

Granskning av digitalisering

Region Värmland

Mars 2021

Marie Lindblad, certifierad kommunal revisor

Malin Odby, certifierad kommunal revisor

Sofia Bengtsson

Henrik Schildt

Lena Salomon, certifierad kommunal revisor



Innehållsförteckning

| | |
|--|-----------|
| Sammanfattning | 2 |
| Inledning | 4 |
| Iakttagelser och bedömningar | 6 |
| Inledande iakttagelser | 6 |
| 1. Har fullmäktiges (Regionplanens) mål och uppdrag brutits ned till mätbara verksamhetsmål som är styrande för digitaliseringsarbetet inom de aktuella nämndernas verksamheter? | 6 |
| 2. Har Regionstyrelsen och berörda nämnder säkerställt att det finns en sammanhållen styrning av digitaliseringsarbetet inom hälso- och sjukvården? | 9 |
| 3. Har Regionstyrelsen och berörda nämnder tillsett att de får en strukturerad uppföljning och rapportering av resultat och efterlevnad av styrande dokument? | 13 |
| 4. Har Regionstyrelsen och berörda nämnder sört för att resultaten från uppföljningen av styrnings- och förbättringsarbetet används för vidare utveckling? | 15 |
| 5. Har Regionstyrelsen och berörda nämnder sett till att feedback från patienter som redan använder digitala lösningar för egenvård eller vård på distans används i utvecklingsarbetet med digitalisering? | 17 |
| Revisionell bedömning | 19 |

Sammanfattning

PwC har på uppdrag av Region Värmlands revisorer genomfört en granskning av digitalisering. Granskningen har syftat till att bedöma om regionstyrelsen och hälso- och sjukvårdsnämnden, regionala utvecklingsnämnden, kultur- och bildningsnämnden, samt kollektivtrafiknämnden säkerställt att arbetet med digitalisering sker på ett strukturerat och ändamålsenligt sätt.

Efter genomförd granskning är vår samlade revisionella bedömning att

- Regionstyrelsen **ej säkerställt** att arbetet med digitalisering sker på ett strukturerat och ändamålsenligt sätt,
- Hälso- och sjukvårdsnämnden **inte helt säkerställt** att arbetet med digitalisering sker på ett strukturerat och ändamålsenligt sätt.
- Regionala utvecklingsnämnden, kultur- och bildningsnämnden samt kollektivtrafiknämnden **inte helt säkerställt** att arbetet med digitalisering sker på ett strukturerat och ändamålsenligt sätt. Den samlade bedömning för dessa nämnder baseras på ett fåtal av revisionsfrågorna nedan då de inte berörs av de övriga revisionsfrågorna.

Den samlade bedömningen grundar sig på bedömningen av revisionsfrågorna per nämnd i tabellen nedan.

| Revisionsfråga | RS | HSN | RUN | KBN | KTN |
|--|-----------------|-----------------|-------------|-------------|-------------|
| 1. Har fullmäktiges (Regionplanens) mål och uppdrag brutits ned till mätbara verksamhetsmål som är styrande för digitaliseringsarbetet inom de aktuella nämndernas verksamheter | Ej uppfyllt | Uppfyllt | - | - | - |
| 2. Har Regionstyrelsen och berörda nämnder säkerställt att det finns en sammanhållen styrning av digitaliseringsarbetet inom hälso- och sjukvården? | Ej uppfyllt | Delvis uppfyllt | - | - | - |
| 3. Har Regionstyrelsen och berörda nämnder tillsett att de får en strukturerad uppföljning och rapportering av resultat och efterlevnad av styrande dokument? | Delvis uppfyllt | - | - | - | - |
| - <i>Resultat</i> | Uppfyllt | Uppfyllt | Uppfyllt | Uppfyllt | Uppfyllt |
| - <i>Efterlevnad av styrande dokument</i> | Delvis uppfyllt | - | - | - | - |
| 4. Har Regionstyrelsen och berörda nämnder sört för att resultaten från uppföljningen av styrnings- och förbättringsarbetet används för vidare utveckling? | Ej uppfyllt | Delvis uppfyllt | Ej uppfyllt | Ej uppfyllt | Ej uppfyllt |
| 5. Har Regionstyrelsen och berörda nämnder sett till att feedback från patienter som redan använder digitala lösningar för egenvård eller vård på distans används i utvecklingsarbetet med digitalisering? | Ej uppfyllt | Ej uppfyllt | - | - | - |

Rekommendationer

Digitalisering är en viktig förutsättning för regionens verksamhetsutveckling. Efter genomförd granskning önskar vi lämna följande rekommendationer:

- Regionstyrelsen, kultur- och bildningsnämnden, kollektivtrafiknämnden samt regionala utvecklingsnämnden behöver stärka målstyrningen för digitaliseringsarbetet genom att bryta ned Regionplanens mål till relevanta och mätbara verksamhetsmål.
- Regionstyrelsen behöver på ett tydligare sätt skapa förutsättningar för en adekvat ledning, styrning och uppföljning av digitaliseringsarbetet i regionen. Vi är medvetna om att 2020 inte är ett normalt år men vill trycka på att utvecklingsarbetet behöver fortgå.
- Det finns anledning att se över om de parallella utvecklingsarbeten som pågår behöver samordnas mer för att ge bättre samlad effekt.
- Regionstyrelsen behöver säkerställa en ändamålsenlig organisation avseende digitalisering som inkluderar effektiv samverkan inom verksamhetsutveckling. Samverkan behövs både mellan olika verksamheter och stödfunktioner.
- Styrelsen och samtliga nämnder behöver etablera en process för kontinuerliga förbättringar, exempelvis via lärdomar från arbetet med genomförd digitalisering, både avseende patienters/kunders samt medarbetares feedback.

Inledning

Bakgrund

Digitalisering och e-hälsa har under det senaste årtiondet varit i fokus för utvecklingen av svensk hälso- och sjukvård, omsorg och socialtjänst. Det handlar om att använda modern teknik för att utveckla smartare arbetssätt som kan bidra till ökad kvalitet för patienter och brukare, men även till en bättre arbetsmiljö för medarbetare samt som ett fundament för klinisk forskning.

