



Handelshögskolan
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET
Institutionen för informatik
2003-04-08

IT-strategier i svenska landsting

Medarbetarnas behov av en helhetssyn av verksamhetens IS/IT-resurser.

Abstrakt

Studien beskriver IT-strategier med inriktning på medarbetaren i vården. Syftet var att undersöka landstingens planering och förvaltning av IT och vår fråga var: Hur kommer medarbetarens behov av en helhetssyn av verksamhetens IS/IT-resurser till uttryck i Sveriges landsting och regioners IT-strategier? Materialet till studien är hämtat från Internet och via e-post. En IS/IT-strategi beskriver i varierande grad långsiktiga mål för arbetets effektivisering, ansvarsfrågor, syn på informationsförsörjning, investeringar i mjuk- och hårdvara, förvaltning av IT-teknisk infrastruktur samt de anställdas utbildning och tillfredsställelse i arbetet. Det finns 21 landsting i Sverige, av dessa har vi undersökt 10. 6 av IT-strategierna var mer utförligare än de andra och är också föremål för vår analys och diskussion. Studien visar att det inte alltid finns en klar strategi för medarbetarnas behov av en helhetssyn av verksamhetens IS/IT resurser, men man kan ana att en tanke om detta finns.

Nyckelord:

IT-management, IT-strategi, utbildning, vård

Författare	Maria Bergstedt Sofie Ljung
Handledare	Maria Bergenstjerna
Examensarbete 1	10p

Förord

Vi vill inleda vårt examensarbete med att tacka vår handledare Maria Bergenstjerna som alltid är generös med både tid och idéer. Utan hennes guidning, kunskap och positiva anda skulle inte vårt arbete ha löpt lika lätt som det trots allt har gjort.

Göteborg mars 2003
Maria Bergstedt och Sofie Ljung

Innehållsförteckning

INLEDNING	5
BAKGRUND	5
SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNING	6
AVGRÄNSNINGAR	6
PRAKTISKT TILLVÄGAGÅNGSSÄTT	6
DISPOSITION	7
VETENSKAPLIGT TILLVÄGAGÅNGSSÄTT	8
DESKRIPTIV STUDIE	8
HERMENEUTIK	8
KVANTITATIV OCH KVALITATIV FORSKNINGSMETOD	8
STRATEGIBEGREPP	9
STRATEGI I ALLMÄNHET	9
STRATEGISK MANAGEMENT	9
IT-MANAGEMENT	10
IS/IT STRATEGI	10
UTREDNINGENS TEORETISKA GRUND	11
IS/IT-STRATEGIER I ETT HISTORISK PERSPEKTIV	11
RAMVERK FÖR UTFORMNING AV IS/IT STRATEGIER	11
MÅL/MEDEL-ARKITEKTUR INOM IT-MANAGEMENT	12
MODELL FÖR UTREDNINGEN	14
RESULTATREDOVISNING	16
SVERIGES LANDSTING OCH REGIONER	16
LANDSTINGSFÖRBUNDET	16
CARELINK	17
LANDSTINGEN OCH IT-STRATEGIER	17
LANDSTINGET KRONOBERG, VÄSTRA GÖTALANDSREGIONEN, ÖREBRO LÄNS LANDSTING OCH ÖSTERGÖTLAND	18
VALDA IT-STRATEGIER	19
JÄMTLANDS LÄNS LANDSTING	19
LANDSTINGET BLEKINGE	20
LANDSTINGET HALLAND	21
LANDSTINGET SÖRMLAND	22
SU SJUKHUS	23
VÄSTERBOTTENS LÄNS LANDSTING	24

<u>ANALYS</u>	<u>26</u>
UTBILDNING/KUNSKAP	27
KULTUR	28
<u>DISKUSSION</u>	<u>29</u>
<u>SLUTORD</u>	<u>31</u>
<u>REFERENSER</u>	<u>32</u>
<u>APPENDIX</u>	<u>34</u>
TILLVÄGGÅNGSSÄTT OCH RESULTAT VID MATERIALINSAMLING	34

Inledning

Aldrig tidigare i historien har företag världen över omstrukturerat som nu för att överleva, konkurrera eller dominera (Oliff, 1992). Denna omstrukturering erfar även vården idag. Ledningen för vården står inför ett komplext problem som måste lösas. Visionen är att införa informations teknologi (IT), som ska ge stöd i arbetet inom vården. Idag har vården ett nät av olika system som kan upplevas som oöverblickbart. Många av dessa system är inte integrerade mellan olika enheter och divisioner. För att kontrollera dessa strukturella förändringar har ett behov av kommunikations och designstrategier växt fram (van der Poel & van Waes, 1989).

Bakgrund

En risk med införandet av ny teknik kan vara att det förutsätts att användaren ska anpassas till tekniken och inte tvärt om. Medias bild av vården idag visar på en hög arbetsbelastning och svårigheter med rekrytering. Om denna bild stämmer skulle arbetsbördan upplevas öka för den enskilde medarbetaren.

IT ska ge stöd i arbetsuppgifter och få arbetet att löpa smidigare med samlad nödvändig information i ”burken”. Utbildning av användare och användarnas medverkan i utvecklandet av informations system (IS) är en nödvändighet för att man ska uppleva detta stöd. Det måste finnas en strategi för hur IT-utvecklingen och utbildningen ska gå till. Informationsteknologin kan göra vårdyrket mer attraktivt om det finns möjlighet till påverkan. Genom en grundläggande utbildning inom IT och organisationen får användaren en förståelse för sin roll i helheten, och motiveras på så sätt att göra ett bra arbete.

Magoulas och Pessi (1998) skriver om att medarbetarna inom en organisation ska ses som ett mål och inte ett medel. Med detta menas att människan sätts i centrum och systemet ska byggas utifrån det, och att det ska finnas strategier för hur det ska gå till.

Detta arbete kommer att beskriva strategier. Strategier kommer att behandlas ur ett IS/IT perspektiv. Tidigare har det reflekterats och skrivits om IS/IT-strategier angående teknik och systemimplementering, men i stort sett inget om IT-strategier för medarbetarnas utbildning. Därför vill vi undersöka de olika landstingen utifrån information från Internet, om det finns IT-strategier innehållande utbildningstrategier.

Vår tanke är att syna vårdens IS/IT-strategier med inriktning på människan som arbetar i vården. Med begreppet vård menar vi den vård som finns att få inom landstinget, såsom akutvård, hälsovård, tandvård med mera.

Syfte och frågeställning

Under vår utbildning på Informatik, Handelshögskolan i Göteborg har vi bland annat studerat kursen "Informationssystemmiljöer". Med denna kurs som grund kommer vi båda att studera "Verksamhetsarkitekturer" som påbyggnadskurs. Inom denna inriktning finns en avslutande kurs "IS/IT planering och ledning", som behandlar strategisk IS/IT-planering och ledningens betydelse för organisationen. Genom detta examensarbete får vi möjligheten att titta på detta ämne. Syftet med arbete är att få arbeta med den avslutande delen av inriktningen och på så sätt sluta cirkeln i vår utbildning.

Vi vill också med detta arbete uppmärksamma landstingens planering, ledning och förvaltning av IT och hur detta kommer till uttryck i deras IT-strategi.

Vår frågeställning är:

Hur kommer medarbetarnas behov av en helhetssyn av verksamhetens IS/IT-resurser till uttryck i Sveriges landstings och regioners IT-strategier?

Delfrågor till huvudfrågan:

1. Finns det en IT-strategi?
2. Hur ser utbildningsstrategierna ut?
3. Vilken syn på medarbetarna genomsyrar strategierna?

Avgränsningar

Vi har i detta arbete valt att studera IT-strategier ur ett brett perspektiv, eftersom vi sökt vår information på Internet. Det hade behövts en ingående empirisk studie för att gå djupare ner på medarbetarnivå för att ta reda på om IT-strategierna blir verklighet och inte förblir vackra ord. Varför vi valt att inte göra en djupare undersökning beror på tidsbrist. I arbetet har vi avgränsat oss till att undersöka enbart landstingen inom vårdsektorn, eftersom den är så stor. Landstingen inkluderar sjukhus, vilka kändes mest intressanta. Vårt arbete rymmer inga ekonomiska funderingar, även om de är en förutsättning för landstingen för att genomföra IT-strategierna.

Praktiskt tillvägagångssätt

För att inhämta så mycket information som möjligt om det som berörde vårt examensarbete lånade och läste vi böcker, både metod och teoriböcker, och olika artiklar, både vetenskapliga och från dator- och dagstidningar. Vi studerade olika forskares tolkningar och teorier över definitioner på begrepp som används i vårt arbete. Vidare gick vi igenom och analyserade vårt införskaffade material och började utforma en struktur för arbetet.

Vi har undersökt alla landsting, och i vissa fall även regioner och enskilda sjukhus, i Sverige efter IT-strategier. Anledningen till att vi valt att studera landstingen är att de som en del av den offentliga sektorn troligen har mycket information om sin verksamhet på Internet. Vi har begränsat oss till att inte studera alla Sveriges landsting eftersom de är tjugo stycken. Istället har vi kontaktat de på Internet upphittade kontaktpersoner för respektive landsting/region och frågat om vi fick ta del av deras IT-strategi/vision. Via Internet har vi sökt efter den information landstingen själva lagt ut, angående deras strategier. Utifrån dessa svar och sökningar som pågick under en begränsad tid, grundar sig vår undersökning.

Disposition

I arbetet beskriver vi vårt vetenskapliga tillvägagångssätt, redogör för de begrepp vi använder oss av och de teorier som analysen bygger på. Vidare redovisas det material vi valt att undersöka. Till sist analyserar vi det undersökta materialet och diskuterar runt våra slutsatser och spekulationer.

