IT och årliga förvaltningsplaner som HSNf tagit fram. HSNf är i stort sett nöjda med samarbetet med SLL IT och ser inga direkta oklarheter eller risker i dagsläget. Det har varit vissa problem med SLL IT:s dubbla roller, dels som IT-leverantör till den landstingdrivna vården, dels att stå för infrastrukturen inom landstinget. Det är viktigt att när det sker beslut att det tydligt framgår om det avser infrastruktur för landstinget eller ett beslut i egenskap av leverantör.

#### *Besparingseffekter*

I beslutet från 2008 rörande etablerande av landstingsgemensam IT-organisation (LS 0810-0997) uppskattas att samordningspotentialen i landstinget inom projekthantering, IT-drift, helpdesk och PC arbetsplats motsvarar ca 220 mnkr/år i minskade kostnader jämfört med dåvarande volym och omfattning. Besparingen förväntas uppnås fullt ut år 2013. Det pågår för närvarande diskussioner om definitioner av och nivåer på volymerna. Det var inte tydligt definierat från starten.

I nuläget sker ingen återrapportering i månadsboksluten för LSF av hur stora de realiserade besparingarna är för landstinget totalt. Det görs vissa separata uppföljningar av besparingarna och dessa visar på minskningar hitintills i storleksordningen 130 mnkr. Det sker en regelbunden uppföljning av SLL-IT:s egna kostnader och intäkter.

#### *Revisionskontorets bedömning*

En viktig framgångsfaktor för att SLL IT ska lyckas med sitt uppdrag är en väl fungerande support och helpdesk. Det är det som märks mest ute i verksamheterna och skapar en bild av hur bra SLL IT klarar av att leverera tjänster till användarna. Det är därför viktigt att arbetet med att bygga upp en väl fungerande supportorganisation ges fortsatt hög prioritet. Det har vid intervjuerna framförts hur viktigt det är att supporten fungerar. SLL IT bör ha tydligare processer riktade mot kund. Granskningen visar att inte alla upplever att så är fallet. Ambitionen från SLL IT är att kunderna bara ska behöva vända sig till helpdesk och där få all hjälp som behövs men det är en bit kvar till att det fungerar så, vilket även bekräftas av intervjuerna.

Om SLL IT inte klarar av att leverera en bra support är risken stor att verksamheterna tvingas bygga upp egna supportorganisationer med dubbla kostnader för landstinget som följd.

IT-direktören har i viss utsträckning två olika roller. Dels som linjeförman för SLL IT med ansvar för leveranser, dels som medlem av koncernledningen med ett strategiskt beställarperspektiv på IT. Det är viktigt att dessa roller inte sammanblandas och i intervjuer med IT-direktören framgår att han är väl medveten om dessa olika roller.

Det är viktigt med tydliga ansvarsförhållanden mellan SLL IT och verksamheterna. Det gäller såväl i överenskommelser som i de projekt som bedrivs. Granskningen visar på vissa otydligheter vad gäller rollfördelningen.

För att kunna följa vilka besparingar som görs i samband med etablerandet av en gemensam IT-organisation är det viktigt att det i månadsboksut och annan regelmässig rapportering tydligt redovisas vilka besparingseffekter som uppnåtts för landstinget totalt.

### **4.3 Fora och grupper**

Det finns ett antal fora och grupper som har bäring på styrningen av IT i landstinget.

#### *Koncernledningen*

Beslutar enligt IT-strategin om det koncerngemensamma IT-stödet. Beslut som rör det lokala IT-stödet tas av förvaltningar och bolag inom ramen för deras delegation och budget.

#### *Sjukvårdsdirektörsgruppen*

Ska enligt IT-strategin ge HSNf och verksamheterna rekommendationer inför beslut kring vårdgemensamt IT-stöd för SLL-ägd verksamhet.

#### *Verksamhetsrådet IT*

Består av KITS, en ordinarie verksamhetsföreträdare och en namngiven ersättare för resp. vårdförvaltning/bolag, HSNf och SLL IT (utsedda av resp. direktör/VD). Hanterar och prioriterar frågor som rör vårdgemensamt IT-stöd för SLL-ägd verksamhet till sjukvårdsdirektörsgruppen enligt IT-strategin. Detta sker bl.a. genom framtagande av en bruttolista över verksamhetsrådets prioriterade aktiviteter/åtgärder.

#### *Beställarsamordningen*

Består av verksamhetsföreträdare för respektive vårdförvaltning/bolag som är kunder hos SLL IT, vanligtvis beställarchef-IT eller lokal IT-chef och ytterligare en representant per enhet och KITS. Gruppens syfte är att vara ett forum för informations- och erfarenhetsutbyte kring samordning av gemensamma beställar- och kundfrågor gentemot SLL IT. Gruppen ska även ta ställning till förutsättningar kring effektiviseringar av t.ex. applikationskonsolidering och gemensamma projekt. Gruppen har även en beredningsfunktion till Verksamhetsrådet IT.