I januari år 2021 presenterade regeringen en kraftsamling för att leda den digitala strukturomvandlingen. Uppdraget samordnas av Vinnova och syftet är att hitta samverkan mellan näringsliv, lärosäten och myndigheter inom bland annat digital förvaltning. Uppdraget ska redovisas till regeringen senast den 15 maj år 2021.

Digitalisering nämns som ett viktigt område på ett flertal ställen i Region Värmlands regionplan för år 2020. Regionfullmäktige konstaterar bland annat att digitalisering innebär nya möjligheter att åstadkomma ökad tillgänglighet, effektivitet och jämlikhet. Det krävs att tekniken och verktygen är användarvänliga och utformade för olika målgrupper. Att ta till vara på potentialen inom digitaliseringen är en förutsättning för att klara de utmaningar som organisationen står inför.

Landstingsstyrelsen beslutade i maj 2018 om en strategi för digital utveckling i den kommande organisationen Region Värmland. I regionplanen för 2020 anges att regionstyrelsen ska ge stöd i genomförandet av regionens digitalisering.

Regionens Värmlands revisorer har utifrån den antagna granskningsstrategin och genomförd riskbedömning beslutat att genomföra en granskning av digitalisering i regionen.

Syfte och revisionsfrågor

Granskningen syftar till att bedöma om Regionstyrelsen och Hälso- och sjukvårdsnämnden, Regionala utvecklingsnämnden, Kultur och bildningsnämnden, samt Kollektivtrafiknämnden säkerställt att arbetet med digitalisering sker på ett strukturerat och ändamålsenligt sätt.

- Har fullmäktiges (Regionplanens) mål och uppdrag brutits ned till mätbara verksamhetsmål som är styrande för digitaliseringsarbetet inom de aktuella nämndernas verksamheter?
- Har Regionstyrelsen och berörda nämnder säkerställt att det finns en sammanhållen styrning av digitaliseringsarbetet inom hälso- och sjukvården?
- Har Regionstyrelsen och berörda nämnder tillsett att de får en strukturerad uppföljning och rapportering av resultat och efterlevnad av styrande dokument?
- Har Regionstyrelsen och berörda nämnder sört för att resultaten från uppföljningen av styrnings och förbättringsarbetet används för vidare utveckling?
- Har Regionstyrelsen och berörda nämnder sett till att feedback från patienter som redan använder digitala lösningar för egenvård eller vård på distans används i utvecklingsarbetet med digitalisering?

Revisionskriterier

- Kommunallag (2017:725) 6 kap, §6 tydliggör att nämnderna var och en inom sitt område ska se till att verksamheten bedrivs i enlighet med de mål och riktlinjer som fullmäktige har bestämt samt de bestämmelser i lag eller annan författning som gäller för verksamheten. Nämnderna ska också se till att den interna kontrollen är tillräcklig och att verksamheten bedrivs på ett i övrigt tillfredsställande sätt.
- Regionplan 2020 (RS/190 353) antagen av regionfullmäktige den 17 juni 2019. I regionplanen finns två effektmål som har en tydlig koppling till digitalisering: Trygga och nöjda invånare samt God och jämlik hälsa.
- Strategi för digital utveckling (LK172513), fastställd av landstingsstyrelsen 2018-05-22
- Reglemente för regionstyrelsen (RS/191976) som tydliggör att regionstyrelsen har ett ansvar för att leda och samordna digitaliseringsarbetet.
- Regionens styrande dokument inom området digitalisering

Metod och avgränsning

Granskningen har omfattat Regionstyrelsens, Hälso- och sjukvårdsnämndens, Regionala utvecklingsnämndens, Kultur och bildningsnämndens samt Kollektivtrafiknämnden digitaliseringsarbete.

Granskningen har genomförts genom dokumentstudier i form av relevanta styrande och stödjande dokument samt dokumenterade uppföljningar. Intervjuer har genomförts genom videomöte med direktörer som ansvarar för tjänstepersonsorganisationen mot de granskade nämnderna, företrädare för Region-IT samt enheten Hållbar utveckling. Gruppintervjuer har hållits med ordförande och vice ordförande i nämnderna och styrelsen. Totalt har 13 intervjuer genomförts på distans i grupp eller enskilt. En digital workshop har även genomförts med medarbetare från verksamheten.

Samtliga intervjupersoner och uppgiftslämnare har haft möjlighet att sakgranska rapporten.

Iakttagelser och bedömningar

Inledande iakttagelser

Granskningen omfattar regionstyrelsen, hälso- och sjukvårdsnämnden, regionala utvecklingsnämnden, kultur och bildningsnämnden samt kollektivtrafiknämnden.

Regionstyrelsen har enligt reglemente för regionstyrelsen (RS/191976) ett ansvar för att leda och samordna digitaliseringsarbetet.

Av reglementet Allmänna bestämmelser för styrelse och nämnder (RS/190104) framgår att regionens egenregiverksamhet ska genomföras av styrelsen (som även är anställningsmyndighet för all personal i Region Värmland). Styrelsen ansvarar för sitt åtagande i enlighet med vad som överenskommits mellan nämnden och styrelsen. Både nämnden och styrelsen ansvarar för sin del av verksamheten mot fullmäktige, d.v.s. nämnden ansvarar för utveckling, styrning, uppföljning och åtgärder. Styrelsen ansvarar för genomförandet enligt nämndens beslutade nämndplan och erhållen budget.

Under respektive revisionsfråga nedan redovisas först våra samlade iakttagelser och därefter tydliggörs bedömningar för respektive revisionsobjekt.

1. Har fullmäktiges (Regionplanens) mål och uppdrag brutits ned till mätbara verksamhetsmål som är styrande för digitaliseringsarbetet inom de aktuella nämndernas verksamheter?

Iakttagelser

I regionplanen 2020 lyfts digitalisering som en av de huvudsakliga trenderna som påverkar planperiodens inriktning. I regionplanen beskrivs att digitaliseringens utveckling är snabb och har stor betydelse för samhällsutvecklingen. För Region Värmland innebär digitaliseringen nya möjligheter att åstadkomma ökad tillgänglighet, effektivitet och jämlikhet. Ökad tillgänglighet genom digitaliseringen kräver att tekniken och verktygen är användarvänliga och utformade för olika målgrupper. Att ta till vara på potentialen inom digitaliseringen är en förutsättning för att klara de utmaningar som organisationen står inför.