Vetenskapligt tillvägagångssätt

När ett examensarbete utformas bör man veta vilka vetenskapliga tillvägagångssätt, metoder, som finns och vilka av dem som är relevanta för arbetet.

Vårt arbete är en deskriptiv studie och vi använder oss av det hermeneutiska synsättet. Detta synsätt tillåter oss att göra en egen tolkning av text och öka förståelsen inom det område vi har valt att studera. Vidare analyserar och bearbetar vi materialet i arbetet med hjälp av både kvantitativa och kvalitativa metoder. Detta eftersom vi använder oss av numerisk observation som resulterar i en skriven formulering.

Deskriptiv studie

Om det redan finns en mängd kunskap inom ett område, som man systematiserar i form av modeller, kommer undersökningen att vara deskriptiv. Undersökningar av detta slag begränsas till att undersöka några aspekter av de fenomen man är intresserad av. Det kan vara beskrivningar av samband mellan olika aspekter eller en beskrivning av varje aspekt för sig. Oftast används endast en teknik för att samla information till användning vid deskriptiva studier (Patel & Davidson, 1991).

Hermeneutik

Ordet hermeneutik kan översättas med tolkningskonst eller tolkningslära. Ursprungligen utvecklades den i samband med de tolkningsproblem som uppstod när man i teologi och humanistiska vetenskaper försökte förstå betydelsen av överlevande texter från andra tidsperioder.

Det hermeneutiska synsättet handlar om tolkning av innebörden i texter, tankar, motiv, mål, strävanden och handlingar. Vid tolkandet söker man en helhetsförståelse, en insikt, och behöver därför en förförståelse i form av språklig och kulturell gemenskap för det som ska undersökas. Ordet dialog används för att betona att det är en tvåvägsprocess, inte enbart med fysiska personer (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 2001).

Kvantitativ och kvalitativ forskningsmetod

Metoden att använda sig av matematiska och statistiska mätningar och kvantifieringar benämns kvantitativa. Dessa metoder utmynnar i numeriska observationer eller låter sig transformeras i sådana. Exempel på kvantitativa metoder är experiment, test, prov, enkäter och frågeformulär m.m. (Backman, 1998).

Den kvalitativa metoden kännetecknas av att de inte använder sig av siffror eller tal. Metoden inbegriper eller resulterar i verbala formuleringar, skrivna eller talade. Instrumentet för dessa utsagor består av det traditionella ”ordet” (Backman, 1998).

Strategibegrepp

Strategi är ett begrepp som innefattar och beskriver metoder och tillvägagångssätt för att angripa och lösa problem. Själva ordet strategi kommer ursprungligen från militären där man före ett krigsangrepp lade upp en strategi för hur själva angreppet och krigsföringen skulle gå till för att uppnå önskade mål. Begreppet har anammats även inom andra områden.

Strategi i allmänhet

Strategi, konsten att långsiktigt och övergripande föra och leda krig med självständigt opererande förband, t. ex. en hel armé, hela arméer. Överförd användning i konst, metod eller teknik att långsiktigt och övergripande leda något (t ex ett företag i en utveckling) någon eller några i önskad riktning [URL1].

Strategisk ledning, centralt begrepp inom företagsekonomi för en företagslednings samlade ambitioner och ansträngningar att etablera och kommunicera en gemensam, långsiktig färdriktning för en hel organisation. Strategins metoder bygger ofta på att de olika maktmedlen används i kombination med uttalade eller underförstådda löften och hot. Strategins mål, medel och metoder formuleras ofta i *strategiska doktriner*, som tjänar ändamålet att underlätta ledning och samordning men även att påverka yttre och inre motståndare och bundsförvanter [URL8].

Strategi är en modell av resursfördelning för vilka beslut som görs i en organisation. Dessa innehåller både önskvärda mål och förhoppningar om vad som är acceptabelt, vad som är mest kritiskt och oacceptabla medel för att uppnå dem. Denna definition gör det möjligt att se en organisations strategi genom att inspektera helheten av vad som görs (Robson, 1997).

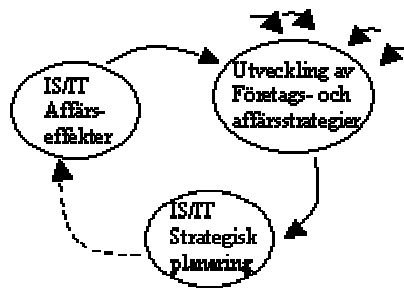
Strategisk management

Strategisk ledning är ingen exakt vetenskap. Det finns ingen organisation som kan använda sig av strikta regler och det finns ingen formel för att få fram den bästa strategin. Strategisk ledning handlar om att tyda signaler av stor betydelse och använda sig av det för en framtida organisationsutveckling.

Strategisk management har att göra med att leverera och beskriva strategin. Detta är något som är applicerbart på alla organisationer stora som små, kommunala eller privata, vinstdrivande eller inte. Strategisk management omfattar hela företaget och ser bortom det dagliga handlandet med mening att fokusera på organisationens långsiktiga möjligheter och utveckling. Ansvar för att detta genomförs ligger på olika personer beroende på storlek och typ av organisation. I ett litet företag gör kanske den enskilde ägaren allting, inklusive strategisk ledning. Det väldigt stora multinationella företaget har kanske en hel avdelning med uteslutande av detta ansvar. De har antagligen ett antal oberoende områden med strategier. En bolagsstrategi för hela bolagsgruppen, en affärsstrategi för varje enhet av bolaget och en funktionsstrategi för varje avdelning inom bolaget. Alla dessa nivåer måste överensstämna med varandra för att hela bolaget ska bli framgångsrikt eftersom de är alla en del av en större helhet (Robson, 1997).

IT-management

IT-management används i betydelse av att det är en konst att genom design och användning förbättra informationsmiljön. Det ingår i IT-management att hantera frågeställningar kring IT-organisation, ansvar, befogenheter med mera, och att kunna hantera eller hantera de risker som uppstår och som kan äventyra framgångsrik IS/IT-användning. IT-management har en utgångspunkt från företagets affärsstrategier och utvecklingsplaner (se figur 1). Informationsteknologin ska ge stöd åt företagets affärsstrategi och inte tvärtom. Däremot är det möjligt att genom IT få nya komponenter i affärsstrategierna och ge helt nya förutsättningar för företaget. Denna process är ständigt pågående och fungerar på ett cirkulärt vis (Magoulas & Pessi, 1998).



Figur 1. IT-management och affärsutveckling (Magoulas & Pessi, 1998)

IS/IT strategi

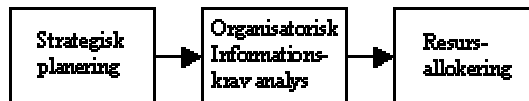
En strategisk användning av IS gör att ledningen ser mer än tekniska frågor. Istället för kortsiktigt tänkande ser de långsiktiga mål med investandet av IS såsom bättre service till kunder, reducera kostnader och effektivisera arbetet och förbättra de anställdas tillfredsställelse/belåtenhet (Boddy, Boonstra & Kennedy, 2002). Många organisationer har insett värdet av att ha en IS-strategi. Det ger dem möjlighet att prioritera vilka möjligheter som de ska fullfölja (Robson, 1997). IS-strategin anges som den riktlinje som ska styra vad man ska göra med IT. IS-strategin är affärsorienterad och behovsorienterad med fokusering på användning av IT. IT-strategin är däremot tekniskt fokuserad och ger principer för utformning och förvaltning av organisationens informationsteknologiska infrastruktur. IT-strategin baseras på hur organisationens aktiviteter skall stödjas av informationsteknologin (Magoulas & Pessi, 1998).

IS/IT-strategin är beroende av en managementstrategi för att kunna realiseras. Detta på grund av att IS/IT-strategierna i regel inte uttryckligt hanterar ansvarsfrågor och styrningsfrågor. IT-managementstrategi är det ramverk som ska vägleda organisationen och visar hur den ska bedriva IS/IT aktiviteter. En del av IT-managementstrategin fokuserar på organisering av IS/IT aktiviteter, vilket innebär att dessa ska ske i harmoni med organisationens struktur, kompetensnivå, ansvarsförhållande och informationsteknologi. Den andra delen fokuserar på kontroll och styrning av IS/IT aktiviteter, vilket innebär att om organisationen förändras så måste IS/IT aktiviteterna kontrolleras och anpassas till de nya förhållandena (Magoulas & Pessi, 1998).

Utredningens teoretiska grund

IS/IT-strategier i ett historisk perspektiv

På slutet av 70-talet och början på 80-talet utformades en av de allra första modellerna för IS/IT-planering. Modellen är uppdelad i tre sekventiella delar, *Strategisk planering*, *Organisatorisk informationskravanalys* och *Resursallokering* (se figur 2). Den första delen behandlar hur man anpassar informationsförsörjning och informationsbehandling till de strategiska verksamhetsplanerna. I den andra delen undersöks hur problem kan elimineras genom förändringar i informationsförsörjningen och informationsbehandlingen. Dessutom skapas en överordnad utvecklingsplan där systemutvecklingsprojekten rangordnas och en utvecklingsplan görs. I det sista steget gör man värderingar av vilka resurser som behövs. Resurserna som uppskattas är främst IT-resurser så som hårdvara och mjukvara men även personal- och finansresurser bedöms (Magoulas & Pessi, 1998).