#### *Styrgruppen för informationsinfrastruktur*

Detta är en relativt nyinrättad grupp som består av företrädare för KITS, HSNf (ordf.) och SLL IT. Uppdraget från landstingsdirektören och Hälso- och sjukvårdsdirektören är att skapa en organisationsöverskridande infrastruktur

som ska skapa förutsättningar för informationsdelning mellan SLL-finansierad hälso- och sjukvård. Gruppen ska även säkerställa möjligheter för genomförande av politiska beslut, anpassning till lagar och implementering av den nationella IT-strategin. Breder ärenden som sedan går till sjukvårdsdirektörsgruppen som i sin tur antingen lyfter frågorna för beslut i koncernledningen eller så tas beslut i respektive verksamhet.

#### *Verksamhets- och IT-samordningsgruppen (VIS)*

Består av företrädare för KITS, HSNf och SLL IT. Sammansättningen är snarlik den för styrgruppen för informationsinfrastruktur men har en annan agenda. Syftet med detta forum är att samordna IT-frågorna mellan LSF och HSN. Exempel på ärenden som gruppen hanterar är att utarbeta förslag till handlingsplaner för IT-stödet, initierar input till revideringar av styrdokument och riktlinjer inom IT-området för landstingsfinansierad verksamhet t.ex. SLL:s IT-strategi. Det upplevs inte som något problem att hålla isär de olika agendorna i de två grupperna. Har även en beredande funktion till styrgruppen för informationsinfrastruktur.

#### *Beredningsgruppen/ITK-samordningen*

Består av verksamhetsföreträdare för respektive vårdverksamhet, samt de som är ytterst IT-ansvariga, vanligtvis beställarchef-IT eller lokal IT-chef och representant från medicinsk teknik. Ska operativt samordna IT-produktion i frågor som rör mer än en enhet t.ex. upphandlingar, beslut om förändringsbe- gränsningar, teknisk konsolidering,

#### *SLL-IT beredningsgruppen*

Består av ledningen för SLL IT och IT- och i vissa fall MT-chefer från verksamheterna. Vid behov närvarar även andra representanter från t.ex. KITS. Gruppen bereder operativa frågor av teknisk karaktär som sedan hanteras av SLL IT.

#### *Styrgrupp pm3 – ny förvaltningsstyrningsmodell*

Det pågår för närvarande arbete inom landstinget med att införa en ny styrmodell för systemförvaltning. Den modell landstinget planerar att införa kallas pm3 och är ett sätt att organisera systemförvaltningsverksamhet på ett affärsmässigt sätt. Vissa systemförvaltningar har redan börjat införa metoden t.ex. för journalsystemet TakeCare dels den lokala förvaltningen på Södertälje, dels den centrala systemsamordningen. Det har nyligen inrättats en styrgrupp för pm3 i landstinget som bl.a. ska ta fram underlag för beslut om införande av pm3. Det har ännu inte tagits något formellt beslut om införande av modellen och vid intervjuerna framkom att det troligen sker snart genom landstingdirektörens försorg genom konsensus i koncernledningen. Det finns ett utkast framtaget till en handlingsplan för införande i fyra faser. Fas 1 omfattar TakeCare och dess kringssystem och ska inledas i februari 2011. I gruppen finns bl.a. representanter från KITS och LSF.

#### *Revisionskontorets bedömning*

Av granskningen framgår det att de flesta grupperna har som syfte att bereda frågor/ärenden och verka för informationsutbyte och på så sätt skapa långsiktig konsensus snarare än att ta beslut.



Det är i nuläget fokus på styrningen av IT inom vården. Detta är ett aktivt val p.g.a. att där finns de största synergierna. Det är dock i nuläget oklart hur medverkan från samtliga verksamheter ska säkerställas. En utökad samverkan med privata vårdgivare behöver även säkerställas.

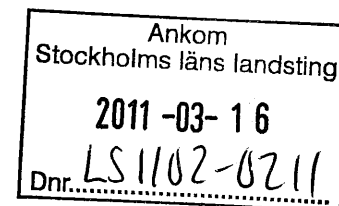
Forumet Verksamhetsrådet IT har en nyckelroll i den informella styrkedjan som gäller IT-frågor. I nuläget är agendan nästan helt inriktad på vårdens IT-stöd och det är önskvärt att även övriga verksamheter involveras för att minska riskerna för att utvecklingen där går i annan riktning. I intervju med koncernövergripande IT-samordning framgår att målet är att på sikt involvera all IT-verksamhet i landstinget i styrprocesserna.

Styrningen IT i landstinget bygger mycket på konsensus i tjänstemannaorganisationen och flera fora har skapats där IT-frågorna hanteras. Eftersom de flesta gruppernas karaktär är att ge möjligheter till informationsutbyte och skapa konsensus innebär det en svårgenomtränglig struktur som riskerar att skapa otydligheter i syfte och uppdrag samt var beslutet sker. De flesta intervjuade ansåg sig ha en relativt tydlig bild över hur de informella styrkedjorna hänger ihop och flera sitter med i ett eller flera fora.