Region Värmland har fyra effektmål för 2020; **trygga och nöjda invånare, attraktivt och hållbart Värmland, god och jämlik hälsa samt hållbar organisation.**

Effektmålen omfattar samtliga nämnder och styr inriktning för verksamheten genom att nämndernas mätplaner ska baseras på dessa. De effektmål som fastställts i regionplanen 2020 som vi uppfattar har bäring på digitalisering omfattar Trygga och nöjda invånare samt God och jämlik hälsa.

För effektmålet **Trygga och nöjda invånare** lyfts bland annat att användandet av digitala och elektroniska tjänster bidrar till att den upplevda tillgängligheten ökar. Region Värmlands intranät och publika webbplatser – 1177.se, regionvarmland.se, varmland.se, ska vara under fortsatt utveckling under planperioden. Vidare ska Region Värmlands samtliga verksamheter använda digitaliseringens möjligheter för att utveckla, kvalitetssäkra och effektivisera utbud, tjänster och processer inom dess olika verksamheter. Inom kollektivtrafiken krävs relevanta kommunikationskanaler med god

resenärsinformation, enkla biljettlösningar och smarta mobilitetslösningar för att möta medborgarnas behov.

För effektmålet **God och jämlik hälsa** anges att digitalisering innebär att erbjuda digitala tjänster för att möta invånarnas behov, men även att införa stöd för att driva en effektiv verksamhet inom regionen. E-hälsa är ett strategiskt och viktigt verktyg inom Region Värmland där e-tjänster redan nu en självklar del av hälso- och sjukvården för invånarna, medarbetaren i vården och för beslutsfattarna. Denna utveckling ska fortsätta för att underlätta innan, under och efter kontakt med vården genom lättanvända och smarta e-tjänster. Region Värmland ska erbjuda invånarna ökad tillgänglighet genom fortsatt fokus på digitala lösningar och verktyg.

Utöver effektmålen tilldelas regionstyrelsen och nämnderna uppdrag och resultatmål i regionplanen.

I nämndplanerna beskrivs nämndernas inriktning och vision både för de övergripande effektmålen och för de tilldelade resultatmålen. I mätplanerna specificeras indikatorer och mål för indikatorvärden samt frekvensen med vilken mätning ska ske (årlig/delår, månatlig). Indikatorerna utgör ett av underlagen för nämndens bedömning av måluppfyllelsen.

Av de övergripande effektmålen bryts endast Hållbar organisation ned till indikatorer.

Samtliga resultatmål, utom de som tilldelats regionstyrelsen, bryts ned till indikatorer. Regionstyrelsen använder sig istället av aktiviteter. I tabellen nedan visas resultatmål och uppdrag med associerade indikatorer och aktiviteter med tydlig bäring på digitalisering och utvecklingsarbete.

Tabell 1: Nämndernas resultatmål 2020 med bäring på digitalisering

| Resultatmål i regionplan | Nedbrytning av resultatmål i mätplaner |
|------------------------------------|--|
| RS: Klok utveckling och innovation | Saknas indikatorer, mäts genom aktiviteter: <i>RS ska främja och bistå utvecklingen inom digitalisering.</i> |
| HSN: Tillgänglig vård | Andel invånare med konto på 1177: 70 % |
| | Antal besvarade ärenden i e-tjänster via 1177 (t.ex. fråga sjuksköterskan, receptförnyelse): Ökande |
| | Antal om- och avbokningar via webbtidbok: Ökande |
| | Antal mottagningar med öppen e-kallelse (dvs möjlighet att boka tid direkt): Ökande |
| | Antal bokade webbtider i primärvård: Ökande |

Källa: Mätplan 2020 regionstyrelsen, mätplan 2020 hälso- och sjukvårdsnämnden

Regionstyrelsen har fyra resultatmål för 2020. Resultatmålet Klok utveckling och innovation har en aktivitet som vi uppfattar har bäring på digitalisering. Resultatmålet följs upp genom aktivitetsredovisning.

Hälso- och sjukvårdsnämnden tillika tandvårdsnämnden har tilldelats två resultatmål. För resultatmålet Tillgänglig vård beskrivs bland annat att den faktiska och

upplevda tillgängligheten till vård sker genom fortsatt utveckling av digitala tjänster och möten. I **hälso- och sjukvårdsnämndens mätplan 2020** finns ett flertal indikatorer som rör digitalisering och digitala tjänster.

Kollektivtrafiknämnden har tilldelats två resultatmål, God tillgänglighet och service samt Minskad miljö och klimatpåverkan. Ingen av indikatorerna i mätplanen har bäring på digitalisering. Ett av nämndens fokusområden för året anges däremot vara att starta arbetet med digital transformation för att uppnå enkla och kundcentrerade informations- och försäljningskanaler.

Regionala utvecklingsnämnden har tilldelats ett resultatmål, Stärkt hållbar tillväxt och utveckling, som inte direkt berör digitalisering. Ett av fokusområdena för 2020 omfattar däremot satsningar som inbegriper bredbandsutveckling och digitalisering.

Kultur- och bildningsnämnden har tilldelats fyra resultatmål för 2020, inget av dessa mål har direkt bäring på digitalisering. En av nämndens prioriteringar inom folkbildningsområdet är däremot att öka den digitala kompetensen för deltagare och pedagogisk personal inom folkhögskolorna.

I intervjuer framkommer att regionplanens mål inte uppfattas som styrande för verksamheternas utvecklings- och digitaliseringsarbete. Detta förmedlas både av företrädare för utförande verksamheter samt av företrädare för stödjande verksamheter inom IT och digitalisering.

Vid tillfället för granskningen pågår ett utvecklingsarbete i regionen med syfte att bland annat tydliggöra mål och inriktning för digitaliseringen. Arbetet utgår från en **Handlingsplan för digitalisering och IT**. Vi har tagit del av en presentation¹ från regionledningen som visar projektets upplägg, som innefattar att skapa mätbara mål för digitalisering ner på verksamhetsnivå samt en uppföljningsplan för dessa. Av intervjuer framgår att regionen under 2021 kommer att implementera verksamhetssystemet Stratsys. Det finns en förhoppning om att detta kommer att skapa förutsättningar för tydligare målstyrning.