Figur 2. Strategisk IS/IT-planering i tre steg (Magoulas & Pessi, 1998)

Ramverk för utformning av IS/IT strategier

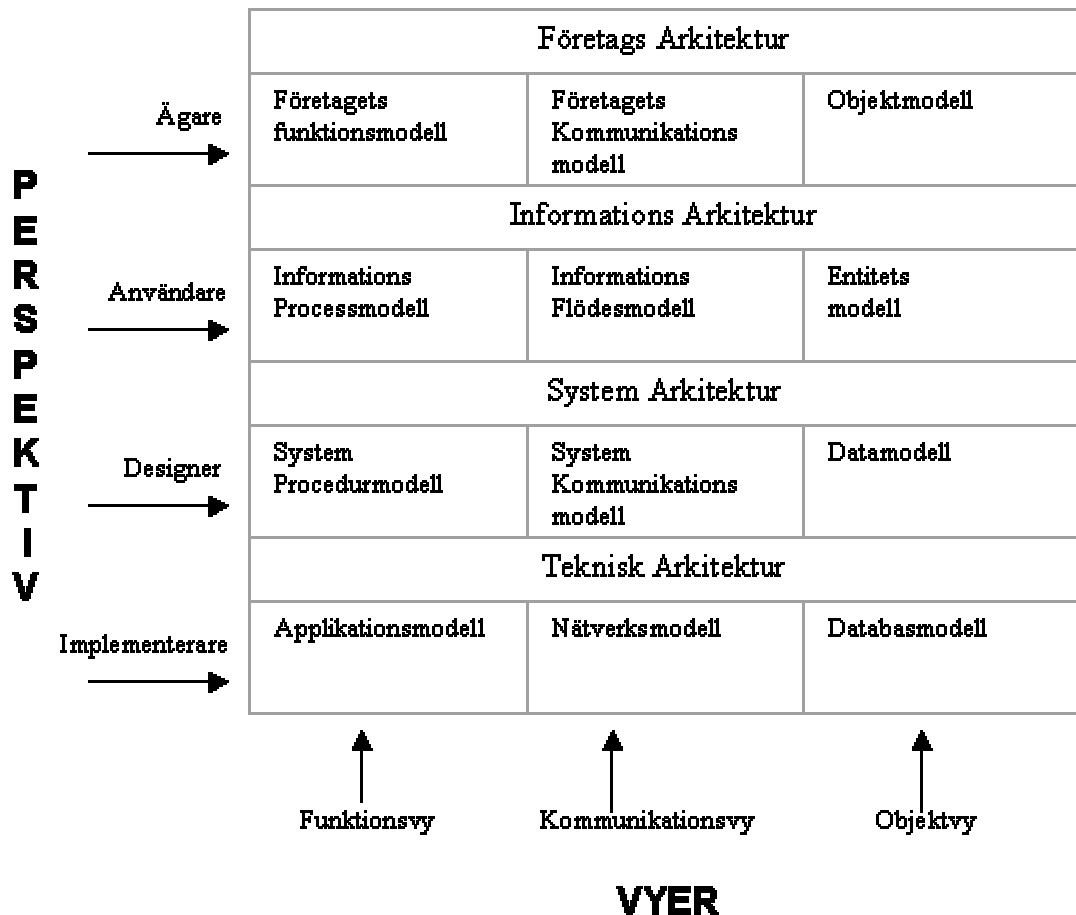
En modell som är mer praktiskt användbar är den som delas upp i olika vyer beroende på vilket perspektiv som det utgås ifrån (se figur 3). De karaktärer som ingår i modellen är *ägare*, *användare*, *designer* och *implementerare*. Dessa perspektiv är indelade i olika arkitekturer. Med arkitektur beskrivs helheter snarare än delar. Van der Poels och van Waes (1989) modell ger den helhetsbilden som medarbetaren bör ha överblick av, för att bli medveten och på så vis känna meningsfullhet i att arbeta och vara en liten del i det stora hela.

Ägaren behandlas under Företags Arkitekturen, användare under Informations Arkitekturen, designer under System Arkitekturen och slutligen implementerare under den Tekniska Arkitekturen. I företagsarkitekturen skildras i grova drag åt vilket håll ägaren vill strukturera sitt företag. I informationsarkitekturen framställs informationsförsörjningen som delas in i informationsmoduler. Systemarkitekturen används för att bestämma en struktur för realiserbara informationssystem och relationer dem emellan. Den tekniska arkitekturen fungerar som en ritning för vilken teknik som ska användas. Med teknik menas hårdvara, applikationer, nätverk och databaser.

I modellen finns även olika vyer som ingår i arkitekturerna. Dessa vyer kallas *funktionsvy*, *kommunikationsvy* och *objektvy*. Funktionsvyn är processororienterad och fokuserar på förändringar hos olika objekt. Kommunikationsvyn har fokus på olika objekts kommunikation, vilken information som ska skickas och till vem. I objektvyn tittar man på strukturen hos objekt och relationer mellan dem. Objektvyn är dataorienterad.

I modellen finns alla delar som ingår i ett IT-användande företag. Varje vy kan ses ur olika perspektiv. Desto längre upp i perspektiven man tittar desto högre blir

abstraktionsnivån. För att förvalta helheten på bästa sätt behövs en förståelse för varje del. Om en förändring sker i en del berörs andra delar i modellen (van der Poel & van Waes, 1989).



Figur 3. Perspektiv och vyer i en IT-användande organisation

Mål/medel-arkitektur inom IT-management

IT-management handlar om att samordna verksamhetens uppfattningar om hur man tänker använda tekniken för att förbättra och förändra den organisatoriska respektive sociala verkligheten. Mål/medel-arkitekturen beskriver enligt Magoulas och Pessi (1998) den grundläggande uppfattningen om informationsmiljöns utvecklingsinriktning och innehåll. Den utgör dessutom en uttalad och accepterad utvecklingsidé. Vidare anser de att mål/medel-arkitekturella definitioner har blivit allt vanligare, men har tyvärr alltför ofta en ensidig fokusering. En sådan arkitektur ger inte tillräckligt med förutsättningar att åstadkomma en framgångsrik utveckling, utan kan hämma utvecklingen och resultera i resursslöseri. För att överkomma detta måste det finnas ett samspel mellan olika faktorer såsom insats och belöning och i utvecklingsmöjligheter etc.

Mål/medel-arkitekturen reflekterar de förhållanden som råder mellan ”ends” och ”means”, vilka representerar förhållandet mellan sociala målbilder och teknologiska medel (Maoulas & Pessi, 1998). Förhållandet mellan ends/means kan anges i termer av lämpliga resurser som används för att tillgodose organisatoriska och sociala mål. En

handlingsplan utgör en grund för samordning av mänskliga insatser, medan den individuella förmågan och kompetensen är grunden till framgång. Framgången bygger på förverkligande av individuella, organisatoriska och sociala mål (Bergensstjerna, Johansson & Wojtasik, 1999).

Magoulas och Pessis definition av mål/medel arkitekturen:

- Används för att avgränsa och samordna människors intressen och utvecklingsidéer.
- Förhållandet mellan mål och medel är odelbart även i situationer där man har ofullständig kunskap.
- Representerar och samordnar ägarnas, aktörernas och klienternas världsbilder.
- Skapas och modifieras genom förhandlingar.
- Klargör hur artefakter såsom informationssystem och informationsteknologin ska användas för att förverkliga människors målbild och inte motsatsen.
- Mål är alltid mål. Grundläggande sociala målbilder såsom likvärdiga utvecklingsmöjligheter och social identitet kan aldrig omvandlas till medel.

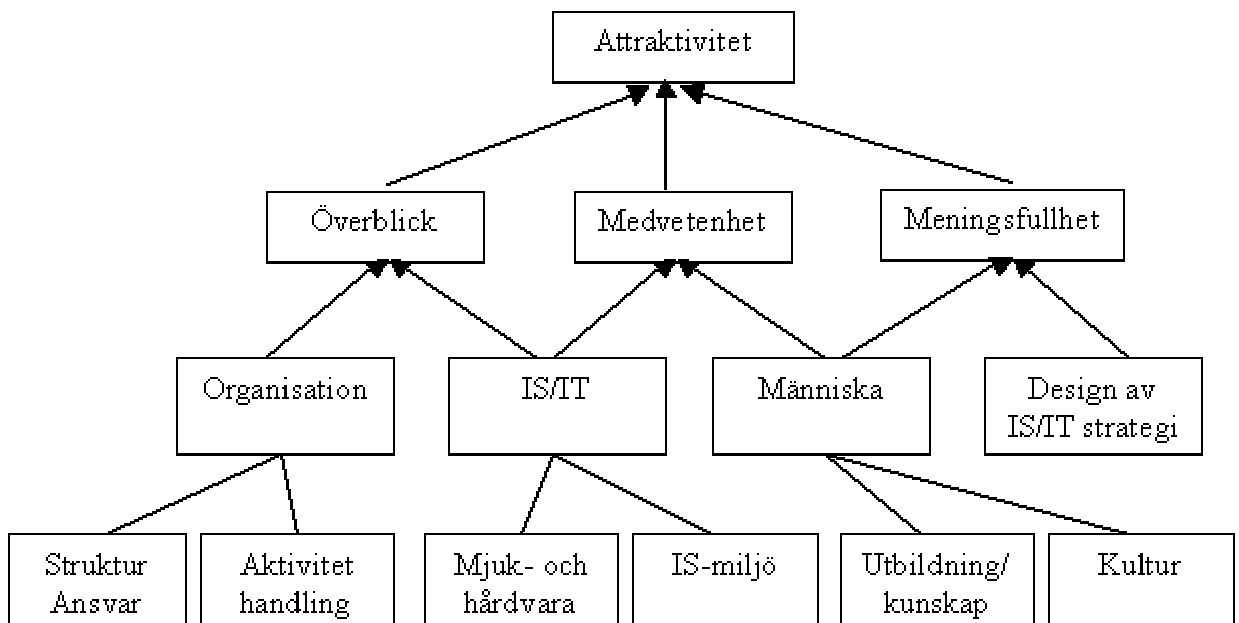
Teknikutveckling, kompetensutveckling, verksamhetsutveckling och miljöutveckling går hand i hand och är beroende av varandra. Utvecklingsidéerna inom informationsmiljön är koordinerade utvecklingstillstånd. Utvecklingen och avveckling följs åt, i en takt som är lämplig för verklighetens sociala förutsättningar.

