



# Digitalisering

---

Revisionsrapport

## Sammanfattning

Enligt regionens digitaliseringspolicy är digitalisering en av vår tids stora samhällsförändringar och att ta tillvara teknikens och digitaliseringens möjligheter är avgörande för att realisera regionens vision *Liv, hälsa och hållbar utveckling*.

I regionplanen har fullmäktige beslutat om fyra övergripande inriktningsmål för att uppnå visionen. Enligt inriktningsmålet *Effektiva och framgångsrika verksamheter* är det avgörande att regionen arbetar effektivt med styrning och ledning av sina verksamheter. Fortsatta förbättringar är i fokus, styrmodellen ska ses över med målet att bli mer tydlig. Regionen ska använda digitaliseringens möjligheter för att erbjuda mer effektiva och tillgängliga verksamheter.

Syftet med granskningen är att bedöma om styrelsen och nämnderna har en tillräcklig styrning och uppföljning av digitaliseringsarbetet. Uppdraget har varit avgränsat till att granska ledningsprocessen på en övergripande nivå.

Granskningen visar att det saknas en tydlig ansvarsfördelning mellan styrelsen och nämnderna avseende digitaliseringsarbetet. Vi bedömer däremot att den fastställda organisationen för digitaliseringsarbetet på tjänstepersonsnivå tydlig på en övergripande nivå.

Föresatsen att integrera digitaliseringsstrategin i nuvarande styrsystem med balanserade styrkort har enligt vår bedömning inte varit ändamålsenlig. I praktiken har det uppstått en cirkelreferens i styrkedjan. Vidare bedömer vi att måtten för måluppfyllelse i nämndernas styrkort inte är valida.

Enligt regionens delårsrapport per 2020-08-31 har målen i digitaliseringsstrategin uppnåtts. Vi menar att det inte möjligt att göra en objektiv bedömning av måluppfyllelsen. Nämnderna saknar vidare information om innehållet i förvaltningarnas handlingsplaner.

Vår sammanvägda bedömning är att styrelsens och nämndernas styrning och uppföljning av digitaliseringsarbetet inte har varit tillräcklig.

### Rekommendationer

Vi är tveksamma till om målstyrning är en ändamålsenlig styrform för digitaliseringsarbetet. Digitalisering är normalt inte ett mål i sig utan snarare ett medel för att uppnå önskade effekter avseende till exempel tillgänglighet och effektivitet i verksamheten. Utifrån denna utgångspunkt anser vi att det är nödvändigt att göra ett omtag kring digitaliseringsstrategin och förtydliga hur den ska integreras i regionens ledningsprocess.

Vi ser positivt på att Regionledningsgruppen i oktober 2020 noterat behovet av att tydliggöra digitaliseringsprocessen inom regionen, med fokus på beredning, beslut och portföljstyrning. För att nå framgång med ett sådant utvecklingsarbete anser vi dock att tillämpningen av regionens styrsystem behöver förtydligas avseende strategier och handlingsplaner.

Våra rekommendationer kommenteras mer utförligt i rapporten.

## Innehållsförteckning

1	Bakgrund .....	4
2	Syfte, revisionsfråga och avgränsning .....	4
3	Revisionskriterier .....	4
4	Metod.....	4
5	Resultat av granskningen.....	5
5.1	Är ansvarsfördelningen tydlig mellan styrelsen och nämnderna avseende digitaliseringsarbetet? .....	5
5.2	Finns det en ändamålsenlig styrning av digitaliserings- arbetet? .....	6
5.3	Finns det en ändamålsenlig uppföljning av digitaliseringsarbetet?.....	11
6	Revisionell bedömning .....	14

## 1 Bakgrund

Enligt regionens digitaliseringspolicy är digitalisering en av vår tids stora samhällsförändringar och att ta tillvara teknikens och digitaliseringens möjligheter är avgörande för att realisera regionens vision *Liv, hälsa och hållbar utveckling*.

I regionplanen har fullmäktige beslutat om fyra övergripande inriktningsmål för att uppnå visionen. Enligt inriktningsmålet *Effektiva och framgångsrika verksamheter* är det avgörande att regionen arbetar effektivt med styrning och ledning av sina verksamheter. Fortsatta förbättringar är i fokus, styrmodellen ska ses över med målet att bli mer tydlig. Regionen ska använda digitaliseringens möjligheter för att erbjuda mer effektiva och tillgängliga verksamheter.

Revisorerna har i sin risk- och väsentlighetsanalys bedömt att det är angeläget att granska Regionstyrelsens och nämndernas digitaliseringsarbete. Granskningsuppdraget ingår i revisionsplanen avseende 2020 års verksamhet.