¹ Inriktningsbeslut IT och digitalisering, 2020-06-15

Bedömning

Har fullmäktiges (Regionplanens) mål och uppdrag brutits ned till mätbara verksamhetsmål som är styrande för digitaliseringsarbetet inom de aktuella nämndernas verksamheter?

| Bedömning av revisionsfrågor per nämnd | | | | |
|--|---|--|--|--|
| RS | HSN | RUN | KBN | KTN |
| Ej uppfylld | Uppfylld | - | - | - |
| Har inte brutit ned resultatmålet avseende digitalisering till mätbara indikatorer, resultatmålet följs istället upp genom aktivitetsredovisning avseende <i>RS ska främja och bistå utvecklingen inom digitalisering.</i> | Har brutit ned resultatmålet Tillgänglig vård till mätbara indikatorer. | <i>Inga resultatmål har bäring på digitalisering</i> | <i>Inga resultatmål har bäring på digitalisering</i> | <i>Inga resultatmål har bäring på digitalisering</i> |

Vi bedömer att revisionsfrågan inte är uppfylld för regionstyrelsen och uppfylld för hälso- och sjukvårdsnämnden. För övriga nämnder är revisionsfrågan ej tillämplig då det inte finns några resultatmål avseende digitalisering för dessa nämnder.

Vi noterar att ingen nämnd har brutit ned regionplanens effektmål (med undantag för effektmålet Hållbar organisation) till nämndmål och vi har tolkat detta som att det är en del av regionens styrmodell. I bedömningen ovan har vi därför bortsett från att effektmålen inte är nedbrutna på nämndnivå.

Vi ser positivt på utvecklingsarbetet som har påbörjats (och som nu har pausats) i regionen för att stärka målstyrningen inom digitaliseringsområdet.

2. Har Regionstyrelsen och berörda nämnder säkerställt att det finns en sammanhållen styrning av digitaliseringsarbetet inom hälso- och sjukvården?

lakttagelser

Styrningen av Region Värmland utgår från visionen *Livskvalitet i världsklass*. Planeringen av Region Värmlands verksamhet genomsyras av Agenda 2030 och Värmlandsstrategin. Av strategi för digital utveckling framgår att "En samordnad och välplanerad process för det fortsatta arbetet är nödvändig för digitaliseringens genomförande i regionens verksamheter."

Organisation

Handlingsplan för digitalisering och IT som nämndes i föregående revisionsfråga omfattar även styrning och organisation av digitaliseringsarbetet. Av presentationen från regionledningen följer att en regionövergripande portföljstyrning samt samordning- och ledningsfunktioner ska etableras. Enligt uppgift från regionen beslutades vid regionledningen den 15 juni 2020 att projektet skulle pausas under sommaren med

hänsyn till hög belastning av pågående coronapandemi. Den 23 september fattades beslut om fortsatt uppehåll fram till december, detta har dock förlängts ytterligare med hänsyn till verksamheternas belastning. Vid tillfället för granskningen (februari 2021) har projektet inte återupptagits och det finns ingen uppgift om när det kan väntas återupptas igen.

Av intervjuer följer även att projektet innefattat seminarier i regionledningen under hösten 2020 i syfte att öka kunskapen om digitalisering.

Det formella ansvaret för det strategiska digitaliseringsarbetet åligger regionstyrelsen, i dagsläget är ansvaret fördelat inom förvaltningens olika verksamheter. En del av det strategiska ansvaret innehåses av enheten Hållbar utveckling inom Utveckling och folkhälsa, som innan augusti 2020 gick under namnet Utvecklingsavdelningen och låg direkt under regiondirektören. Enhetens uppdraget innebär att ge stöd och samordning åt digitaliseringsprocessen samt att erbjuda resurser och kompetenser till andra verksamheter. Av intervjuer framgår att dåvarande Utvecklingsavdelningen ansvarade för framtagande av Strategi för digital utveckling. Kollektivtrafikens avdelning Trafiknära teknik arbetar med systemförvaltning och IT-utveckling. Den centrala IT-avdelningen Region-IT ansvarar för support och användarstöd inom regionens olika system och tekniska lösningar. Inom hälso- och sjukvården finns IT-ansvariga för sjukvårdsspecifika program så som journalprogrammet Cosmic.

I intervjuer framkommer att flera externa utredningar har genomförts bland annat i syfte att framarbete en förbättrad organisatorisk struktur avseende IT. Det finns en utbredd uppfattning om att organisationen behöver förändras och ansvar förtydligas.

Flera intervjuade framför att de uppfattar organisationen för digitaliseringsarbetet som spretig, vilket uppges leda till otydliga styrsignaler. Flera intervjuade lyfter att det saknas en tydlighet i vilken riktning arbetet ska ske i. Vissa intervjuade beskriver att det saknas en vana av att arbeta över gränserna i regionen, vilket de menar är ett krav för en digital organisation.

Av intervjuer följer att det finns former för samverkan och samarbete mellan de olika verksamheterna. Dessa bygger på medarbetarnas egna initiativ och kontaktnät och det finns inga formella grupper eller forum. Exempelvis har en operativ digitaliseringsgrupp bildats av två utvecklingsledare från Hållbar utveckling, digitaliseringsansvarig inom hälso- och sjukvården samt företrädare för Region-IT. När verksamheterna har idé om ett digitaliseringsprojekt vänder de sig till Region-IT eller till Hållbar utveckling för stöd och samordning. Projekten drivs enligt projektmodellen ProjektIL. Flera intervjuade förmedlar att det är ett förbättringsområde att formalisera samverkan och att öka medvetenheten om alla de olika utvecklingsprojekt som pågår i organisationen för att skapa bättre förutsättningar för samordning.

Den digitala vårdcentralen Vårdcentral Värmland lanserades under 2020 som en effekt av omställning av öppenvården under coronapandemin. Det fanns sedan tidigare planer på att införa tjänsten men införandet skedde nu snabbare. Vårdcentral Värmland bemannas centralt av regionen med läkare som genomför videomöte med de patienter som söker vård genom en applikation som laddas ned till mobiltelefon.

I protokoll från hälso- och sjukvårdsledningen från den 7 oktober 2020 framgår att hälso- och sjukvårdsdirektör beslutar att Vårdcentral Värmland kommer att vara en permanent del av vårdutbudet.