IT-management ska ses som den process som samordnar flera andra utvecklingsprocesser. Processen är med andra ord en strategi som samordnar idéutveckling, verksamhetsutveckling, systemutveckling, kunskaps- och kompetensutveckling etc.

Utifrån material som Magoulas och Pessi undersökt syns en trend där organisationsutveckling anpassas till den teknologiska utvecklingen. Därigenom blir gapet mellan den teknologiska och den kognitiva utvecklingen bara större. Detta innebär att IT-management har lämnat en frihet till var och en av utvecklingsprocesserna att följa sin egen ”klocka”. De två vanligaste följderna på detta i en organisation blir att motståndet till förändring ökar och att delegering av makten över teknologin hamnar i händerna på experterna. IT-management bör därför koordinera utveckling med avveckling. Flexibilitet och anpassbarhet är inte tekniska frågor utan har att göra med kunskapsutveckling.

Begreppen strategi och mål/medel-arkitektur har gemensamt att de båda har ett förhållande mellan mål och medel. Skillnaderna mellan de båda begreppen i stort är att en strategi kräver ett behovsuppfyllande mål, alltså utnyttjande av resurser. En sådan resurs kan till exempel vara människan (HR-human resource). Mål/medel-begreppet däremot har en behovsuppfyllande målbild där människans behov är målet och inte resursen för att nå målet (Magoulas och Pessi, 1998).

Modell för utredningen



Figur 4. Vår tolkning av Ginzbergs modell

Modellen för utredningen är en tolkning på Ginzbergs (1980) modell. Ginzberg beskriver en generell modell av hur implementering av informationssystem ska gå till väga och hans modell bygger på att utveckla påståenden på skillnader i effekter av olika organisatoriska karaktärer. Karaktärerna är inte direkt länkade till slutprodukten, det är snarare ett samspel mellan karaktärspar som förmedlar vissa tillstånd. Dessa tillstånd fastställer i sin tur vilka prestationer systemet producerar i realiseringen. Den önskvärda effekten är att öka attraktiviteten/framgången av slutprodukten. Vår tolkning av Ginzbergs modell går ut på att en organisation kan ses som ett system, en helhet (figur 4). Karaktärerna i vår modell visar att de kan förändra utvecklingen på ett bra sätt och skapa attraktivitet.

Bakom Organisation i den här modellen döljer sig Företags Arkitektur från den förra modellen (figur 3). Vidare, bakom IS/IT döljer sig Informations Arkitektur, Systems Arkitektur och Teknisk Arkitektur. Människan döljer de olika perspektiven som varje ansvarsområde med ansvarig har, som måste kommuniceras till andra för att samordning över huvudtaget ska vara möjlig. För att skapa Attraktivitet för medarbetarna i en organisation behövs en Överblick över Organisationen och dess IS/IT vilket i sin tur leder till Medvetenhet för Människan som upplever Meningsfullhet i sina arbetsuppgifter. Dessa karaktärer är i vår modell de som behöver samspara för att uppnå attraktivitet.

Utformning av en IS/IT-strategi ska väga in aspekter av organisation, teknik och människa. Vår modell sammanfattar därmed främst den funktionella och kommunikativa vyn i van der Poels modell med Magoulas och Pessis humanistiska syn på människan som mål och medel för allt. IS/IT-strategin ska med andra ord utformas så att människans behov av överblick, medvetenhet och meningsfullhet blir tillgodosedda för att hon ska finna såväl arbetsmiljö som informationsmiljö och teknisk miljö som

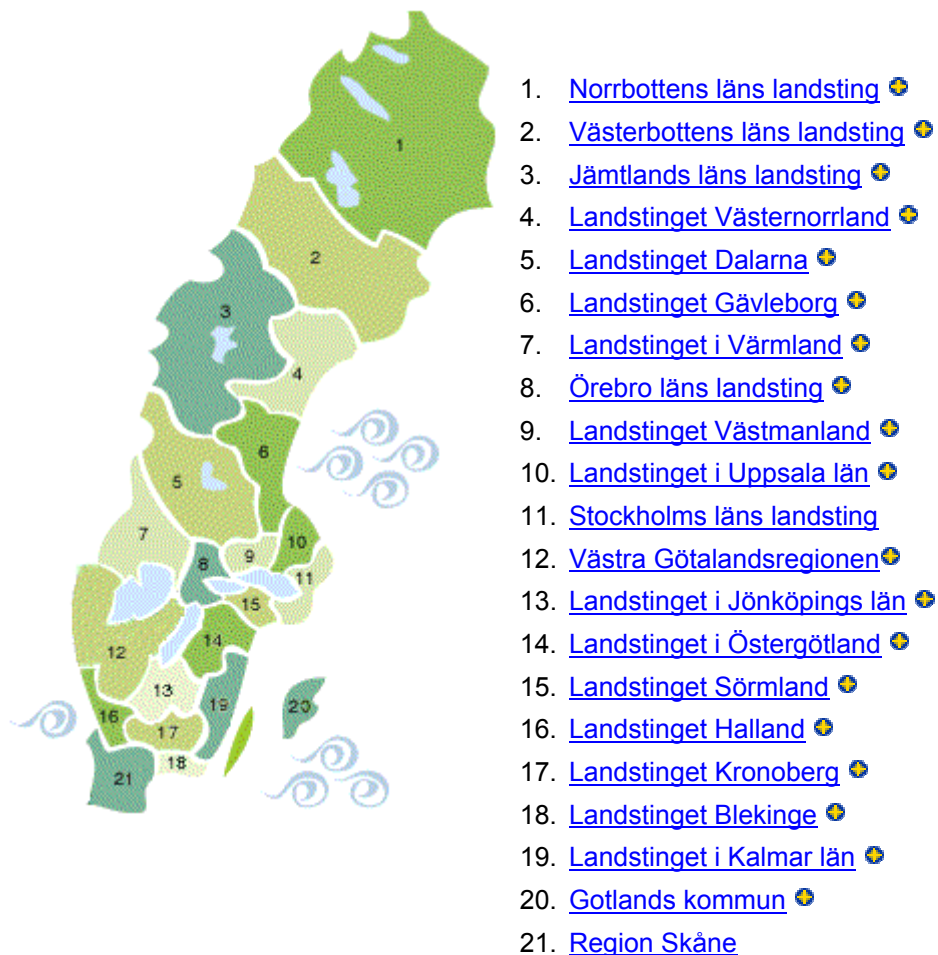
attraktiva. För att detta ska bli verklighet måste varje medarbetare få kunskap om organisationen och dess IS/IT-resurser på ett övergripande sätt.

Organisationen är uppdelad i Struktur (strukturella aspekter) och Aktivitet (funktionella aspekter) vilket i en IT-strategi beskriver ansvarsroller och arbetsuppgifter för organisationen inom IT-användandet. IT delas upp i Mjukvara/hårdvara och IS-miljö där teknik, programvara, nätverk med mera beskrivs och hur olika miljöer som använder IT samverkar, att kommunicera, byta information och så vidare. Människan är medarbetaren i organisationen som använder IT. I en IT-strategi bör det finnas strategier för hur Utbildning och kompetens ska nå medarbetaren, dessutom bör organisationen beskriva vilken Kultur, det vill säga vilken syn organisationen har på människan/medarbetaren.

Resultatredovisning

Sveriges landsting och regioner

Sverige är uppdelat i 21 olika landsting och regioner. Av dessa 21 områden är 19 landsting och två är regioner (se figur 5). De flesta av landstingen nedan är medlemmar i Carelink, som är en samordnande organisation för utveckling av IT-strategier. Carelink beskrivs senare i denna del.



🇫🇮 = Medlem i Carelink [URL2].

Figur 5. Landstingsförbundets översiktskarta över landsting och regioner [URL5].

Landstingsförbundet

Landstingsförbundet har märkt att intresset för samverkan på IT-området har ökat de senaste åren inom hälso- och sjukvården. Detta har påverkat inriktningen för deras verksamhet och arbetar nu aktivt för att skapa en effektivare användning och en ökad IT-samverkan i hälso- och sjukvården. Under de senaste åren har de arbetat med olika projekt för att främja utvecklingen.

- Projekt gemensamma IT-krav, för att formulera landstingens krav på IT-stöd i hälso- och sjukvård i samspelet med IT-leverantörerna.
- Ny organisation för IT-samverkan i hälso- och sjukvården, Landstingsförbundet har beslutat sig för att stödja en ny organisation, Carelink. Carelink arbetar för att engagera samtliga aktörer inom vården för att öka samverkan och samordningen av utvecklingsinsatserna inom IT i vård och omsorg.

Landstingsförbundet samarbetar också med Svenska kommunförbundet och har gemensamt en IT-enhet. IT-enheten har en länk till IT-strategier, vilken innehåller information som ska vara som stöd i tillverkning av egna IT-strategier. Det är inga ”sanningar” som beskrivs utan IT-enhetens funderingar över olika begrepp som bör ingå i en strategi som; varför en IT-strategi behövs och vad som ingår i den [URL4].

