

Hans Strandlund

---

Till  
Regionstyrelsen för svar  
Regionfullmäktige för kännedom

### **Granskning av regionens arbete med digitaliseringsstrategi**

PwC har på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Region Västmanland granskat huruvida regionstyrelsen säkerställer ett ändamålsenligt digitaliseringsarbete. Granskningens syfte är att bedöma om styrningen och uppföljningen av digitaliseringen inom Regionen är ändamålsenlig utifrån strategins målsättning.

Efter genomförd granskning är vår bedömning att regionstyrelsen delvis säkerställer ett ändamålsenligt digitaliseringsarbete. Regionen har fastställt ett tydligt operativt ansvar för IT-utveckling med en tydlig förankring inom verksamheterna som ska dra nytta av digitaliseringsinitiativ. Vi har dock iakttagit att det förekommer vissa kommunikationsbrister inom regionen som kan påverka effektiviteten av digitala lösningar inom verksamhetsområdena. Detta gäller även uppföljningen av pågående digitaliseringsprojekt där vi har iakttagit en bra struktur på uppföljning. Däremot saknas det en regelbunden uppföljning av IT-utveckling inom ledningsgrupper och koncernledningen. Utöver strategin och den tillhörande handlingsplanen har regionen även säkerställt att handlingsplaner kring digitalisering återfinns inom förvaltningarna som ska driva och ta nytta av digitala lösningar.

Utifrån genomförd granskning lämnas följande rekommendationer:

- Att utvecklare från Centrum för digitalisering arbetar närmare personal från sjukhusen med syfte att ta lärdomar från själva verksamheten för att förankra IT-utvecklingen inom personalen som ska använda lösningar.
- Förstärka samverkan mellan IT-förvaltningens kapaciteter och verktyg gentemot verksamhetsutövares behov.
- Ytterligare förankra handlingsplaner i digitaliseringsstrategin.
- Öka representationen av objektägare gentemot ledningsgrupper för att förbättra styrningen och framtida förbättringsarbete.
- Öka antalet referensgrupper för att få en bättre uppföljning av hur digitalisering arbetet upplevs och utvecklas.
- Utred möjligheter till att erbjuda regelbundna utbildningsmöjligheter för personalen så att de effektivt kan ta sig an nya digitala lösningar

Iakttagelser och bedömningar i sin helhet framgår i bifogad rapport. Revisorerna önskar svar från regionstyrelsen senast 2019-10-02.

FÖR REGIONENS REVISORER

Elisabeth Löf  
Vice ordförande

Revisor

# Granskning av regionens arbete med digitaliseringsstrategi

Peter Swedberg

Mattias Lööf

# Innehåll

|                                                                                                      |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. Sammanfattning                                                                                    | 3  |
| 2. Inledning                                                                                         | 5  |
| 2.1 Bakgrund                                                                                         | 5  |
| 2.2 Syfte och revisionsfråga                                                                         | 5  |
| 2.3 Revisionskriterier                                                                               | 6  |
| 2.4 Kontrollmål                                                                                      | 6  |
| 2.5 Metod och avgränsning                                                                            | 6  |
| 3. Granskning av digitaliseringsstrategi                                                             | 7  |
| 3.1 Finns det mål och styrdokument gällande digitaliseringsstrategin?                                | 7  |
| 3.1.1 Iakttagelser                                                                                   | 7  |
| 3.1.2 Bedömning                                                                                      | 8  |
| 3.2 Är digitaliseringsarbetet tydligt organiserat och kommunicerat utifrån digitaliseringsstrategin? | 8  |
| 3.2.1 Iakttagelser                                                                                   | 8  |
| 3.2.2 Bedömning                                                                                      | 8  |
| 3.3 Har Region Västmanland tydliggjort det operativa ansvaret för regionens digitaliseringsarbete?   | 9  |
| 3.3.1 Iakttagelser                                                                                   | 9  |
| 3.3.2 Bedömning                                                                                      | 9  |
| 3.4 Bedrivs ett systematiskt digitaliseringsarbete enligt digitaliseringsstrategin?                  | 10 |
| 3.4.1 Iakttagelser                                                                                   | 11 |
| 3.4.2 Bedömning                                                                                      | 12 |
| 3.5 Sker en tillräcklig uppföljning och kontroll av hur digitaliseringsarbetet fortskrider?          | 12 |
| 3.5.1 Iakttagelser                                                                                   | 12 |
| 3.5.2 Bedömning                                                                                      | 13 |
| 3.6 Används resultaten från uppföljningen i styrningen och förbättringsarbetet?                      | 14 |
| 3.6.1 Iakttagelser                                                                                   | 14 |
| 3.6.2 Bedömning                                                                                      | 14 |
| 4. Bedömningar                                                                                       | 15 |
| 4.1 Bedömningar mot kontrollmål                                                                      | 15 |
| 4.2 Rekommendationer                                                                                 | 16 |

# 1. Sammanfattning

PwC har på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Region Västmanland granskat huruvida regionstyrelsen säkerställer ett ändamålsenligt digitaliseringsarbete? Granskningens syfte är att bedöma om styrningen och uppföljningen av digitaliseringen inom Regionen är ändamålsenlig utifrån strategins målsättning.