## 2 Syfte, revisionsfråga och avgränsning

Syftet med granskningen är att bedöma om styrelsen och nämnderna har en tillräcklig styrning och uppföljning av digitaliseringsarbetet.

Granskningen är inriktad mot nedanstående revisionsfrågor.

- Är ansvarsfördelningen tydlig mellan styrelsen och nämnderna avseende digitaliseringsarbetet?
- Finns det en ändamålsenlig styrning av digitaliseringsarbetet?
- Finns det en ändamålsenlig uppföljning av digitaliseringsarbetet?

Uppdraget är avgränsat till att granska ledningsprocessen på en övergripande nivå. Det ingår därmed inte i uppdraget att granska enskilda digitaliseringsprojekt. Vidare är granskningen avgränsad till digitaliseringen i regionens verksamheter, vilket innebär att arbetet med den regionala utvecklingsstrategin inte ingår. Granskningen omfattar Hälso- och sjukvårdsnämnden, Nämnden för hållbar utveckling och Regionstyrelsen.

## 3 Revisionskriterier

Resultatet av granskningen kommenteras och bedöms med stöd av kommunallagen, regionplanen och regionens digitaliseringspolicy.

## 4 Metod

Granskningen har genomförts med hjälp av intervjuer och dokumentstudier.

Revisionsrapporten har kvalitetssäkrats enligt gällande rutiner, vilket bland annat innebär att ett utkast till rapport har överlämnats för saklighetskontroll till de intervjuade och övriga uppgiftslämnare liksom berörda förvaltningschefer och regiondirektören.

## 5 Resultat av granskningen

### 5.1 Är ansvarsfördelningen tydlig mellan styrelsen och nämnderna avseende digitaliseringsarbetet?

De regionövergripande styrdokumenterna (reglemente, regionplan och digitaliseringspolicy) berör inte ansvarsfördelningen avseende digitaliseringsarbetet mellan styrelsen och nämnderna.

Regionstyrelsen har fastställt en digitaliseringsstrategi. Av avsnittet *Organisation och genomförande* framgår att styrelsen ansvarar för digitaliseringsstrategin. Av strategin framgår också beredningsuppgifter för Personalpolitiska och allmänna utskottet<sup>1</sup>, Hållbarhetsutskottet<sup>2</sup> och Vårdförbättrings- och samverkansutskottet<sup>3</sup>.

Ett av digitaliseringsstrategins mål för 2019-2021 är att en tydlig ansvars- och rollfördelning för digitaliseringsarbetet är etablerad i förtroendemannaorganisationen. Enligt de intervjuade har inga uppdrag givits med en sådan inriktning.

#### *Kommentar*

Ansvarsfördelningen mellan styrelsen och nämnderna framgår inte av berörda styrdokument. Ansvarsfördelningen får därmed härledas mer generellt utifrån grundprinciperna i kommunallagen<sup>4</sup>:

- Nämnderna och styrelsen ansvarar för att verkställa fullmäktiges beslut.
- Nämnderna och styrelsen ska se till att verksamheten bedrivs i enlighet med de mål och riktlinjer som fullmäktige har bestämt.
- Nämnderna och styrelsen har en självständig beslutanderätt inom ramen för sina verksamheter.
- Styrelsen ska leda och samordna arbetet med regionens gemensamma angelägenheter.

Enligt vår bedömning ligger det i linje med Regionstyrelsens ledande och samordnande uppgift att fastställa en strategi med övergripande direktiv och anvisningar för digitaliseringsarbetet. Vi ser därför positivt på den tidigare styrelsens (2018) initiativ och föresats.

Nämnderna har inte varit delaktiga i utvecklingen och beredningen av digitaliseringsstrategin och nämndernas roll och ansvar för digitaliseringsarbetet är inte tydligt uttalat. Av digitaliseringsstrategin framgår däremot uppgifter för olika utskott. Utskottens namn och uppgifter kan förändras över tid, som i det här fallet skett gällande Hållbarhetsutskottet. Hälso- och sjukvårdsnämnden har också under 2019 diskuterat uppgiftsfördelningen mellan sina två utskott. Eftersom nämnderna är suveräna i frågor om inrättande av utskott och uppgiftsfördelningen mellan sina utskott ser vi inga skäl till att i strategin beskriva utskottens uppgifter.