Carelink

Carelink är en samordnande organisation för landsting, kommuner och den privata sektorn. Deras uppgift är att skapa gemensamma riktlinjer, visioner och strategier för att förbättra IT i vården. Problem som Carelink arbetar med är hur man ska möjliggöra införande av standardprogram och andra program och få allt att fungera tillsammans.

De kommuner, regioner, landsting och andra som vill delta i utvecklingen är välkomna att bli medlemmar hos Carelink. Carelink startades år 2000 på uppdrag av Svenska Kommunförbundet, Vårdföretagarna och Apoteket AB. Carelink ska ge stöd, påbörja och öka samverkan inom vård på IT-området. Projektet ska ge medlemmarna informationsteknologi som ger tillgänglighet, kvalitet, säkerhet och förbättrad service. De vårdanställda ska få ett bra stöd i utförandet i sina arbetsuppgifter. Vårdpersonalen ska även ha verksamhets- och kompetensutveckling. Carelink arbetar för att det ska finnas en ökad tillgång till samverkande IT-produkter och IT-tjänster på IT-marknaden.

Carelink har utarbetat en rapport, ”Strategier för effektiva och samverkande IT-stöd”, där man beskriver hur utveckling och implementering av nya system i vården ska gå till i verkligheten. Rapporten fokuserar främst på tekniken som ska få olika informationssystemmiljöer att samverka med varandra och arbetar för en gemensam infrastruktur. En plattform som ska hantera diverse program står i centrum i rapporten. Det nämns även nya förhållanden och problem, kompetens, gemensamma riktlinjer och begrepps- och processmodell med mera [URL3]. Carelink vill vara ett nav för kunskapsspridning och för nationell samordning av projekt och aktiviteter. Carelink samarbetar även med Vårdal Stiftelsen (stöder vårdprojekt ekonomiskt) och KK-stiftelsen (Stiftelsen för Kunskaps- och kompetensutveckling).

Landstingen och IT-strategier

Nedan kommer vi att presentera de landsting/regioner som vi fått fram information om. Olika landsting och regioner använder ibland olika begrepp för att beskriva samma saker. Vi har sökt och efterfrågat IT-strategier men vi har även tittat närmare på olika landstings visioner, strategier, budget och policys. Dessa återfinns bland annat i IT-dokument, men de kan också hittas bland kommunikationsdokument och andra dokument. Men sökandet efter IT-strategier har ändå bottnat i att vi vill se om landsting/regioner har uttryckt någon slags strategi för vad tanken med IT är. Främst vill vi undersöka om det finns en strategi för hur medarbetarna ska kunna ta till sig ny teknik genom kompetensutveckling och utbildning och hur IT-strategierna uttrycker

synen på medarbetarna, om de är mål eller medel. Samt vikten av medarbetarnas förståelse för ett helhetsperspektiv av IS/IT-användandet i organisationen.

Nedan kommer vi att behandla allt material vi har fått in. Materialet skiljer sig markant från varandra i omfång och innehåll. På grund av detta har vi valt att redovisa de IT-strategier som är utförligare var för sig i tabeller, medan de övriga IT-strategier sammanfattas gemensamt i löpande text. Oavsett om materialet behandlas i tabeller eller i löpande text är det endast ett urval från varje IT-strategi som presenteras, där vi har valt den information som vi anser vara relevant för detta arbete.

Landstinget Kronoberg, Västra Götalandsregionen, Örebro läns landsting och Östergötland

Landstinget Kronoberg har dokument som visar IT-driftbudget för år 2003, och vi har undersökt ett av förslagen som är daterat 2002-08-30. I dokumentet har vi utläst att personalen ses som en resurs tillsammans med mjukvara och hårdvara. Det uttrycks även att IT-användarnas kompetens ska utvecklas så att program och utrustning kan utnyttjas effektivt i verksamhetsprocesserna. Dokumentet visar på att det finns en tanke med IT. Landstinget håller på att arbeta med budget för mål och strategier.

Den dokumentation som behandlas från Västra Götalandsregionen är några dokument som hittats på Internet. Dokumentet är skapat 1998-02-12 och uppdaterad 1999-03-19. Det är fyra strategier som uttalar sina visioner för Västra Götalandsregionen. De olika visionerna är att informationstekniken ska stimulera människors kreativitet, humanismen vinner över tekniken, regionens alla verksamheter är ihopkopplade på ett funktionellt sätt och tanken med kunskapssamhället är där man hämtar kunskap och information direkt från källan. Synen, medarbetaren som mål kan anas [URL13].

Örebro läns landstings strategi är troligtvis från februari 2001. Dokumentet talar om att det är en strategi för IT men är endast 1½ sida lång. De vill att deras IT-strategi ska kännetecknas av kunskap för effektivt utnyttjande av IT-system, utveckling genom behovsanalys och utbildning och framsynthet genom att visa hänsyn till kommande informationsbehov och säkerhetskrav. De uttrycker i sin strategi att det är viktigt att samtliga medarbetare får utbildning och kan påverka IT-organisationen [URL9].

Östergötlands IT-strategi finns på Internet. Enligt information via e-post pågår revidering. Strategin som finns på Internet är allt som finns att få för tillfället. IT-strategin är väldigt kortfattad och beskriver snarare varför de vill ha en strategi än vad strategin går ut på. Dokumentet uttrycker att människor inte ser IT som ett hot utan har kunskap och förmåga att själv dra nytta av IT på sitt eget sätt [URL6].

Valda IT-strategier

Den modell vi har utgått ifrån när vi har sammanställt materialet från de olika landstingen/regioner/sjukhus i tabellerna nedan är "Modell för utredningen" från figur 4. Vår undersökning fokuserar på människan och ur det perspektivet har vi tittat på människan och om dennes behov av utbildning och behovet av helhetsperspektiv av IS-miljön kommer till uttryck i IT-strategin. Dessutom tittar vi på om man kan urskilja någon kultur där synen på medarbetaren anses eller direkt uttrycks.

Jämtlands läns landsting

Jämtlands läns landstings IT-strategi blev antagen av landstingets styrelse 2003-02-26. IT-strategin baseras på de grundprinciper som fastställts i landstingets IT-policy från 1996, vilken vi inte har tagit del av.

Jämtlands läns landsting		
Organisation	Ansvar	<ul style="list-style-type: none">• Strategin beskriver roller och ansvarsområden noggrant.
	Arbetsuppgifter	<ul style="list-style-type: none">• IT ska användas för att effektivisera verksamheten och uppnå ökad nytta för patienter, länsinvånare och för landstingets medarbetare.• Landstingets användning av och investeringar i IT ska också underlätta och fördjupa demokratin.• IT-stödet ska omfatta hela vårdkedjan för att underlätta arbetet för vårdpersonalen.• IT ska vara ett medel för administrativ förenkling.
IS/IT	Mjuk/hårdvara	<ul style="list-style-type: none">• Den datoriserade journalhanteringen ska fortlöpande utbyggas och förbättras.• Standardsystem ska i första hand användas. Egen utveckling av systemlösning ska tillämpas i undantagsfall när inte godtagbart standardsystem finns tillgängligt.
	IS-miljö	<ul style="list-style-type: none">• Att samverka med olika samhällsaktörer är ett prioriterat utvecklingsområde.• Det ska finnas handlingsfrihet att förändra/byta ett system utan att andra system väsentligt påverkas.
Människa	Utbildning/ Kunskap	
	Kultur	

Landstinget Blekinge

Landstinget Blekinges IT-strategi är en blandning av strategi och policy. Dokumentet är fem år gammalt och en revidering av strategin pågår. Blekinges strategi betonar olika ansvarsområden med inriktning på systemägare och systemförvaltare med flera.

Landstinget Blekinge		
Organisation	Ansvar	<ul style="list-style-type: none">• Det blir allt svårare att särskilja IT-stödet från verksamheten vilket ställer nya krav på ledning och personal.• Organisationen har tydliga roller för olika ansvarsområden inom IT-användningen.• Ansvaret för att anställda har erforderliga kunskaper för sitt arbete följer linjeansvaret.
	Arbetsuppgifter	<ul style="list-style-type: none">• Verksamhetsutveckling handlar om att hitta former för att arbeta effektivare. Rätt information vid rätt tillfälle kan vara en avgörande faktor för ett gott resultat.• IT ska stärka verksamhetens utveckling och bidra till att göra en bra verksamhet bättre.• IT-stödet ska bidra till effektivisering och hushållning med resurser.
IS/IT	Mjuk/hårdvara	<ul style="list-style-type: none">• Datoriserad vårddokumentation ger nya möjligheter för uppföljning av behandlingar.• Införandet av ny teknik ska ske i takt med utvecklingen.• Teknisk utrustning och basprogramvaror ska standardiseras så långt som möjligt, för att uppnå hög kostnadseffektivitet.
	IS-miljö	<ul style="list-style-type: none">• Genom IT dela erfarenhetsutbyte utan geografiska hinder.• Landstinget har som ambition att samverka med andra aktörer.
Människa	Utbildning/ Kunskap	<ul style="list-style-type: none">• Anställda ska ha tillgång till informationssystem som bidrar till samverkan, kunskapsutveckling och nya arbetsformer i det dagliga arbetet.• Anställda ska erbjudas IT-utbildningar som är anpassade efter olika behov.
	Kultur	<ul style="list-style-type: none">• Vid framtagande av IT-stöd ska projektform användas. I ett projekt är det möjligt att samla deltagare med olika intressen och kompetenser för att lösa en speciell uppgift, där man ska utgå från ett önskat tillstånd och inte från dagssituationen.