Av intervjuer framgår att regionen de senaste åren drivit ett antal olika digitaliseringsinitiativ i projektform, vissa av dem har inte utmynnat i permanenta tjänster. Däremot har andra tjänster lanserats såsom hemmonitorering och KBT via nätet. Regionen är även involverad i initiativet Digital Well Arena i vilket offentlig sektor, akademien, civilsamhället, entreprenörer och näringsliv tillsammans utvecklar digitala lösningar för ett hälsosammare liv. Initiativet finansieras bland annat av Vinnova.

Styrande dokument/strategier

Strategi för digital utveckling beslutades av landstingsstyrelsen 2018² inför den kommande organisationen Region Värmland. Strategin pekar ut långsiktiga målsättningar och strategiska inriktningar inom digitaliseringsområdet. En långsiktig målsättning är att system fungerar tillsammans och en strategisk inriktning är Digitalt först. Vidare anges prioriterade arbetsområden i den fortsatta processen. Ett område är ledning och styrning för vilket det framgår att beslut ska vara tydliga och förankrade, planeringen för införande av digitala tjänster ska vara tydlig samt att mål och uppföljning ska vara tydlig. Sist i strategin beskrivs att den ska genomföras genom en samordnad och välplanerad process samt att det fortsatta arbetet bedöms kräva särskilt tilldelad resurs i form av egen personal och/eller konsultinsatser. Av intervjuer följer att det inte finns några planer på att revidera strategin, då den fortsatt uppfattas som relevant.

Av landstingsstyrelsen beslut om strategin följer att landstingsdirektören fick i uppdrag att presentera en handlingsplan för genomförande av strategin. I september 2018 presenterade regiondirektören en **Plan för genomförande av strategin för digital utveckling**³, vilken godkändes av regionstyrelsen. Därefter uppges av intervjuade att ett antal workshops genomfördes, vilka ledde fram till framtagande av **Handlingsplan för digital transformation** (daterad 2019-08-27). Handlingsplanen daterad i augusti har enligt uppgift beslutats av regionledningen i september 2019. Vi har tagit del av flera olika versioner med olika dateringar. Handlingsplanen beskriver behovet av ett ekosystem för digital transformation baserat på ett ledningssystem samt en kompetenshöjande plattform. Handlingsplanen redovisar en lång rad aktiviteter som behöver vidtas: skapa och förankra mål, kompetenshöjande insatser, skapa organisation och tilldela resurser, koordinera allt arbete osv. Handlingsplanen tydliggör ansvarig för vissa av aktiviteterna, men inte till vilket datum de ska vara genomförda. Intervjuade beskriver en upplevd brist på handlingskraft och mandat för att genomföra de förslag och åtgärder som beskrivs i handlingsplanen.

Intervjuerna ger en entydig bild av att Strategin för digital utveckling inte uppfattas som styrande för digitaliseringsarbetet. Intervjuade som har arbetat fram strategin förmedlar att få personer i organisationen känner till den. De fyra strategiska inriktningarna uppfattas inte som levande i arbetet. Mätbara mål avseende digitalisering och utvecklingsarbete uppges inte ha diskuterats för att skapa en gemensam styrning på

² Landstingsstyrelsen 2018-05-22 § 123

³ Landstingsstyrelsen 2018-09-18 § 201 Delrapport - plan för genomförande av strategi för digital utveckling

övergripande nivå. Detta speglas även i andra intervjuer där det förmedlas att regionens strategier och mål för digitalisering arbetet uppfattas som otydliga. De aktiviteter och fokusområden som omfattar digitaliseringssatsningar inom verksamheterna, exempelvis inom kollektivtrafiken och inom hälso- och sjukvården, initieras allt eftersom behov uppstår. Regionstyrelsen har avsatt medel för digitalisering, förebyggande och hälsofrämjande arbete⁴ som verksamheterna kan ansöka om att få del av för specifika digitaliseringsprojekt.

Bedömning

Har Regionstyrelsen och berörda nämnder säkerställt att det finns en sammanhållen styrning av digitaliseringsarbetet inom hälso- och sjukvården?

| Bedömning av revisionsfrågor per nämnd | | | | |
|---|---|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|
| RS | HSN | RUN | KBN | KTN |
| Ej uppfylld | Delvis uppfylld | - | - | - |
| Vi bedömer att ansvaret för digitaliseringen inte är tydligt fördelat i organisationen. Samverkan mellan de verksamheter som driver digitaliserings- och utvecklingsprojekt bedöms vara otillräcklig och alltför personbunden och informell. Strategi för digital utveckling är inte styrande för det digitaliseringsarbete som sker i sjukvården. Vi bedömer att regionstyrelsen inte tagit sitt ansvar att leda och samordna digitaliseringsarbetet i regionen. | Inom sjukvården finns en organisation med funktioner som ansvarar för sjukvårdsspecifika program och utveckling av dessa. Utvecklingsprojekt sker däremot ofta på initiativ från verksamheterna och saknar sammanhållning och förankring i strategiska mål. | <i>Berörs ej av revisionsfrågan</i> | <i>Berörs ej av revisionsfrågan</i> | <i>Berörs ej av revisionsfrågan</i> |

Vi bedömer att revisionsfrågan ej är uppfylld för regionstyrelsen och delvis uppfylld för hälso- och sjukvårdsnämnden. För övriga nämnder är revisionsfrågan ej tillämplig då den har fokus på hälso- och sjukvård.

Vi bedömer att strategin för digital utveckling tillsammans med handlingsplanen för digital transformation inte ger tillräcklig ledning i hur digitaliseringsarbetet ska utvecklas och samordnas. Dokumenten är därtill inte tillräckligt implementerade och kända i den samlade organisationen.

Det pågår digitalisering på många håll i regionen men dessa insatser är inte samordnade utifrån en strategisk styrning och det saknas en överblick över allt som pågår.

Vi ser att det pågående utvecklingsprojektet med utgångspunkt i handlingsplan för digitalisering och IT har potential att leda till en förbättrad styrning och organisation.

⁴ 30 mnkr har avsatts till medlen för digitalisering under 2020 och 2021

3. Har Regionstyrelsen och berörda nämnder tillsett att de får en strukturerad uppföljning och rapportering av resultat och efterlevnad av styrande dokument?

lakttagelser

Uppföljning och rapportering av resultat

Uppföljning av verksamheten, effektmål och resultatmål sker i delårsbokslut och årsredovisningar. Regionstyrelsens och nämndernas delårsrapporter 2020 innehåller rapportering av aktiviteter och projekt som rör digitalisering.