---

<sup>1</sup> Regionstyrelsens utskott

<sup>2</sup> utskott under Nämnden för hållbar utveckling fram till juni 2019

<sup>3</sup> utskott under Hälso- och sjukvårdsnämnden

<sup>4</sup> Kommunallagen 6 kap. 1, 3, 4 och 6 §§

## Organisering av genomförandet

Regiondirektören fastställde en organisation för genomförandet på tjänstepersonsnivå vid Regionledningsgruppens möte 2019-02-11. Ansvaret för genomförandet följer den ordinarie linjeorganisationen med regiondirektören och regionledningsgruppen som ansvariga beställare. Verksamhetsområde Forskning, utbildning och innovation (FUI) inom Regionledningsförvaltningen har uppdraget att samordna, driva och följa upp digitaliseringsarbetet. FUI ska även utarbeta en handlingsplan för gemensamma aktiviteter. Förvaltningarna ska ta fram och genomföra förvaltningsspecifika handlingsplaner. Till organisationen hör också referensgrupper och styrgrupper för olika insatser samt systemförvaltningen och Projektkontoret. Från 2020-04-01 har FUI:s uppdrag överförs till Verksamhetsområde IT, MT och digitalisering inom Regionledningsförvaltningen.

## 5.2 Finns det en ändamålsenlig styrning av digitaliseringsarbetet?

Regionens digitaliseringspolicy<sup>5</sup> beskriver tolv utgångspunkter för regionens digitaliseringsarbete, varav åtta anger utgångspunkter för verksamheten och resterande fyra avser tekniska frågor. En av utgångspunkterna är att digitaliseringsarbetet styrs genom en strategi med mätbara mål och årliga handlingsplaner.

Regionfullmäktige har i regionplanen fastställt att ett av de önskade resultaten till år 2022 inom invånarperspektivet är att målen i digitaliseringsstrategin har uppnåtts. I regionplanen kopplas vidare digitaliseringsstrategin till invånarperspektivet och processperspektivet.

### Digitaliseringsstrategin

Syftet med digitaliseringsstrategin är att lägga grunden för ett systematiskt och samordnat digitaliseringsarbete genom att identifiera fokusområden med mätbara och tidsatta mål.

Strategin innehåller 24 mål samt exempel på gemensamma aktiviteter. Målen berör både gemensamma övergripande områden och verksamheter som olika nämnder ansvarar för.

Enligt strategin ska FUI (numera Verksamhet IT, MT och digitalisering) ta fram en handlingsplan<sup>6</sup> för gemensamma aktiviteter. Förvaltningarna ska också ta fram och genomföra årliga handlingsplaner<sup>7</sup>. Ett exempel på gemensamma aktiviteter i avsnittet Digital ledning i digitaliseringsstrategin är att *inarbete digitaliseringsmålen i befintlig målstruktur och balanserade styrkort*.

---

<sup>5</sup> Regionfullmäktige, 2019-10-30, § 201, styrdokumentnummer 322235

<sup>6</sup> I handlingsplan för gemensamma aktiviteter beskrivs vilka aktiviteter som ska ske på övergripande nivå och vem som är ansvarig för dem samt vilka aktiviteter som varje enskild verksamhet ska genomföra.

<sup>7</sup> Handlingsplanen ska innehålla information om vad som ska göras, var det ska göras, vilken effekt som förväntas uppnås, tidplan, vem som åtgärden riktar sig till, vilket perspektiv inom balanserade styrkortet och vilket digitalt strategiområde som den tillhör, vilken mognadsgrad den har, om beslut och resurser finns samt i vilken form åtgärden ska genomföras.

**Nämndernas balanserade styrkort för 2020**

Hälso- och sjukvårdsnämnden<sup>8</sup> och Nämnden för hållbar utveckling<sup>9</sup> har i respektive styrkort för 2020 fastställt mål för digitaliseringsarbetet under processperspektivet. Regionstyrelsens styrkort<sup>10</sup> berör inte digitalisering.

**Hälso- och sjukvårdsnämnden**

Mål	Mått	Målnivå 2020
Ett systematiskt digitaliseringsarbete bedrivs, med digitala tjänster och moderna IT-stöd som möjliggör effektiva processer.	Antal upprättade handlingsplaner utifrån digitaliseringsstrategin.	Samtliga förvaltningar har en upprättad, aktuell handlingsplan som följs upp löpande.

**Nämnden för hållbar utveckling**

Mål	Mått	Målnivå 2020
Digitala tjänster och moderna IT-stöd som möjliggör effektiva processer.	Utveckling i enlighet med digitaliseringsstrategins målsättningar, utifrån för nämnden relevanta områden i fastställd handlingsplan 2020.	Utveckling fortgår enligt plan.

Styrelsen och nämnderna har inför 2021 fastställt styrkort med en gemensam målformulering. *Digitala tjänster erbjuds och moderna IT-stöd möjliggör effektiva processer.* Måttet för måluppfyllelse är *Utveckling i enlighet med digitaliseringsstrategins målsättningar, utifrån för nämnden/förvaltningen relevanta områden i fastställd handlingsplan 2021.*

**Kommentar**

Vi ställer oss positiva till styrelsens föresats att utveckla ett systematiskt och samordnat digitaliseringsarbete. Styrelsen är dock inte behörig att besluta om mål, inriktning, omfattning eller kvalitet för nämndernas verksamheter.