Det är bra att det nu bildats en styrgrupp för det fortsatta arbetet med att införa pm3 i landstinget. Samtidigt är det viktigt att det löpande sker utvärdering av de piloter som redan påbörjat arbetet med att införa modellen. Det är också viktigt att säkerställa en bred medverkan från verksamheterna i såväl styrgrupp som i arbetet med att implementera modellen. Införandet kommer även att få viss påverkan på nomenklaturen i styrdokument som t.ex. IT-policy, IT-strategi och riktlinjer för informationssäkerhet bl.a. när det gäller roller. Det är viktigt att en revidering av styrdokumentet samordnas med beslut om införande av pm3. Den nuvarande systemförvaltningsmodellen har beslutats av landstingsdirektören och för att den ska upphöra att vara gällande behöver nytt beslut tas.

Handläggare:  
Jan Zetterdahl

Landstingsstyrelsen



*Rotel I*

## **Landstingsrevisorernas rapport nr 18/2010 – Styrningen av IT**

### **Ärendebeskrivning**

Landstingsrevisorerna har överlämnat en rapport angående styrningen av IT.

### **Beslutsunderlag**

Förvaltningens tjänsteutlåtande 2011-03-15  
Landstingsrevisorernas rapport nr 18/2010

### **Förslag till beslut**

Landstingsstyrelsen föreslås besluta

att lämna yttrande till Landstingsrevisorerna enligt t.f.  
landstingsdirektörens tjänsteutlåtande

### **Revisorernas granskning**

Landstingsrevisorerna har granskat om det finns en tydlig styrning av IT-verksamheten inom landstinget och granskningen visar att det i nuläget finns en tillfredsställande styrning av IT-verksamheten inom vården. Styrningen av övrig IT-verksamhet är dock ej helt tillfredsställande.

Landstingsrevisorerna konstaterar att IT-policyn innehåller övergripande mål och grundläggande principer för användning och utveckling av IT-stöd. IT-strategin för 2010-2015 är beslutad av landstingsdirektören och är vägledande för vad verksamheten ska fokuseras på under de kommande åren.

Landstingsrevisorerna lämnar därför följande rekommendationer till landstingsstyrelsen:

- landstingets samtliga verksamheter bör involveras i de fora som bereder IT-frågor

- den politiska beredningen och beslutsgången bör fastställas vad gäller IT-relaterade ärenden
- det genomförs regelbundna övergripande riskanalyser av IT-området inom landstinget
- det genomförs regelbundna övergripande mätningar av IT-kostnaderna för hela landstinget för att kunna följa upp de uppnådda besparingarna inom IT i landstinget

### **Förvaltningens yttrande**

Förvaltningen har tagit del av revisorernas uppfattning om att den delvis informella styrningen av IT fungerar väl, men att det krävs en ökad tydlighet i styrprocesserna. Ett redan etablerat samarbete inom styrgruppen för informationsinfrastruktur där SLL IT, Koncernövergripande IT-samordning (KITS) samt hälso- och sjukvårdsnämndens förvaltning ingår är ett exempel på åtgärder att öka tydlighet vad gäller styrprocesserna. I samband med att landstingsstyrelsens förvaltning anpassar sin organisation till den nya politiska organisationen har KITS överförs till funktionsområde Utveckling & Styrning vilket förväntas att förtydliga deras roll och leda till en ökad tydlighet vad avser styrningen av IT-frågorna.

Arbetet med att genomföra regelbundna övergripande riskanalyser har intensifierats och regelbundna systematiska mätningar av IT-kostnaderna för hela landstinget kommer att genomföras (även utanför SLL IT och det pågående konsolideringsarbetet). Ett annat viktigt område är att landstinget måste vara fortsatt delaktig i det nationella arbetet kring e-hälsa. Former för beslutsfattande inom dessa områden har angivits i Mål och Budget 2011 samt genom den av landstingsfullmäktige beslutade politiska organisationen (LS 1011-0897). Införandet av en ny förvaltningsstyrningsmodell pm3, bedöms också att ge bättre förutsättningar för styrning av IT.

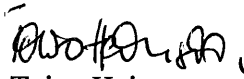
Landstingsstyrelsens arbetsutskott är det beslutsorgan som har att hantera landstingsövergripande IT-frågor. Vad avser olika stödfunktioner inom hälso- och sjukvården liksom ansvar för utveckling av medborgartjänster är det en uppgift för hälso- och sjukvårdsnämnden. Inom förvaltningen bereds ärenden gemensamt genom de olika samrådsorganen.

### **Ekonomiska konsekvenser av beslutet**

Inga omedelbara som resultat av revisionsrapporten.

### Miljökonsekvenser av beslutet

I enlighet med landstingets miljöpolitiska program Miljösteg 5 har hänsyn till miljön beaktats och bedömningen är att det inte är relevant med en miljökonsekvensbeskrivning i detta ärende.

  
Toivo Heinsoo  
Tf landstingsdirektör

  
Jan Zetterdahl  
IT-direktör