

## Svar på revisionsrapport "Digitalisering"

Regionens revisorer har i brev den 19 november 2020 bett om nämnden för hållbar utvecklings kommentarer och synpunkter på revisionsrapporten "Digitalisering".

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

Nämnden för hållbar utveckling noterar och tar till sig revisionsrapportens slutsatser, att styrning och uppföljning av digitaliseringsarbetet inte varit tillräcklig och att det saknas en tydlig ansvarsfördelning mellan styrelsen och nämnderna. Så som rapporten lyfter är nuvarande styrform (målstyrning) inte ändamålsenlig för digitaliseringsarbetet och ett omtag kring digitaliseringsstrategins form och struktur bör göras i relation till regionens ledningsprocess där nämnderna själva har mandat att besluta om mål, inriktning och omfattning. Hur styrningen ska tillämpas konkretiseras i rutiner och anvisningar, som på regiongemensam nivå fastställs av regiondirektör. Stödjande strukturer behöver tillses och stegvis vidareutvecklas för att även omfatta ytterligare frågor som bör länkas samman med styrmodellen exempelvis som i detta fall strategier, handlingsplaner och portföljstyrning.

Aktiviteter pågår på uppdrag av såväl regionstyrelsen som regionledningsgruppen och återredovisas nedan, i relation till rapportens rekommendationer *Ändamålsenlig styrning av digitaliseringsarbetet* och *Tydliggöra digitaliseringsprocessen*.

### Ändamålsenlig styrning av digitaliseringsarbetet

Rapportens övergripande slutsats är att digitaliseringsstrategin inte kan integreras i nuvarande styrsystem med balanserade styrkort. Så som rapporten lyfter är nuvarande styrform (målstyrning) inte ändamålsenligt för digitaliseringsarbetet och ett omtag kring digitaliseringsstrategins form och struktur bör göras i relation till regionens ledningsprocess.

I Region Västernorrlands nya styrmodell beskrivs hur verksamheten ska ledas och styras, dvs hur det går till att besluta vad som ska utföras för att uppnå önskade resultat. Styrmodellen reglerar därmed arbetet med att leda, utföra och följa upp verksamheterna. Den riktlinje som regionstyrelsen beslutade i oktober 2020 beskriver övergripande strukturer för Region Västernorrlands styrning samt målstyrningskedjan utifrån organisationsnivåer.

Hur styrningen ska tillämpas konkretiseras i rutiner och anvisningar, som på regiongemensam nivå fastställs av regiondirektör. Stödjande strukturer behöver tillses och stegvis vidareutvecklas för att även omfatta ytterligare frågor som bör länkas samman med styrmodellen exempelvis som i detta fall strategier och handlingsplaner för digitalisering. Digitaliseringspolicyn och -strategin behöver ses över för att harmonisera med ny styrmodell och så som rapporten lyfte bör målstyrningen kopplas till indikatorer som exempelvis tillgänglighet och förtroende och därmed visa på effekt genom digitaliseringsarbetet. Digitalisering är inte ett mål i sig, utan ett medel för att uppnå regionens övergripande mål och realisera förväntade effekter av verksamhets utveckling.

Indikatorer som kopplas till mål i målstyrningskedjan, är alltså mätetal/mått som kan användas i bedömningen av önskad förflyttning/utveckling i förhållande till fastställda mål. Effekter kan sällan mätas på ett entydigt sätt. Det är därför värt att notera att en indikator ska visa/indikera om utvecklingen går i rätt riktning och i rätt takt, alternativt att ett mål är/inte är uppnått. För en del mål kan det därigenom vara viktigt att följa flera faktorer (indikatorer)

som tillsammans kan nyansera bedömningen av måluppfyllelse och ge en mer sammantagen bild av utvecklingen utifrån den önskade effekten (målet).