I **regionstyrelsens delårsrapport** redovisas aktiviteter inom varje resultatmål. För resultatmålet Klok utveckling och innovation redovisas bland annat arbetet med att ställa om till fler digitala arbetssätt. Inom IT-området anges att projekt har initierats tillsammans med olika verksamheter inom regionen för att automatisera lämpliga processer och bygga en plattform för fortsatt automatisering. Ett exempel är appen Region Värmland som lanserades under perioden. Inom HR-området pågår projektet Experio Worklab som innefattar kompetenshöjande insatser för arbetsgivare som ska bidra till att främja hälsa i arbetslivet. Regionstyrelsen bedömer att samtliga resultatmål kommer att uppnås för 2020.

I hälso- och sjukvårdsnämndens delårsrapport 2020 bedöms det tilldelade resultatmålet Tillgänglig vård som helhet inte kunna uppnås för året. Två av de fem indikatorerna som rör digitalisering bedöms kunna uppfyllas och två bedöms inte kunna uppfyllas, en indikator mäts endast på helårsbasis. Vi noterar att det inte framgår något referensvärde för indikatorerna i nämndens mätplan, endast vid uppföljning i delårsrapporten.

I regionens delårsrapport 2020 görs bedömning av de övergripande effektmålen för digitalisering. De två effektmål som vi uppfattar ha bäring på digitalisering bedöms inte kunna uppnås för året.

Tabell: Delårsuppföljning av Regionplanens effektmål 2020 med bäring på digitalisering

| Effektmål beslutade i regionplan 2020 | Uppföljning/bedömning delår |
|---------------------------------------|--------------------------------------|
| Trygga och nöjda invånare | Bedöms inte kunna uppnås för helåret |
| God och jämlik hälsa | Bedöms inte kunna uppnås för helåret |

Källa: Delårsrapport 2020, Region Värmland

Genomgång av **regionstyrelsens** protokoll 2020 visar regionstyrelsen fått information om arbetet med Nova Ward ⁵ samt fattat beslut om tilldelning från medlen för digitalisering, förebyggande och hälsofrämjande arbete till kollektivtrafiken för två olika projekt. Vid ett senare möte får regionstyrelsen återrapportering avseende ett av projekten.

Hälso- och sjukvårdsnämnden har vid fyra tillfällen under 2020 presenterat statistik över användande av appen Vårdcentral Värmland. Detta har skett genom informationsärenden från hälso- och sjukvårdsdirektör eller inom ordinarie

⁵ Nova ward tablet är en applikation för surfplattor där allt arbete som sker vid patientens säng kan registreras.

månadsuppföljning. Ett verksamhetsbesök från Vårdcentralen Värmland har genomförts då en mer omfattande uppföljning gavs. I den till ärendet bilagda rapporten redovisas bland annat statistik över synpunkter från läkare, kuratorer och psykologer som arbetat med tjänsten.

Kollektivtrafiknämnden ges information om projektet skoltrafikapplikation⁶ som beskrivs som en del av regionens digitaliseringsstrategi. Regionala utvecklingsnämnden informeras om regional planering inom det statliga investeringsstödet för bredbandsutbyggnad⁷. Vi har inte kunnat se att kultur- och bildningsnämnden delgetts information om resultat eller uppföljning avseende digitaliseringsrelaterade projekt under 2020.

Flera beslut och uppföljning avseende digitalisering avhandlas inom regionledningen. Bland annat beslutade regiondirektören i oktober 2020⁸ att genomföra digitalisering av systemstöd för administrativa processer vårdval samt att en total utredning av IT-stöd för vårdval genomförs. Vissa intervjuade uttrycker att det finns förbättringspotential även i uppföljning till regionledningen inom området.

Av intervjuer med förtroendevalda följer att majoriteten uppfattar rapporteringen och uppföljningen av resultat som tillräcklig. Intervjuade tjänstepersoner upplever däremot i varierad utsträckning att det finns ett intresse hos nämnderna för uppföljning och resultat inom området.

Uppföljning avseende efterlevnad av styrande dokument

I Strategin för digital utveckling anges att tydlig uppföljning av ekonomiska effekter och effekthemtagning samt tydliga mål och uppföljning som prioriterade arbetsområden i den fortsatta processen. Det framgår inte av Strategin hur den ska följas upp. Av intervjuer framgår att uppföljningen inte har varit strukturerad eller frekvent, intervjuade beskriver också en svårighet med att följa upp Strategin eftersom det saknas mätbara mål för arbetet.

Genomgång av regionstyrelsens protokoll 2020 visar att någon återrapportering eller uppföljning avseende Strategi för digital utveckling inte genomförts. Som en del av regionens internkontroll genomfördes en fördjupning i området digitalisering i juni 2020. Vi noterar att det saknas protokollförd rapportering och bilaga i kallelsen avseende fördjupningen. Vi har tagit del av den presentation⁹ som enligt uppgift utgjort fördjupningskontrollen av digitalisering. Presentationen innehåller en beskrivning av syftet med att digitalisera samt planen för det fortsatta arbetet baserat på handlingsplanen för digital transformation.

⁶ Kollektivtrafiknämnden 2020-05-13 § 64

⁷ Regionala utvecklingsnämnden 2020-03-18 § 29

⁸ Regionledningen 2020-10-01 § 293

⁹ Lägesbild kring Region Värmlands digitala transformation, Regionstyrelsen 2020-06-23

Bedömning

Har Regionstyrelsen och berörda nämnder tillsett att de får en strukturerad uppföljning och rapportering av resultat och efterlevnad av styrande dokument?

| Bedömning av revisionsfrågor per nämnd | | | | | |
|--|-----------------|----------|----------|----------|----------|
| | RS | HSN | RUN | KBN | KTN |
| Resultat | Uppfylld | Uppfylld | Uppfylld | Uppfylld | Uppfylld |
| Efterlevnad av styrande dokument | Delvis uppfylld | - | - | - | - |

Vi bedömer att revisionsfrågan är uppfylld för regionstyrelsen och samtliga nämnder avseende att nämnderna får strukturerad uppföljning och rapportering av resultat. När det gäller uppföljning av efterlevnaden av styrande dokument bedömer vi att denna revisionsfråga främst träffar regionstyrelsen som ansvarig för regionens egenregiverksamhet. Vi bedömer revisionsfrågan är delvis uppfylld för regionstyrelsen.