Landstinget Halland

IT-strategin innehåller en del med ren IT-strategi och en annan del med IT-policy som beskriver förhållningssättet. Landstinget Hallands IS/IT-strategi är baserad på deras IS/IT-policy och vi tittar på båda dokumenten i vår undersökning. IS/IT-strategin gäller från 2000 till 2003. Strategin syftar till att beskriva ett förhållningssätt medan policyn beskriver hur informationssystemen och tekniken ska användas och utvecklas. Tillämpningen av IS/IT-strategin sker genom olika handlingsplaner [URL7].

Landstinget Halland		
Organisation	Ansvar	<ul style="list-style-type: none">• Ansvarsområden är väl formulerade för organisationens alla aktörer.
	Arbetsuppgifter	<ul style="list-style-type: none">• IS/IT ska vara ett stöd för verksamheten och ge utrymme för nytänkande samt bidra till verksamhetsutveckling.
IS/IT	Mjuk/hårdvara	<ul style="list-style-type: none">• Landstinget ska i första hand anskaffa standardsystem, där nödvändig anpassning och utveckling är specificerad.• För att IS/IT ska bli ett kraftfullt verktyg, krävs enhetlighet i teknikval och teknisk struktur.
	IS-miljö	<ul style="list-style-type: none">• Vid utveckling inom IS/IT ska samverkan mellan landstingets verksamheter ske i så hög utsträckning som möjligt.• Det ska skapas förutsättningar för ökad integration mellan de olika systemen inom vården för att tillvarata samordnings-fördelar.• IS/IT-system ska möjliggöra tillgången till information oberoende av geografi.
Människa	Utbildning/ Kunskap	
	Kultur	<ul style="list-style-type: none">• IS/IT ska användas som ett redskap i arbetet med att fördjupa demokratin och ge god service.• Landstingets IS-system ska vara anpassat till medarbetarnas roller och ansvar.• Användarna ska ges möjlighet att vara delaktiga i utvecklingen av såväl befintliga som nya system.

Landstinget Sörmland

Landstinget Sörmlands IT-strategi är från 1994 men en revidering är på gång. IT-strategin är ett redskap i verksamhetsplaneringen. Styrning, struktur, regler och systemägare är viktiga frågor i denna IT-strategi och utveckling av system och verksamhet. Dokumentet vänder sig till den tekniska avdelningen och ledning.

Landstinget Sörmland		
Organisation	Ansvar	<ul style="list-style-type: none">• Strategin beskriver ingående de olika ansvarsområdena för olika aktörer, dock beskrivs inte användare.• Genom målstyrning har chefer och medarbetare på olika nivåer ansvar för att själva lösa uppgifterna.
	Arbetsuppgifter	<ul style="list-style-type: none">• Landstinget ska använda IT till ”rätt sak” och det är verksamhetsplaneringsprocessens uppgift att lösa.• Systemet ska lösa rätt problem och/eller bidra till att verksamheten kan utföra sina arbetsuppgifter framgångsrikt.
IS/IT	Mjuk/hårdvara	<ul style="list-style-type: none">• Vid val av system gäller i första hand standardsystem och i andra hand att utveckla systemen själva.• För att säker ställa vidareutveckling och underhåll av våra system ska känd och allmänt accepterad teknik användas.• Gränssnitten mot omgivande system bör vara öppna/standardiserade.• Landstingets organisation är i hög utsträckning en kunskapsorganisation och i en sådan är informationsteknik en viktig framgångsfaktor.
	IS-miljö	<ul style="list-style-type: none">• Gemensam systemstruktur innebär att relationen mellan systemen är väl genomtänkt, så att informationsutbyten blir effektiv.• Systemen ska samverka med andra verksamheters informationssystem. Det kan också utvecklas, användas och förändras utan att omgivande system behöver påverkas.
Människa	Utbildning/ Kunskap	<ul style="list-style-type: none">• För att lyckas med IT satsar vi på kompetensutveckling. Den kompetenshöjande verksamheten sker genom utbildning, seminarier, information och temadagar.

	Kultur	<ul style="list-style-type: none"> • Processen med planering och uppföljning av verksamheten är ett bra sätt att ta tillvara kompetens och skapa delaktighet hos medarbetarna i organisationen. • Det är användarna i så hög grad som möjligt styr systemen både när det gäller utveckling och tillämpning. • För att informationssystemen ska vara ett stöd i arbetet måste systemen utvecklas utifrån verksamheten och användarnas behov. • Landstingets organisation bygger på kunskapsutveckling där IT ses som en viktig framgångsfaktor.
--	--------	--

SU sjukhus

I SU sjukhus ingår förutom själva Sahlgrenska sjukhus även Östra sjukhuset och Mölndals Lasarett. SU har en väldigt väl utarbetad IT-strategi och även en Kommunikationspolicy. I dessa dokument kan man läsa att SU sjukhus följer Västra Götalands regions IT-strategi [URL11, URL12].

Sahlgrenska universitetets sjukhus		
Organisation	Ansvar	<ul style="list-style-type: none"> • Sjukhusets ledning ansvarar för att leda IT-utvecklingen inom sjukhuset. • Klara riktlinjer ska tas fram för systemens ägare, förvaltare, utvecklare och drift.
	Arbetsuppgifter	<ul style="list-style-type: none"> • Baserat på kundinriktade processer • IT-användningen ska stödja den forskning, utveckling och utbildning som bedrivs vid SU.
IS/IT	Mjuk/hårdvara	<ul style="list-style-type: none"> • För att IT ska bli ett kraftfullt verktyg, krävs i grunden enhetlig i teknikval och i teknisk struktur. • Riktlinjer ska utarbetas för en gemensam teknisk plattform och för applikationer som baseras på standardverktyg..
	IS-miljö	<ul style="list-style-type: none"> • Valda program och system ska passa ihop med grundsystemen inom SU, också inom VG-regionen. • Utveckling av intranät ger möjlighet att dels sprida information snabbt dels öka kommunikationen mellan medarbetare. • Extern hemsida ska sprida information om sjukhuset nationellt och internationellt så att kontakterna med sjukhuset underlättas
Människa	Utbildning/ Kunskap	<ul style="list-style-type: none"> • SU ska i första hand sträva efter att höja den allmänna IT-kompetensen för medarbetarna.

	Kultur	<ul style="list-style-type: none"> • IT ska utgöra en väsentlig del i strävandena att göra SU till ett sjukhus med goda villkor för personal och patienter. • IT-kompetensen bidrar till att stärka sambanden inom och mellan olika personalgrupper, öka möjligheten till delaktighet samt bidra till att öka jämställdhet och jämlikhet inom SU. • IT-frågorna ska alltid betraktas ur användarens perspektiv och alla medarbetare ska kunna utnyttja IT i sitt dagliga arbete.
--	--------	---

Västerbottens läns landsting

Västerbottens läns landsting har en IT-strategi för 1999-2002, vilken är fastställd 1998-08-13, revidering pågår för år 2003. IT-strategin är väl genomtänkt och bearbetad, den innehåller även landstingets vision och policy. Deras vision ses som en koncentrerad målbild och policyer är handlingsregler som leder mot målbildens förverkligande.

Västerbottens läns landsting		
Organisation	Ansvar	<ul style="list-style-type: none"> • Ansvaret för att hålla ett effektivt IT-stöd på rätt ambitionsnivå vilar entydigt på de olika verksamhetsförvaltningarna.
	Arbetsuppgifter	<p>Systematiska arbetssätt i ändamålsenliga arbetslag:</p> <ul style="list-style-type: none"> • baserat på kundinriktade processer. • utan hinder av formella informationsgränser. • stött av effektiva metoder för beslutsunderlag, planering, genomförande, uppföljning och förbättring av verksamheten. • Förbättrad uppföljning av verksamheten vilket ger ett systematiskt arbetssätt och gör det möjligt att redovisa för kunder och medborgare vad landstinget åstadkommer. • Snabbt genomförande av verksamhetsförändringar.
IS/IT	Mjuk/hårdvara	<p>En sammanhängande informationsförsörjning:</p> <ul style="list-style-type: none"> • gör att alla aktörer har tillgång till korrekt, relevant och precis information. • Alla aktörer kan kommunicera effektivt • Insamling av data sker effektivt • System- eller leverantörsgränser är omärkbara för användaren • Effektivt och välanpassat gränssnitt mot användaren. • God tillgång till utrustning och information.

	IS-miljö	<ul style="list-style-type: none"> • Effektiv samverkan inom landstinget och med externa organisationer. • Effektivt informationsutbyte mellan medborgare, kund, ledning och medarbetare
Människa	Utbildning/ Kunskap	<ul style="list-style-type: none"> • Väl fungerande underhåll och kompetensstöd för användare. • Möjligheter till nya arbetssätt. • Alla medarbetare ska ha nödvändiga kunskaper för att utnyttja IT effektivt.
	Kultur	<ul style="list-style-type: none"> • Landstinget ska ha resurser och rutiner för arbetsplatsstöd som säkerställer en effektiv arbetsmiljö för medarbetarna. • Kompetenta, kunniga och intresserade medarbetare ger grundförutsättningar för effektiv IT-användning och kontinuerlig verksamhetsutveckling. • Aktivt ledningsengagemang understödjer en lärande organisation.

Analys

Vi har i vårt examensarbete undersökt och sammanställt IT-strategier från flera landsting, regioner och ett sjukhus. I vår analys kommer vi främst att behandla sex av de tio strategier som vi funnit. De sex som vi har valt att analysera är de som mest beskriver det vi har sökt efter och var mer utförliga och omfattande i sin beskrivning. IT-strategierna ser olika ut, några strategier är enbart en A4-sida lång medan andra innehåller 10-40 sidor. Strategierna har olika inriktningar och beskriver olika saker ur olika perspektiv. Några inriktar sig mest på teknisk fakta, medan andra beskriver både organisation, användare, implementering, ansvar och så vidare. Gemensamt för strategierna är att de är abstrakta och beskriver riktlinjer. I vissa IT-strategier har det framgått att de ska resultera i handlingsplaner där beskrivningar av riktlinjerna är mer detaljerade.