Vi är tveksamma till om målstyrning är en ändamålsenlig styrform för digitaliseringsarbetet. Digitalisering är normalt inte ett mål i sig utan snarare ett medel för att uppnå önskade effekter avseende till exempel tillgänglighet och effektivitet i verksamheten. Som vi ser det är det tillräckligt att en digitaliseringsstrategi identifiera gemensamma insatsområden för att uppfylla de övergripande inriktningsmålen i regionplanen. Det är dock oklart hur strategier av det här slaget ska hanteras inom ramen för nuvarande styrmodell med balanserade styrkort, där mål ska konkretiseras på olika organisatoriska nivåer. Enligt vår mening är dock handlingsplaner/aktivitetsplaner nödvändiga för att omsätta digitaliseringsstrategin i handling (se även kommentar på sidan 11). Graden av principiella ställningstaganden är avgörande för om strategin kan fastställas av regiondirektören/regionledningsgruppen eller om beslut behöver fattas av styrelsen och nämnderna gemensamt.

<sup>8</sup> 2019-05-16, § 88, reviderat 2020-03-24, § 22

<sup>9</sup> 2019-06-14, § 60, reviderat 2020-01-31, § 4

<sup>10</sup> 2019-08-29, § 219

Om styrelsen avser att styra digitaliseringsarbetet genom målstyrning rekommenderar vi som ett alternativ att nämnderna och styrelsen bereder och fastställer gemensamma målsättningar var för sig. Det ligger i styrelsens uppgift att leda och samordna en sådan beredningsprocess. Denna ordning tillämpas i regionen till exempel när det gäller mål för patientsäkerhetsarbetet. Nämndernas ansvar att verkställa uppdraget från fullmäktige är dock inte avgränsat till att styra med gemensamma mål enligt ovan. Nämnderna har också ett ansvar att styra och säkerställa en utveckling i sådana förvaltnings specifika/verksamhets specifika områden som inte kräver samordning.

Enligt digitaliseringsstrategin ska digitaliseringsmålen inarbetas i befintlig målstruktur och balanserade styrkort. Enligt vår uppfattning uppstår det en cirkelrefrens i styrkedjan då:

1. styrelsen fastställer mål i en digitaliseringsstrategi,
2. styrelsen i sin beredning av regionplanen inarbetar digitaliseringsstrategin så att fullmäktige ger uppdraget till styrelsen och nämnderna att uppnå målen i digitaliseringsstrategin,
3. nämnderna i sina respektive styrkort anger mål som innebär att målen i digitaliseringsstrategin ska uppnås.

Vi är även tveksamma till om de mått som är kopplat till målen mäter det som avses att mätas, det vill säga om validiteten är god. Ett sådant exempel är om antalet handlingsplaner är ett mått på att det bedrivs ett systematiskt digitaliseringsarbete.

### **Planeringsprocessen på förvaltningsnivå**

Regiondirektören fastställde ett årshjul för digitaliseringsarbetet vid Regionledningens gruppens möte 2019-02-11. Enligt digitaliseringsstrategin och årshjulet ska förvaltningarna upprätta årliga handlingsplaner i december varje år. I december ska också en gemensam handlingsplan upprättas. Förhållandet mellan förvaltningarnas handlingsplaner och den gemensamma handlingsplanen framgår inte tydligt av digitaliseringsstrategin eller årshjulet. Kopplingen mellan digitaliseringsstrategins mål och dessa handlingsplaner är inte heller tydlig. Enligt de intervjuade har Projektkontoret inte varit närmare involverad i förvaltningarnas handlingsplaner för 2020.

Förvaltningarna har planerat digitaliseringsarbetet enligt följande:

- Regionledningsförvaltningen har i sitt styrkort fastställt målet att ett systematiskt digitaliseringsarbete bedrivs, med digitala tjänster och moderna IT-stöd som möjliggör effektiva processer. Måttet för måluppfyllelse är att förvaltningen har upprättat aktuell handlingsplan utifrån digitaliseringsstrategin.<sup>11</sup>

Regionledningsförvaltningen har 2019-12-10 fastställt en handlingsplan som omfattar 17 utvecklingsområden. Planen är utformad i en Excel-mall som FUI har tagit fram utifrån anvisningarna i strategin (se fotnot 7).