I målstyrningskedjan används både kvantitativa och kvalitativa indikatorer, det vill säga både mätbara och icke-mätbara faktorer för uppföljning av mål. Dataunderlag till kvantitativa (numeriska) indikatorer kan bygga på utfall eller index exempelvis ur olika statistikkällor, undersökningar och enkäter, kvalitetsregister eller liknande. Kvalitativa indikatorer är icke-numeriska faktorer för att bestämma utvecklingsnivån mot ett specifikt mål. En sådan indikator kan exempelvis bygga på genomförandegrad utifrån projekt/utvecklingsarbeten. Uppföljningen förutsätter vanligen i något led, subjektiv bedömning.

I Region Västernorrlands nya styrmodell måste därmed balansen mellan kvalitativa och kvantitativa uppföljning stärkas än mer för att ge siffrorna innebörd i syfte att identifiera nya problem och möjligheter. De två uppföljningsmetoderna behöver båda användas som för ett säkra en samlad bild över de effekter som önskas uppnås. Både kvalitativa och kvantitativa uppföljning kommer vara rådande i den nya och beslutade styrmodellen.

### **Tydliggöra digitaliseringsprocessen**

Rapportens övergripande slutsats är att styrning och uppföljning av digitaliseringsarbetet inte varit tillräcklig och att det saknas en tydlig ansvarsfördelning mellan styrelsen och nämnderna. Detta behöver tydliggöras vid en revidering av såväl policy som strategi för digitalisering. I detta sammanhang behöver även ansvaret för handlingsplaner på olika nivåer beskrivas och fastställas. Handlingsplaner för digitalisering baseras på verksamheternas mål enligt den nya styrmodellen och de ska förhålla sig till digitaliseringsstrategin och IT-strategin.

I granskningen lyfts det att revisorerna ser positivt på regionledningsgruppens beslut i oktober 2020 om att tydliggöra digitaliseringsprocessen i regionen, med fokus på beredning, beslut och portföljstyrning. Processutvecklingen som pågår omfattar all form av utveckling som behöver bedrivas i projektform och inkluderas i portfölj styrning. Digitalisering utgör en väsentlig del av den totala verksamhetsutvecklingen.

Ett viktigt forum i utvecklingsprocessen är det *utvecklingsråd* som håller på att etableras på tjänstepersonnivå. Syftet med utvecklingsrådet är att omhänderta utvecklingsinitiativ på ett ändamålsenligt sätt och säkerställa att de bereds ur erforderliga perspektiv inför prioritering och beslut.

Parallellt med utformning av process för utvecklingsinitiativ som placeras i projektportföljen pågår även ett arbete med att tydliggöra de strukturer och arbetsformer som föregår konkreta utvecklingsinitiativ. Detta sker i olika former och sammanhang, såsom inom systemförvaltningsobjekten och i verksamheternas planeringsarbete. Verksamhet IT och digitalisering har i sitt digitaliseringsuppdrag även ett ansvar för att på ett proaktivt sätt ge stöd till övriga verksamheter i dessa tidiga faser genom att skapa former för att identifiera behov och se möjliga lösningar, som i nästa steg kan ledas in i den formella utvecklingsprocessen.

Rekommendationen är även att regionens styrsystem behöver förtydligas avseende strategier och handlingsplaner. Strategier behöver ha tydlig koppling till övergripande mål -det kan vara internt upprättade strategier som kopplas till regionplanens mål, eller exempelvis strategier som upprättas utifrån krav i förhållande till nationella satsningar. Strategier och planer, bör utformas utifrån syftet att förtydliga hur övergripande mål ska uppnås. Det bör således inte sättas nya/ytterligare mål i dessa strategier och planer. Strategier och planer bör *beskriva och ringa in* de områden som behöver utvecklas samt vilka vägval som behöver göras utifrån de övergripande målen. Strategierna kan, utöver beskrivningar av hur målet ska nås, innehålla

följetal och strategiska aktiviteter som visar på om arbetet är på väg i rätt riktning. Respektive strategi bör ange hur/när den är tänkt att följas upp, rimligen i förhållande till uppföljning av det/de övergripande mål som strategin avser förtydliga. Detta behöver förtydligas i regionens generella regler för regionens styrdokument: hur de ska upprättas, klassificeras och fastställas.

#### NÄMNDEN FÖR HÅLLBAR UTVECKLING

Hans Backlund  
Ordförande

Åsa Bellander  
Regiondirektör