Vår bedömning är att regionstyrelsen delvis säkerställer ett ändamålsenligt digitaliseringsarbete. Regionen har fastställt ett tydligt operativt ansvar för IT-utveckling med en tydlig förankring inom verksamheterna som ska dra nytta av digitaliseringsinitiativ. Vi har dock iakttagit att det förekommer vissa kommunikationsbrister inom regionen som kan påverka effektiviteten av digitala lösningar inom verksamhetsområdena.

Detta gäller även uppföljningen av pågående digitaliseringsprojekt där vi har iakttagit en bra struktur på uppföljning. Däremot saknas det en regelbunden uppföljning av IT-utveckling inom ledningsgrupper och koncernledning.

Utöver strategin och den tillhörande handlingsplanen har regionen även säkerställt att handlingsplaner kring digitalisering återfinns inom förvaltningarna som ska driva och ta nytta av digitala lösningar.

Vår sammanfattande bedömning utifrån granskningens syfte och resultat är att styrningen och uppföljningen av digitalisering uppfylls delvis utifrån digitaliseringsstrategins målsättning. Vi grundar vår bedömning på nedanstående kontrollmål.

| Kontrollmål                                                                                      | Bedömning       |                                                                                       |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| Finns det mål och styrdokument gällande digitaliseringsstrategin?                                | Uppfylls delvis |  |
| Är digitaliseringsarbetet tydligt organiserat och kommunicerat utifrån digitaliseringsstrategin? | Uppfylls delvis |  |
| Har Region Västmanland tydliggjort det operativa ansvaret för digitaliseringsarbetet?            | Uppfylls        |  |
| Bedrivs ett systematiskt digitaliseringsarbete enligt digitaliseringsstrategin?                  | Uppfylls        |  |
| Sker en tillräcklig uppföljning och kontroll av hur digitaliseringsarbetet fortskrider?          | Uppfylls delvis |  |
| Används resultaten från uppföljningen i styrningen och förbättringsarbetet?                      | Uppfylls delvis |  |

I enlighet med bedömning har PwC följande rekommendationer att regionstyrelsen bör ge verksamheterna i uppdrag att utföra.

- Att utvecklare från Centrum för digitalisering arbetar närmare personal från sjukhusen med syfte att ta lärdomar från själva verksamheten för att förankra IT-utvecklingen inom personalen som ska använda lösningar
- Förstärka samverkan mellan IT-förvaltningens kapaciteter och verktyg gentemot verksamhetsutövares behov.
- Ytterligare förankra handlingsplaner i digitaliseringsstrategin.
- Öka representationen av objektägare gentemot ledningsgrupper för att förbättra styrningen och framtida förbättringsarbete.
- Öka antalet referensgrupper för att få en bättre uppföljning av hur digitalisering arbetet upplevs och utvecklas.
- Utred möjligheter till att erbjuda regelbundna utbildningsmöjligheter för personalen så att de effektivt kan ta sig an nya digitala lösningar

## 2. Inledning

### 2.1 Bakgrund

Det svenska hälso- och sjukvårdssystemet står inför stora utmaningar med demografiska förändringar, en snabbt växande befolkning, en åldrande befolkning, gamla såväl som nya folkhälsoproblem. Det svenska samhället har genomgått och genomgår fortfarande stora förändringar som drivs av ökade krav på effektivitet och kvalitet, hälso- och sjukvårdssystemet är inget undantag. Medborgarna står i tåten för denna förändring med stora förväntningar på hur kvalitativ hälso- och sjukvårdstjänster ska tillhandahållas i en allt mer effektiviserad och digitaliserad värld.

Det finns förväntningar på vården att vara patientcentrerad, integrerad, hållbar och jämlik. En klok digital utveckling inom vården kan erbjuda de verktyg som krävs för att möta olika människors unika behov och dra nytta av individens egen kraft och vilja att vara delaktig i sin egen vård och omsorg.

De senaste årens snabba digitala utveckling samt den ökade användningen av mobiltelefoner och andra bärbara enheter hos medarbetare och invånare har lett till ett behov av ett omfattande strukturerat digitaliseringsarbete i regionen. Revisorerna har uppmärksammat att det finns ett behov av att granska regionens nuvarande digitaliseringsstrategi med syfte att bedöma hur ändamålsenligt Region Västmanland tar sig an den nya teknikens möjligheter.

Regeringen och SKL har under våren 2016 tillsammans tagit fram en vision för e-hälsa 2025: År 2025 ska Sverige vara bäst i världen på att använda digitaliseringens möjligheter i syfte att underlätta för människor att uppnå en god, jämlik hälsa och välfärd, utveckla och stärka egna resurser för ökad självständighet och delaktighet i samhällslivet. I visionen har individen samt vård- och omsorgspersonalen särskilt betonats som huvudsakliga målgrupper.