---

<sup>11</sup> Regionstyrelsen 2019-10-16, § 296



- Regional utveckling har i sitt styrkort fastställt tre aktiviteter utifrån nämndens mål. De planerade aktiviteterna är att fortsätta arbetet med Modernt samarbete inom hela förvaltningen, fortsätta implementera nya versioner av NYPS ärendehanteringssystem samt att revidera förvaltningens digitaliseringsplan.<sup>12</sup>

Regional utveckling har fastställt en handlingsplan 2019-03-04. Planen är utformad i den Excel-mall som FUI har tagit fram utifrån anvisningarna i strategin. Handlingsplanen följdes upp 2019-10-14. Förvaltningen avsåg att revidera planen i februari-mars 2020, revideringen har förskjutits till hösten 2020 med anledning av pandemin. Planen omfattar 19 utvecklingsområden.

- Primärvårdsförvaltningen har i verksamhetsplanen redovisat en målbild där en av punkterna är att patientkontakter och behandlingsmetoder utvecklas genom ny teknik, IT-stöd och digitalisering.<sup>13</sup> Den målnivå som ska uppnås år 2020 är enligt förvaltningens styrkort är att antalet digitaliseringsprojekt per enhet ska öka jämfört med 2019.

Primärvårdsförvaltningens motsvarighet till handlingsplan är verksamhetsområdenas respektive styrkort.

- Rättspsykiatriska regionkliniken skriver i verksamhetsplanen att förvaltningen inte har satsningar eller pågående projekt rörande systemförvaltning eller IT som kräver en specificerad planering i budget 2020.<sup>14</sup>

Förvaltningens handlingsplan omfattar 4 utvecklingsområden. Närmare uppgifter om dessa områden framgår inte av planen.

- Specialistvårdsförvaltningen har i sitt styrkort fastställt mått och en målnivå utifrån nämndens mål. Enligt styrkortet ska alla länsverksamheter utarbeta handlingsplaner för digitaliseringsarbetet utifrån förvaltningens handlingsplan.<sup>15</sup>

Specialistvårdsförvaltningen har fastställt en övergripande digitaliseringsplan 2020-05-15. Planen har utformats utifrån styrkortets struktur med mätbara mål. Den övergripande planen ska utgöra underlag för handlingsplaner för respektive länsverksamhet. Planen omfattar 16 utvecklingsområden.

- Tandvårdsförvaltningen har upptagit nämndens mål för digitaliseringsarbetet i verksamhetsplanen.<sup>16</sup>

Tandvårdsförvaltningen har fastställt en handlingsplan 2019-01-25. Planen är utformad i den Excel-mall som FUI har tagit fram utifrån anvisningarna i strategin. Handlingsplanen reviderades 2020-09-03. Planen omfattar 21 utvecklingsområden.

---

<sup>12</sup> Nämnden för hållbar utveckling, 2019-10-03, § 81

<sup>13</sup> Hälso- och sjukvårdsnämnden, 2019-10-03, § 166, styrkortet framgår inte av verksamhetsplanen

<sup>14</sup> Hälso- och sjukvårdsnämnden, 2019-10-03, § 164

<sup>15</sup> Hälso- och sjukvårdsnämnden, 2019-10-03, § 163

<sup>16</sup> Hälso- och sjukvårdsnämnden, 2019-10-03, § 167

Enligt digitaliseringsstrategin ska FUI (numera Verksamhet IT, MT och digitalisering) utarbeta en handlingsplan för gemensamma aktiviteter (se fotnot 6). Regiondirektören fastställde en regiongemensam handlingsplan för digitalisering 2019 vid regionledningsgruppens möte 2019-02-11. Planen har inte reviderats inför 2020. Enligt de intervjuade fortgår arbetet enligt den gemensamma planen för 2019. Planen omfattar 38 mål, dock saknas sådana uppgifter som normalt ingår i en handlingsplan. Enligt uppgift har det inte varit möjligt att starta digitaliseringsprojekt i den utsträckning som framgår av planen.

Enligt styrdokumentet *Planering och uppföljning av projektportföljen*<sup>17</sup> ska projekt som bidrar till att realisera digitaliseringsstrategin ingå i regionens projektportfölj. Samtliga projekt som ingår i projektportföljen administreras av Projektkontoret. Planering och beredning av projektportföljen ska enligt styrdokumentet ske årsvis som en del i budgetprocessen. I bilaga 17 till förvaltningarnas budgetförslag ska förvaltningarna enligt anvisningarna lista förslag på projekt som ska genomföras med stöd av projektkontoret och som ska följas upp i projektportföljen. Projekt som berör digitalisering ska märkas särskilt i bilagan. Två förvaltningar har lämnat sådana förslag i budget för 2020.