I analysen kommer vi att försöka besvara våra delfrågor. I den första delfrågan utgår vi ifrån alla landsting och regioner som är 21 stycken sammanlagt. Delfråga två och tre baseras på det material som bearbetats i de sex tabellerna.

1. Finns det en IT-strategi?

Tio av 21 landstings och regioners IT-strategier har vi fått ta del av varav en är från ett sjukhus.

Fem av tio IT-strategier har hittats på Internet medan resterande har skickats till oss via e-post från kontaktpersoner.

Tre landsting har svarat oss att de inte har någon aktuell IT-strategi men att revidering pågår. En av de inaktuella IT-strategierna har vi tagit del av.

2. Hur ser utbildningsstrategierna ut?

Fyra av sex har uttryckt att de ska tillgodose medarbetarnas kunskapsbehov och kompetensutveckling. De uttrycker bland annat att medarbetarna behöver ha nödvändiga kunskaper för de arbetsuppgifter de utför, IT-utbildningar ska anpassas efter olika behov och att kompetensutvecklingen kan ske genom temadagar och seminarier. Det finns lite information om utbildning i IT-strategierna och den informationen är abstrakt. Temadagar och seminarier är de mest konkreta utbildningsstrategier som uttrycks.

3. Vilken syn på medarbetarna genomsyrar strategierna?

I fem av sex landsting, sjukhus och regioner kan vi ana synen på medarbetaren i organisationen. Vissa antyder att det är upp till medarbetaren att ha intresse och engagemang för effektiv IT-användning, andra skriver att IT ska betraktas ur användarens perspektiv.

Utbildning/kunskap

Jämtlands läns landsting

Jämtlands läns landstings IT-strategi uttrycker inte några tankar kring medarbetarnas utbildning eller kunskap.

Landstinget Blekinge

Landstinget Blekinge uttrycker i sin IT-strategi att anställda ska erbjudas IT-utbildningar som är anpassade efter olika behov. Vidare beskrivs att informationssystem ska bidra till kunskapsutveckling och nya arbetsformer i det dagliga arbetet, vilket skulle kunna menas att utbildning och kompetensutveckling ska ske via interaktiva kurser eller liknande. I strategin uttalas att det finns någon som har ansvar för att medarbetarna har nödvändiga kunskaper, vilket tyder på att det finns en strategi för hur kompetensutveckling ska gå till och vem som ansvarar för den.

Landstinget Halland

Landstinget Hallands IT-strategi uttrycker inga tankar kring medarbetarnas utbildning eller kunskap.

Landstinget Sörmland

Landstinget Sörmland satsar på kompetensutveckling för sina medarbetare för att lyckas med IT-utvecklingen i organisationen. Kompetensutvecklingen sker genom utbildning, seminarier, information och temadagar. Det framgår tydligt att de har tänkt på kompetensutveckling och hur den ska gå till.

SU sjukhus

Sahlgrenska universitetssjukhus skriver i sin IT-strategi att den allmänna IT-kompetensen för medarbetaren ska höjas. IT användningen inom organisationen ska stödja utvecklingen och utbildningen inom SU, vilket kan ses som att medarbetarna ska få det stöd de behöver i sitt arbete.

Västerbottens läns landsting

Västerbottens läns landstings IT-strategi beskriver att alla medarbetare ska få kompetensstöd, nödvändiga kunskaper för effektivt IT-användande och möjligheter till nya arbetssätt. Vi utläser även vikten av kompetens ur organisationens funktionella aspekter där IT-strategin framställer att systematiskt arbetssätt ska förbättra verksamheten vilket vi menar måste ske i harmoni med medarbetarens kompetensutveckling.

Kultur

Jämtlands läns landsting

I IT-strategin kan vi se att de vill genom IT-stödet underlätta arbetet, fördjupa demokratin och effektivisera verksamheten. Detta kan tolkas som resurstänkande där medarbetaren genom stöd i arbetet gör att organisationen blir bättre och effektivare.

Landstinget Blekinge

Intrycket av synsättet på medarbetarna är att det är viktigt att medarbetarna deltar i utvecklandet av IT-stöd. De ska medverka i projekt där de är med och formulerar sin vision av IT-stöd i arbetet. Det nämns även att införandet av ny teknik ska ske i takt med utvecklingen, vilket kan ses som man tar hänsyn till vad medarbetaren behöver och inte inför teknik för teknikens skull.

Landstinget Halland

Landstinget Halland vill att IT-användandet ska fördjupa demokratin. IS-systemen i organisationen ska vara anpassat till de olika roller och ansvar som medarbetarna har och medarbetarna ska ges möjlighet att vara delaktiga i utveckling av systemmiljön. IS/IT ska ge utrymme för nytänkande i organisationen och det ser vi som positivt och det tyder på flexibelt och modernt tänkande.

Landstinget Sörmland

Landstinget Sörmland tar tillvara kompetensen och skapar delaktighet hos medarbetarna genom uppföljning och planering av verksamheten. Landstinget betonar i sin IT-strategi att medarbetarna ska styra systemen både i utveckling och i tillämpning. Systemen måste utvecklas utifrån verksamheten och medarbetarnas behov för att IS ska vara ett stöd i arbetet. IT-strategin uttrycker tydligt att medarbetaren betonas och ses som mål i organisationen.

SU sjukhus

SU vill skapa goda villkor för sina medarbetare där IT är en väsentlig del. Vidare anser man att IT-kompetensen stärker banden mellan olika yrkesgrupper, ökar delaktigheten och bidrar till jämställdhet inom SU. IT-frågorna ska alltid betraktas ur medarbetarnas perspektiv. SU antyder att det är medarbetaren som står i centrum och ska få de redskap och kompetens som krävs för det dagliga arbetet.

Västerbottens läns landsting

Synen i organisationen uttrycker en effektivitet oavsett om det är arbetsmiljö eller IT-användning som beskrivs. Verksamhetsutvecklingen betonas mer än kunskapsbehovet hos medarbetarna. Strategin uttrycker att de vill ha effektiva, intresserade och kompetenta medarbetare och ett aktivt ledningsengagemang, vilket kan kopplas till en resurssyn på medarbetarna. I IT-strategin står det att systemgränserna ska vara omärkbare och gränssnitten ska vara användarvänliga för medarbetaren vilket innebär att det ska vara lätt att hitta och få information utan, till exempel, krångliga inloggningar. Dessutom nämns att medarbetaren ska ha god tillgång till utrustning vilket kan tyda på att man vill ge bra förutsättningar för effektivitet.

Diskussion

I det här avsnittet kommer vi att diskutera kring vår huvudfråga som är: Hur kommer medarbetarnas behov av en helhetssyn av verksamhetens IS/IT-resurser till uttryck i Sveriges landstings och regioners IT-strategier? Huvudfrågans besvarande har delfrågorna som en grundförutsättning. Enligt vårt vetenskapliga tillvägagångssätt använder vi oss av ett hermeneutiskt synsätt, som grundar sig på de kunskaper vi har inom ämnet och utifrån det tolkar vi det vi har sett och förstått efter bästa förmåga.

Vi vill påstå att medarbetarnas behov av en helhetssyn av verksamhetens IS/IT-resurser inte framgår tydligt i för detta arbete bearbetade IT-strategier. Däremot anser vi att huvudfrågan besvaras indirekt genom tolkning av delfrågornas svar, då inga IT-strategier innehåller en klar formulering av problematiken. Däremot har några landsting uttryckt åsikter och tankar som kan knytas till att medarbetaren ska ha en överblick av organisationens IS/IT-resurser.

De landsting som ger uttryck för en positiv syn på medarbetaren, medarbetaren är målet och ska må bra, anser också enligt oss att medarbetaren ska vara delaktig och medverka i projekt av utveckling av systemmiljön. Detta kan betyda att landstingen vill göra medarbetarna delaktiga i och ge dem en helhetssyn av organisationens IS/IT-resurser. Att landstingen har en IT-strategi över huvud taget kan också ses som att medarbetarna får en överblick av organisationens resurser, men det är upp till dem själva att få fatt i informationen, men vi anser att IT-strategin bör finnas tillgänglig för alla i organisationen. Ett av landstingen uttryckte i sin utbildningsstrategi att kompetensutveckling sker genom information och temadagar. För att kunna diskutera vilken kompetens man behöver, bör man veta vilka system som används i organisationen, detta kan tyda på att medarbetaren ska ha en helhetsbild av organisationens IS/IT-resurser enligt IT-strategierna, vilket är det vi vill att medarbetaren ska ha.

De slutsatser och spekulationer vi kan dra av resultatet är att många av organisationerna fortfarande tänker i gamla banor och ser människan som en resurs och inte som mål. Många av de IT-strategier vi behandlat är några år gamla och uttrycker kanske därför ett gammalt synsätt, men eftersom många av IT-strategierna befinner sig under revidering är det möjligt att nya synsätt bearbetas, där medarbetaren är i centrum.

Vad som ska stå i en IT-strategi kan uppfattas olika. Det förklarar i så fall varför en del IT-strategier upplevs enbart tekniska i sin natur och vänder sig till den tekniska medarbetaren, inte till gemene man i organisationen. Vi tror att många uppfattar en IT-strategi som en strategi över IT-tekniken för det är teknik som förknippas med IT. Hur medarbetaren sedan ska använda tekniken är av underordnad betydelse och upp till medarbetarna själva. Medarbetaren förväntas ”ha” kompetens för arbetsuppgiften. Det kan vara så att kunskap och utbildning för medarbetarna uttrycks i andra dokument. Sahlgrenska personaltidning ”Substans” ger oss stöd i den slutsatsen, där betonas det hur viktigt det är för medarbetaren att förstå vikten av att rätt information förs in i datorn, var informationen kommer ifrån och hur systemen samverkar och så vidare.