I samtliga nämnders delårsrapporter återfinns återrapportering kring digitalisering och för några nämnder har det under året funnits fler återrapporteringar inom området på nämndens sammanträden. Utifrån detta gör vi bedömningen att alla nämnder har tillsett att de får en strukturerad uppföljning av resultat.

Regionstyrelsen har fått en statusuppdatering om arbetet utifrån handlingsplanen för digital transformation inom ramen för intern kontroll. Någon annan uppföljning av efterlevnad av styrande dokument rörande digitalisering har vi dock inte kunnat identifiera.

Strategin för digital utveckling, inklusive handlingsplan, saknar tydlig angivelse av uppdrag och mål vilket försvårar uppföljning.

4. Har Regionstyrelsen och berörda nämnder sört för att resultaten från uppföljningen av styrnings- och förbättringsarbetet används för vidare utveckling?

lakttagelser

Sveriges regioner har sedan 2018 ett gemensamt system för kunskapsstyrning med målet jämlik vård. Kunskapsstyrningens tre delar är kunskapsstöd, uppföljning och analys samt stöd till verksamhetsutveckling och ledarskap. Kunskapsstyrning är således ett viktigt element för att ta tillvara på resultat för vidare utveckling.

I hälso- och sjukvårdsnämnden nämndplan 2020 framgår att kunskapsbaserad vård innefattar fortlöpande uppföljning av resultat ger förbättring och lärande i processerna. Område Vårdkvalitet uppges av intervjuade ha inrättats bland annat i syfte att följa upp och ta tillvara på resultat för vidare utveckling och är en viktig del av kunskapsstyrningen. Under 2020 har verksamheten inom området däremot varit

vilande, detta eftersom flera ledande resurser fått prioritera verksamhet relaterad till coronapandemin.

De enskilda digitaliseringsprojekt i regionen som styrs genom projektmodellen ProjektIL följs upp i linjeorganisationen eller på projektnivå. Förvaltning av regionens systemstöd koordineras och styrs enligt PM3-modellen och uppföljning sker på förvaltningsobjektsnivå. Inom PM3-styrgrupper sker uppföljning utifrån fastställd förvaltningsplan och diskussion av resultatet. Vid stora avvikelser uppges att ledningen informeras. Vissa intervjuade beskriver modellerna som fungerande, men andra menar att utvecklingsarbetet inte främjas i tillräckligt stor utsträckning.

Intervjuade inom kollektivtrafiken beskriver att resultat och lärdomar dokumenteras inom projekten, men att dessa inte i tillräcklig utsträckning förs vidare i organisationen. Intervjuade inom andra verksamheter lyfter en liknande problematik i att det saknas styrande krav på hur tillvaratagande av lärdomar för vidare utveckling ska genomföras. Specifikt mindre projekt lyfts som svåra att dra nytta av i utvecklingsarbetet. I större projekt i vilka högre uppsatta chefer deltar beskriver intervjuade att potentialen för spridning och utvecklingsarbete är större.

Bedömning

Har Regionstyrelsen och berörda nämnder sört för att resultaten från uppföljningen av styrnings- och förbättringsarbetet används för vidare utveckling?

| Bedömning av revisionsfråga per nämnd | | | | |
|---------------------------------------|-----------------|-------------|-------------|-------------|
| RS | HSN | RUN | KBN | KTN |
| Ej uppfylld | Delvis uppfylld | Ej uppfylld | Ej uppfylld | Ej uppfylld |

Vi bedömer att revisionsfrågan är delvis uppfylld för hälso- och sjukvårdsnämnden och ej uppfylld för regionstyrelsen, regionala utvecklingsnämnden, kultur- och bildningsnämnden samt kollektivtrafiknämnden.

Regionstyrelsen och nämnderna kan till viss del sägas ha sört för att det finns förutsättningar för att använda resultat från uppföljningar för vidare utveckling genom att tillse att regionen använder sig av en modell för projektstyrning. Vi bedömer samtidigt att regionstyrelsen och nämnderna inte i tillräckligt stor utsträckning begär uppföljning inom olika utvecklings- och digitaliseringsprojekt för att få insyn i resultatet av styrnings- och förbättringsarbetet. Till detta ska även läggas att regionstyrelsen och alla nämnderna, förutom hälso- och sjukvårdsnämnden, saknar mätbara mål inom området vilket gör att uppföljningen lätt blir abstrakt och otillräcklig för att kunna användas för vidare utvecklingsarbete.

Utsträckningen i vilken organisationen drar nytta av resultaten för vidare utveckling beror till viss del på projektets storlek och deltagare. Detta talar för att strukturen för att ta tillvara på lärdomar för kommande projekt är bristande.

Hälso- och sjukvårdsnämndens arbete med kunskapsstyrning och Område Vårdkvalitet bedömer vi skapar förutsättningar för att resultat från uppföljningar används för vidareutveckling. Vi har dock inte kunnat verifiera detta med något exempel.

5. Har Regionstyrelsen och berörda nämnder sett till att feedback från patienter som redan använder digitala lösningar för egenvård eller vård på distans används i utvecklingsarbetet med digitalisering?

lakttagelser

Region Värmland erbjuder ett flertal digitala tjänster för vård på distans. Appen Region Värmland innefattar videomöte med ungdomsmottagning, specialistmottagning, och som tidigare nämnt, vårdcentralen. Den upphandlade plattformen som används för videomöten heter Visiba care. Genom 1177 Vårdguiden erbjuder regionen även andra e-tjänster som webbtidbokning, förnya recept, tjänsten Stöd- och behandlingsprogram som exempelvis KBT via nätet. Uppföljning av användarfeedback avseende dessa tjänster sker nationellt av 1177. Vi har för granskningen inte fått del av något material som visar huruvida regionen arbetat med vidareutveckling utifrån 1177s resultat.

Användare av Vårdcentral Värmland får efter genomfört videomöte möjlighet att utvärdera mötet på en skala från 1 till 4 för följande frågor.

- Är du nöjd med videobesöket?
- Skulle du rekommendera någon du känner att göra ett videobesök?
- Hur upplevde du bildkvaliteten på videosamtalet?