Projektkontoret har inte en samlad information om digitaliseringsarbetet i förvaltningarna. Förutom de projekt som ingår i projektportföljen driver förvaltningarna förändrings- och utvecklingsarbetet genom egna projekt och särskilda uppdrag samt inom ramen för verksamheternas ordinarie arbetsuppgifter. Uppdrag att samordna, driva och följa upp digitaliseringsarbetet har i huvudsak varit kopplat till projektportföljen. Systematik och samordning för regionen som helhet uppges därför vara ett fortsatt utvecklingsområde.

Styrelsen och nämnderna är inte informerade om innehållet i den regiongemensamma handlingsplanen eller de handlingsplaner som förvaltningarna har utarbetat. Handlingsplanerna är inte diarieförda.

#### *Kommentar*

Utifrån styrelsens och nämndernas ansvar för verksamheten (se sidan 5) är det av väsentlig betydelse att de håller sig informerade om handlingsplanerna för digitalisering. Enligt vår uppfattning är det också av största vikt att en handlingsplan har en status som ett fastställt åtagande för organisationen. Förvaltningschefernas rapportering till ansvarig nämnd är ett viktigt led i att skapa ett sådant åtagande. I ett styrsystem behöver också handlingsplaner och aktivitetsplaner vara spårbara och tillgången till dem behöver säkerställas.

Vidare bör det framgå av handlingsplanerna vilka insatsområden i strategin som åtgärderna syftar på. Det ska vara möjligt att objektivt bedöma om det finns en tillräcklig planering för att effektuera samtliga insatsområden i en strategi. Utan dessa två aspekter på spårbarhet saknas förutsättningar för att skapa systematik och samordning av digitaliseringsarbetet.

Vidare bör handlingsplanernas funktion definieras närmare i ett styrsystem, bland annat avseende hur planerna ska integreras i regionens ledningsprocess och mer

---

<sup>17</sup> Styrdokumentnummer 412346

konkret kring till exempel innehållsmässiga krav. Av digitaliseringsstrategin framgår sådana innehållsmässiga krav (se fotnot 6 och 7). Förvaltningarnas handlingsplaner uppfyller kraven i varierande grad. Den regiongemensamma handlingsplanen har karaktären av ett målstyrningsdokument.

Av rapporteringen till Regionledningsgruppen den 13 oktober 2020 framgår behovet av att tydliggöra digitaliseringsprocessen inom regionen, med fokus på beredning, beslut och portföljstyrning.

### **5.3 Finns det en ändamålsenlig uppföljning av digitaliseringsarbetet?**

Enligt Digitaliseringsstrategin ska FUI följa upp digitaliseringsarbetet. Enligt det fastställda årshjulet (se sidan 8) ska en digitaliseringsrapport lämnas till Regionledningsgruppen i maj och november. FUI ska även upprätta ett årligt digitaliseringsbokslut för rapportering till Regionfullmäktige i april. Från 2020-04-01 har FUI:s uppdrag överförs till Verksamhetsområde IT, MT och digitalisering

Digitaliseringsarbetet rapporterades till Regionledningsgruppen 2020-02-18. Av rapporteringen framgår ett sammandrag av arbetet utifrån den regiongemensamma handlingsplanen för 2019, som fastställdes vid regionledningsgruppens möte 2019-02-11. Följande status avseende måluppfyllelse rapporterades (utdrag ur rapporten):

- Samverkan för digitalisering (5 mål) - på väg att uppnå målet
- Information och IT-säkerhet (2 mål) - uppnår målet
- Framtidens vårdinformationsstöd FVIS (6 mål) - på väg att uppnå målet
- Ansvar, struktur och roller (4 mål) - på väg att uppnå målet
- 1177 Vårdguidens e-tjänster (3 mål) - uppnår målet
- Inera (2 mål) - på väg att uppnå målet
- Digitala möten (2 mål) - på väg att uppnå målet
- Självcheckning och e-frikort (4 mål) - uppnår inte målet
- Plattform för distansutbildning (3 mål) - på väg att uppnå målet
- Testbädd (3 mål) - på väg att uppnå målet
- Väantrums-TV (3 mål) - på väg att uppnå målet
- Utveckla och förenkla behörighetshanteringen - uppnår inte målet

Vidare redovisades en översiktsbild med statusen för de 17 digitaliseringsprojekt som ingår i projektportföljen.

Av digitaliseringsbokslutet för 2019<sup>18</sup> framgår samma information om måluppfyllelse som redovisas ovan. I bokslutet kommenteras även statusen mer utförligt.

---

<sup>18</sup> Diarienummer 20RS1157-1

Ett utdrag av rapporten framgår av regionens årsredovisning<sup>19</sup>. Regionstyrelsens bedömning av måluppfyllelsen i årsredovisningen var att styrelsen och nämnderna klarar måttet för måluppfyllelse, *att utveckling sker i enlighet med digitaliseringsstrategin*.