En annan spekulering på varför inte medarbetarnas behov av en helhetssyn av organisationens IS/IT-resurser kommer till uttryck är den att Carelink på många håll tagit över stor del av huvudplaneringen av landstingens IT-strategier. Carelink arbetar för att samverkansproblem ska lösas och att gemensamma mål för det ska finnas. Det kan vara så att Carelink överlåter åt organisationerna själva att tillgodose medarbetarnas behov av kunskap och helhetssyn. Landstingen ska själva lägga upp egna IT-strategier för hur medarbetaren ska få sin överblick över sin organisations IS/IT-resurser och rätt kunskaper för arbetsuppgifterna, vilket organisationen i många fall har missat.

Under våra snart två år på informatiks ADB-program har vi i stort sett från första föreläsningen fått höra att mer vikt måste läggas på medarbetaren. Det är medarbetaren som använder systemen i en organisation och systemen bör vara anpassade efter användaren. IT-strategierna i vår undersökning är på en abstrakt och övergripande nivå, men finns det inga strategier för medarbetarens utveckling och kunskap om organisationens IS/IT-resurser här kan det heller aldrig brytas ner i konkreta handlingsplaner för praktiskt arbete. Detta kan tyckas motsäga den spekulering om att utbildningsstrategi och behov av helhetssyn uttrycks och beskrivs i andra dokument. Men vi måste då få tillägga att som i Sahlgrenskas fall och även i några andra fall så anas en viss kultur där människan och medarbetaren och dennes behov sätts i fokus. Vi kan alltså i vårt resultat ana att några vårdenheter och/eller landsting är på ”rätt” väg i sitt tankesätt i utvecklandet av IS/IT. De landsting och regioner som inte har uttryckt något i sin IT-strategi om medarbetarens utbildnings- och kunskapsutveckling kan inte heller i våra ögon locka med ett attraktivt arbete för de anställda.

Slutligen anser vi att medarbetaren i organisationen behöver få en överblick i den organisation de arbetar i för att på så sätt skapa en medvetenhet som i sin tur ger medarbetaren meningsfullhet i sitt dagliga arbete. Får medarbetaren dessa behov uppfyllda skapas förutsättningar för trevnad och en hälsosam arbetsmiljö. En hälsosam arbetsmiljö där medarbetarna trivs skapar i sin tur en organisation som utför sina uppgifter på ett effektivt sätt, vilket är det många landsting eftersträvar.

Slutord

Att få arbeta med denna undersökning har varit mycket intressant och givande för oss. En förståelse har vuxit fram om att IT-strategier är en viktig del av en organisations riktlinjer för IS/IT-resursernas användande och införande. Vi har fått insyn i en del av vården och hur några av deras IT-strategier ser ut. Vi har fått en liten aning om hur de som förvaltar och planerar IS/IT-miljöerna tänker. Vi har under arbetets gång fått en uppfattning om hur långt landstingen har kommit i det ”nya” sättet att tänka om människan.

Ett nästa steg i vår undersökning skulle vara att ta reda på om IT-strategierna blir verklighet för medarbetaren. Dessutom hur det verkligen ser ut och går till när medarbetarna får, eller inte får, den utbildning de behöver och om de anser att de har en helhetssyn på den organisation de faktiskt ingår i.

Vår förhoppning är att detta examensarbete ska uppmärksammas av de organisationer som sätter IT-strategier och driver dessa utvecklingsprojekt. Genom det göra dem medvetna om de frågor som vi anser viktiga för att få mer betoning på medarbetaren så att de förhoppningsvis ingår i kommande IT-strategier. Slutmålet är att skapa en attraktiv arbetsplats för medarbetarna och få en effektiv organisation.

Referenser

Böcker:

Backman, J. (1998). *Rapporter och uppsatser*, Studentlitteratur, Lund.

Boddy, D., Boonstra, A. och Kennedy, G. (2002), *Managing Information Systems – An Organisational Perspective*, Pearson Education, Essex – The Great Britan.

Patel, P och Davidsson, B. (1991). *Forskningsmetodikens grunder*, Studentlitteratur, Lund.

Eriksson, L.T och Wiedersheim-Paul, F. (2001). *Att utreda, forska och rapportera*, Liber, Malmö.

Magoulas, T och Pessi, K. (1998). *Strategisk IT-management*, Institutionen för informatik. Handelshögskolan vid Göteborgs universitet.

Robson, W. (1997). *Strategic Management & Information Systems*. Kent. Clays Ltd, St Ives plc.

Artiklar och publikationer:

Bergentjerna, M., Johansson, L. och Wojtasik, M. (1999). *Metoder för strategisk IT-management*. Institutionen för informatik, Handelshögskolan Göteborgs universitet.

Ginzberg, M. (1980). *An Organizational Contingencies view of Accounting and Information Systems Implementation*. Great Britain: Pergamont Press

Oliff, M. (1992). *Manufacturing Restructuring – The Information Paradox*. International Operations 181-189.Lausenne:

van der Poel, P A M M & van Waes, R M C. (1989). *Framework for Architectures in Information Planning*. Namur: Publishers BV.

Länkar:

[URL1] <http://g3.spraakdata.gu.se/saob/>

[URL2]

<http://www.carelink.se/pages/OneColumnText.asp?Pages=1,2,5,25&VersionID=1>

[URL3] http://www.carelink.se/files/doc_2002823135353.pdf

[URL4] <http://www.lf.se/overgripande/it.htm>

[URL5] <http://www.lf.se/overgripande/landstingskarta.htm>

[URL6] <http://www.lio.se/utm/enkel.asp?CategoryId=1663>

[URL7]

http://www.lthalland.se/dynamaster/file_archive/021005/6ed83f8f6127c7692fef3117f5f04f3b/ISITstrategi%5futskriftanpassad.pdf

[URL8] http://www.ne.se/jsp/search/search.jsp?t_word=strategi

[URL9] <http://www.orebroll.se/upload/LTS/Stab/dokument/IT.pdf>

[URL10] http://www.sahlgrenska.se/om_su/info/substans/substans_2_02.pdf

[URL11] http://www.sahlgrenska.se/om_su/org/policies/ITpolicy.pdf

[URL12] http://www.sahlgrenska.se/om_su/org/policies/kommunikpolicy.pdf

[URL13] <http://www.vgregion.se/fe/itstabxx/dokument/it-signal/1/05.htm>

Material erhållet via e-post:

IT-STRATEGI 1999-2002 för Västerbottens Läns Landsting. Referensdokument. Fastställt av landstingsstyrelsen (1998-08-03).

Landstinget Kronoberg. IT enheten, Hernell, G. (2002-08-30). *Förslag till gemensam IT-driftbudget 2003*. Bilaga: Handlingsplan för utveckling av IT-tjänster.

IT-STRATEGI FÖR LANDSTINGET SÖRMLAND (1994-03-30).

Jämtlands Läns Landsting. *IT-Strategi*. (2003-02-26).

Landstinget Blekinge. *IT-policy och IT-strategi för Landstinget Blekinge*. (Fem år gammal).

Figurer:

Figur 1. *IT-management och affärsutveckling*. Källa: Magoulas & Pessi, 1998.

Figur 2. *Strategisk IS/IT-planering i tre steg*. Källa: Magoulas & Pessi, 1998.

Figur 3. *Perspektiv och vyer i en IT-användande organisation*. Källa: van der Poel & van Waes, 1989.

Figur 4. *Vår tolkning av Ginzbergs modell*. Källa: Ginzberg, 1980.

Figur 5. Landstingsförbundets översiktskarta över landsting och regioner, Källa: [URL5].

Appendix

Tillvägångsätt och resultat vid materialinsamling

Vi har kontaktat alla landsting och regioner via e-post där vi har efterfrågat IT-strategier, utom från region Skåne på grund av att ingen kontaktperson har hittats. Vi har även sökt efter IT-strategier på samtliga landstings och regioners hemsidor. Nedan redovisas våra resultat av dessa kontakter och sökningar.

Resultat av materialinsamling från norr till söder:

X = stämmer

--- = stämmer inte

= vet ej/ingen information

Landsting/region och/eller sjukhus	IT-strategi på Internet	IT-strategi via e-post	Revidering pågår	Ingen respons på e-brev
Norrbottnens län	---			X
Västerbottnens län	---	X		
Jämtlands län	---	X		
Västernorrland	---			X
Dalarna	---	---	X(Internet)	X
Gävleborg	---			X
Värmland	---	---		X
Örebro län	X	---	X	
Västmanland	---	---	X	
Uppsala län	---	---		X
Stockholms län	---	---	---	X
Karolinska sjukhuset	---			Ej kontaktade
Huddinge sjukhus	---			Ej kontaktade
Västra Götaland	X	---		X
SU sjukhus	X	---		
Jönköpings län	---	---	X	
Östergötland	X	---	X	
Sörmland	---	X	X	
Halland	X	X		
Kronoberg	---	X	X	
Blekinge	---	X	X	
Kalmar län	---	---	X	
Gotland	---	---	---	X
Skåne	---			Ej kontaktade
Centralsjukhuset Kristianstad	---			Ej kontaktade
Helsingborgs lasarett	---			Ej kontaktade
Landskrona lasarett	---			Ej kontaktade
Lund, universitetssjukhus	---			Ej kontaktade
Malmö, universitetssjukhus	---			Ej kontaktade