Vi har tagit del av statistik av utvärdering och feedback från användare av Vårdcentral Värmland från perioden 10 december 2020 till 20 februari 2021. Statistiken omfattar kontaktorsak, betyg på de frågor som patienten ställs efter avslutat besök samt datum för besöket. 5 149 patienter har betygsatt tjänsten under denna period, medelvärdet på betyget för samtliga frågor är 3,73 av 4. Medelvärdet för de två första frågorna är något högre än för den tredje, det är få patienter som satt ett betyg i form av 1 eller 2.

Det finns möjlighet för patienten att skriva en kommentar i fritext, vi har dock inte tagit del av några fritextsvar. På hälso- och sjukvårdsnämndens sammanträde den 29 september 2020 presenterades en rapport för Vårdcentralen Värmland för september som bland annat innehåller exempel på registrerade synpunkter från patienter. Av intervjuer följer att det har genomförts en analys av inhämtade betyg och feedback från Vårdcentral Värmland. Vi har däremot inte fått del av denna analys.

Andra projekt som lyfts som Intervjuade beskriver att projektet Digital Well Arena har ett stort fokus på användarperspektivet. Bland annat genomförs test i verklig miljö inom ramen för de projekt som drivs, vilket intervjuade menar är ett effektivt sätt att få in användarfeedback.

Bedömning

Har Regionstyrelsen och berörda nämnder sett till att feedback från patienter som redan använder digitala lösningar för egenvård eller vård på distans används i utvecklingsarbetet med digitalisering?

| Bedömning av revisionsfråga per nämnd | | | | |
|---------------------------------------|-------------|-----|-----|-----|
| RS | HSN | RUN | KBN | KTN |
| Ej uppfylld | Ej uppfylld | - | - | - |

Vi bedömer att revisionsfrågan ej är uppfylld för regionstyrelsen och hälso- och sjukvårdsnämnden samt att övriga nämnder inte är berörda av revisionsfrågan.

Granskningen visar att feedback tas in från patienter. Vi kan dock inte verifiera att detta därefter används i utvecklingsarbetet avseende digitalisering.

Revisionell bedömning

Efter genomförd granskning är vår samlade revisionella bedömning att

- Regionstyrelsen **ej säkerställt** att arbetet med digitalisering sker på ett strukturerat och ändamålsenligt sätt,
- Hälso- och sjukvårdsnämnden **inte helt säkerställt** att arbetet med digitalisering sker på ett strukturerat och ändamålsenligt sätt.
- Regionala utvecklingsnämnden, kultur- och bildningsnämnden samt kollektivtrafiknämnden **inte helt säkerställt** att arbetet med digitalisering sker på ett strukturerat och ändamålsenligt sätt. Den samlade bedömning för dessa nämnder baseras på ett fåtal av revisionsfrågorna nedan då de inte berörs av de övriga revisionsfrågorna.

Den samlade bedömningen grundar sig på bedömningen av revisionsfrågorna per nämnd i tabellen nedan.

| Revisionsfråga | RS | HSN | RUN | KBN | KTN |
|--|-----------------|-----------------|-------------|-------------|-------------|
| 1. Har fullmäktiges (Regionplanens) mål och uppdrag brutits ned till mätbara verksamhetsmål som är styrande för digitaliseringsarbetet inom de aktuella nämndernas verksamheter | Ej uppfyllt | Uppfyllt | - | - | - |
| 2. Har Regionstyrelsen och berörda nämnder säkerställt att det finns en sammanhållen styrning av digitaliseringsarbetet inom hälso- och sjukvården? | Ej uppfyllt | Delvis uppfyllt | - | - | - |
| 3. Har Regionstyrelsen och berörda nämnder tillsett att de får en strukturerad uppföljning och rapportering av resultat och efterlevnad av styrande dokument? | Delvis uppfyllt | - | - | - | - |
| - <i>Resultat</i> | Uppfyllt | Uppfyllt | Uppfyllt | Uppfyllt | Uppfyllt |
| - <i>Efterlevnad av styrande dokument</i> | Delvis uppfyllt | - | - | - | - |
| 4. Har Regionstyrelsen och berörda nämnder sört för att resultaten från uppföljningen av styrnings- och förbättringsarbetet används för vidare utveckling? | Ej uppfyllt | Delvis uppfyllt | Ej uppfyllt | Ej uppfyllt | Ej uppfyllt |
| 5. Har Regionstyrelsen och berörda nämnder sett till att feedback från patienter som redan använder digitala lösningar för egenvård eller vård på distans används i utvecklingsarbetet med digitalisering? | Ej uppfyllt | Ej uppfyllt | - | - | - |

Rekommendationer

Digitalisering är en viktig förutsättning för regionens verksamhetsutveckling. Efter genomförd granskning önskar vi lämna följande rekommendationer:

- Regionstyrelsen, kultur- och bildningsnämnden, kollektivtrafiknämnden samt regionala utvecklingsnämnden behöver stärka målstyrningen för digitaliseringsarbetet genom att bryta ned Regionplanens mål till relevanta och mätbara verksamhetsmål.
- Regionstyrelsen behöver på ett tydligare sätt skapa förutsättningar för en adekvat ledning, styrning och uppföljning av digitaliseringsarbetet i regionen. Vi är medvetna om att 2020 inte är ett normalt år men vill trycka på att utvecklingsarbetet behöver fortgå.
- Det finns anledning att se över om de parallella utvecklingsarbeten som pågår behöver samordnas mer för att ge bättre samlad effekt.
- Regionstyrelsen behöver säkerställa en ändamålsenlig organisation avseende digitalisering som inkluderar effektiv samverkan inom verksamhetsutveckling. Samverkan behövs både mellan olika verksamheter och stödfunktioner.
- Styrelsen och samtliga nämnder behöver etablera en process för kontinuerliga förbättringar, exempelvis via lärdomar från arbetet med genomförd digitalisering, både avseende patienters/kunders samt medarbetares feedback.

2021-03-25

Uppdragsledare

Marie Lindblad

Projektledare

Denna rapport har upprättats av Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB (org nr 556029-6740) (PwC) på uppdrag av Region Värmlands revisorer enligt de villkor och under de förutsättningar som framgår av offererad projektplan daterad 2020-10-26. PwC ansvarar inte utan särskilt åtagande, gentemot annan som tar del av och förlitar sig på hela eller delar av denna rapport.