### Delårsrapporteringen per 2020-08-31

Förvaltningarnas rapportering av digitaliseringsarbetet är kopplat till uppföljningen av nämndernas styrkort avseende processperspektivet genom delårsrapport och verksamhetsberättelse. Följande framgår (i sammandrag) av förvaltningarnas delårsrapporter per 2020-08-31.

- Regionledningsförvaltningen rapporterar utifrån förvaltningens styrkort då Regionstyrelsens styrkort inte berör digitaliseringsarbetet. Enligt delårsrapporten har förvaltningen klarat måttet för måluppfyllelse, *att upprätta en handlingsplan*. Förvaltningen ger också en allmän beskrivning av digitaliseringsarbetet i regionen och exempel på åtgärder.
- Regional utveckling har rapporterat att förvaltningen klarar måttet för måluppfyllelse, *att utvecklingen fortgår enligt plan*. Förvaltningen redovisar också de tre aktiviteter som ingår i förvaltningens styrkort.
- Specialistvårdsförvaltningen rapporterar att förvaltningen klarar måttet för måluppfyllelse, *att förvaltningen har upprättat en handlingsplan som följs upp löpande*. Planen ska enligt redovisningen utgöra underlag för handlingsplaner för respektive länsverksamhet.
- Övriga tre förvaltningar under Hälso- och sjukvårdsnämnden redovisar exempel på pågående digitaliseringsarbete.

Nämndernas delårsrapporter per 2020-08-31 redovisas (i sammandrag) nedan.

- Regionstyrelsen rapporterar inte digitaliseringsarbetet inom sina egna verksamheter i sin delårsrapport.
- Nämnden för hållbar utveckling rapporterar att nämnden klarar måttet för måluppfyllelse, *att utvecklingen fortgår enligt plan*.
- Hälso- och sjukvårdsnämnden rapporterar att nämnden klarar måttet för måluppfyllelse, *att samtliga förvaltningar har upprättat en handlingsplan som följs upp löpande*. Nämnden noterar att mätbara data saknas. I övrigt ges olika exempel på digitaliseringsarbetet i förvaltningarna.

Av regionens delårsrapport per 2020-08-31 framgår bedömningen avseende invånarperspektivet att målen i Region Västernorrlands digitaliseringsstrategi har uppnåtts, se utdrag nedan.

---

<sup>19</sup> Regionfullmäktige 2020-04-29, § 48, Regionfullmäktige behandlade även digitaliseringsbokslandet separat 2020-06-17, § 99

*Utdrag ur delårsrapporten:*

**Målen i Region Västernorrlands digitaliseringsstrategi har uppnåtts.**

Målområdet har omsatts genom nämndernas styrkort för 2020. Regionstyrelsen har specifikt lyft området informationssäkerhet ur ett informationsägarskap (utifrån ett processperspektiv), i sitt styrkort för året. Digitaliseringsstrategins tillhörande handlingsplaner bedöms var slutförda eller pågå enligt plan, inga aktiviteter avviker från plan trots rådande pandemi. Bedömd prognos för resten av 2020, är att pågående aktiviteter kommer löpa enligt plan.

Nämnden för hållbar utveckling samt Hälso- och sjukvårdsnämnden, bedömer att sina respektive mål kopplade till effektivt och systematiskt digitaliseringsarbete uppnås vid delårsrapportering. Regionstyrelsen gör i sin rapportering, bedömningen att arbetet med informationssäkerhetsprojektet löper på enligt plan, i enlighet med ledningssystemstrukturen. [...]

Ur den gemensamma handlingsplanen för digitalisering togs även beslut för de specifika aktiviteterna med fokus på 2019 där merparten av aktiviteterna fortgår över flera år framåt vilket lett till fortsatt fokus under 2020. Statusuppdateringen/-bedömningen nedan avser status i relation till planen för innevarande år, det vill säga fram till augusti 2020. Totalt 12 områden omfattas, med sammanlagt 38 mål.

Handlingsplan Digitalisering Region Västernorrland <i>Prioriterade gemensamma aktiviteter</i>	Status bedömning Aug 2020
Samverkan för digitalisering (5 mål)	<i>Pågår enligt plan</i>
Information och IT-säkerhet (2 mål)	<i>Slutfört</i>
Framtidens vårdinformationsstöd, FVIS (6 mål)	<i>Pågår enligt plan</i>
Ansvar, struktur och roller (4 mål)	<i>Pågår enligt plan</i>
1177 Vårdguidens e-tjänster (3 mål)	<i>Pågår enligt plan</i>
Digitala möten (2 mål)	<i>Pågår enligt plan</i>
Inera (2 mål)	<i>Pågår enligt plan</i>
Självincheckning och e-frikort (4 mål)	<i>Pågår enligt plan</i>
Plattform för distansutbildning (3 mål)	<i>Pågår enligt plan</i>
Testbädd (3 mål)	<i>Slutfört</i>
Väntrum-TV (3 mål)	<i>Slutfört</i>
Utveckla och förenkla behörighetshanteringen	<i>Pågår enligt plan</i>
Totalt antal aktiviteter: 38	

**Kommentar**

Utifrån rapporteringen i delårsrapporten är det inte möjligt att göra en objektiv bedömning av huruvida målen i digitaliseringsstrategin har uppnåtts. I regionens delårsrapport framgår information om statusen för den gemensamma handlingsplanen 2019. Den gemensamma handlingsplanen omfattar dock inte alla mål i digitaliseringsstrategin.

Enligt den tillämpade modellen ska förvaltningarna endast rapportera om de har en handlingsplan eller inte. Ett viktigt led i ett åtagande, som en handlingsplan innebär, är att rapporteringen innehåller information om huruvida var och en av insatserna har genomförts samt en bedömning om insatserna varit tillräckliga. I anslutning till vår kommentar på sidan 11 ser vi ett behov av att förtydliga ledningsprocessen avseende hur handlingsplaner ska återrapporteras till styrelsen och nämnderna.

## 6 Revisionell bedömning

Vår sammanvägda bedömning är att styrelsens och nämndernas styrning och uppföljning av digitaliseringsarbetet inte har varit tillräcklig.

### **Är ansvarsfördelningen tydlig mellan styrelsen och nämnderna avseende digitaliseringsarbetet?**

Enligt vår bedömning ligger det i linje med Regionstyrelsens ledande och samordnande uppgift att fastställa en strategi i syfte att lägga grunden för ett systematiskt och samordnat digitaliseringsarbete i regionen. Vi ser därför positivt på den tidigare styrelsens (2018) initiativ och föresats. Granskningen visar dock att det i övrigt saknas en tydlig ansvarsfördelning mellan styrelsen och nämnderna avseende digitaliseringsarbetet. Ansvarsfördelningen kan därmed endast härledas mer generellt utifrån grundprinciperna i kommunallagen.

Vi bedömer däremot att den fastställda organisationen för digitaliseringsarbetet på tjänstepersonsnivå är tydlig på en övergripande nivå.

### **Finns det en ändamålsenlig styrning av digitaliseringsarbetet?**

Den tidigare Regionstyrelsen har i digitaliseringsstrategin fastställt mål för digitaliseringsarbetet. Styrelsen är dock inte behörig att besluta om mål, inriktning, omfattning eller kvalitet för nämndernas verksamheter. De tidigare nämnderna var vidare inte delaktiga i beredningen av strategin.

Föresatsen att integrera digitaliseringsstrategin i nuvarande styrsystem med balanserade styrkort har enligt vår bedömning inte varit ändamålsenlig. I praktiken har det uppstått en cirkelreferens i styrkedjan. Vidare bedömer vi att måtten för måluppfyllelse i nämndernas styrkort inte är valida.

### **Finns det en ändamålsenlig uppföljning av digitaliseringsarbetet?**

Enligt regionens delårsrapport per 2020-08-31 har målen i digitaliseringsstrategin uppnåtts. Vi menar att det inte möjligt att göra en objektiv bedömning av måluppfyllelsen. Av rapporteringen framgår information om statusen för den gemensamma handlingsplanen 2019. Den gemensamma handlingsplanen omfattar dock inte alla mål i digitaliseringsstrategin. Nämnderna saknar vidare information om innehållet i förvaltningarnas handlingsplaner.

### **Rekommendationer**

- ▶ Vi är tveksamma till om målstyrning är en ändamålsenlig styrform för digitaliseringsarbetet. Digitalisering är normalt inte ett mål i sig utan snarare ett medel för att uppnå önskade effekter avseende till exempel tillgänglighet och effektivitet i verksamheten. Utifrån denna utgångspunkt anser vi att det är nödvändigt att göra ett omtag kring digitaliseringsstrategin och förtydliga hur den ska integreras i regionens ledningsprocess.

- ▶ Vi ser positivt på att Regionledningsgruppen i oktober 2020 noterat behovet av att tydliggöra digitaliseringsprocessen inom regionen, med fokus på beredning, beslut och portföljstyrning. För att nå framgång med ett sådant utvecklingsarbete anser vi dock att tillämpningen av regionens styrsystem behöver förtydligas avseende strategier och handlingsplaner.

Våra rekommendationer kommenteras mer utförligt i rapporten.

Anders Emnegard  
Certifierad kommunal revisor