I samband med detta har Regionens styrelse under 2017 satt fokus på digitalisering och tagit fram en digitaliseringsstrategi med det huvudsakliga syftet att skapa förutsättningar för att kunna bedriva ett fokuserat och strukturerat digitaliseringsarbete. Syftet är att både möta och dra nytta av det nya digitala landskapet. Strategin ska möjliggöra och förbättra kommunikation och arbetssätt bland regionens medarbetare samt öka den demokratiska delaktigheten bland regionens medborgare.

Med hänvisning till det ovannämnda har revisorerna i sin riskanalys för 2019 bedömt att det är relevant att granska hur regionen har arbetat med att säkerställa adekvata förutsättningar för ett effektivt digitaliseringsarbete. En bedömning på hur effektiv implementeringen av digitaliseringsstrategin har varit ska därmed utföras.

### 2.2 Syfte och revisionsfråga

Syftet med granskningen är att granska hur regionstyrelsen säkerställer att arbetet med IT-utveckling och digitalisering är ändamålsenligt och i linje med både de ovannämnda samhällsförändringar samt Region Västmanlands digitaliseringsstrategi. Granskningen har utgått utifrån nedanstående revisionsfråga:

Säkerställer regionstyrelsen ett ändamålsenligt digitaliseringsarbete?

## 2.3 Revisionskriterier

Med revisionskriterier avses de bedömningsgrunder som bildar underlag för revisionens analyser, slutsatser och bedömningar. Revisionskriterierna i denna utgörs i huvudsak av:

- Kommunallagen
- Budget 2018-2019
- Hälso- och sjukvårdslagen
- Regionplan 2018-2020
- Digitaliseringsstrategi
- Övriga Styrdokument - Digitaliseringsstrategins handlingsplan 2018-2020

## 2.4 Kontrollmål

Granskningen av Regionens digitaliseringsstrategi ska besvara följande frågor:

- Finns det mål och styrdokument gällande digitaliseringsstrategin?
- Är digitaliseringsarbetet tydligt organiserat och kommunicerat utifrån digitaliseringsstrategin?
- Har Region Västmanland tydliggjort det operativa ansvaret för digitaliseringsarbetet?
- Bedrivs ett systematiskt digitaliseringsarbete enligt digitaliseringsstrategin?
- Sker en tillräcklig uppföljning och kontroll av hur digitaliseringsarbetet fortskrider?
- Används resultaten från uppföljningen i styrningen och förbättringsarbetet?

## 2.5 Metod och avgränsning

Granskningen har genomförts genom dokumentstudier och intervjuer. Dokument och intervjuförteckning är sammanställda nedanför. Informationsinhämtning och intervjuer är genomförda under april till och med maj 2019. Då digitalisering är en komplex fråga med en stor omfattning som berör hela regionen har PwC avgränsat granskningen till frågor som berör styrning av digitalisering. Vi har även fokuserat analysen på IT-utveckling som riktar sig mot sjukvården, med ett särskilt fokus på den digitala utvecklingen inom Västmanlands Sjukhus. Granskningsobjekt är regionstyrelsen.

### Dokumentation:

- Region Västmanlands Digitaliseringsstrategi
- Region Västmanlands Digitaliseringsstrategi - Handlingsplan 2018-2020
- Region Västmanland Digital Agenda
- PM3 modell Region Västmanland
- Uppföljning Digital handlingsplan
- Pilot - sammanhållen journalsystem
- Västmanland Sjukhus Handlingsplan
- Verksamhetsplan 2019 Västmanlands Sjukhus

### Intervjuer:

- Hälso och sjukvårdsdirektör
- Kommunikationsdirektör
- IT-Direktör
- Verksamhetschef inom Centrum för Digitalisering, ansvarig för IT-utveckling
- Biträdande sjukhusdirektör, Västmanlands Sjukhus
- Verksamhetsutvecklare, Västmanlands Sjukhus
- Överläkare, Objektägare för elektroniska journaler, Västmanlands Sjukhus

# 3. Granskning av digitaliseringsstrategi

## 3.1 Finns det mål och styrdokument gällande digitaliseringsstrategin?

Digitalisering är ett pågående arbete som kommer fortlöpa under en längre tid framöver. Framgångsrik implementering är beroende av en långsiktigt övergripande plan med tydliga och mätbara mål. För att uppnå detta bör tydlig dokumentation och genomarbetade planer för samtliga nivåer finnas på plats. Vid granskning av denna fråga läggs därmed viss tyngd på befintlig dokumentation som tillgängliggjorts.

### 3.1.1 Iakttagelser

Från intervjuerna framgår att en väsentlig del av Regionens arbete med IT-utveckling och digitalisering är organiserat utifrån handlingsplanen "Handlingsplan för Region Västmanlands Digitaliseringsstrategi, 2018-2020" som tagits fram i samband med strategin 31 januari 2018. Regionens övergripande handlingsplan för digitalisering används även till framtagning av underordnade styrningsdokument. Inom respektive förvaltning tas det fram förvaltningsplaner med tillhörande verksamhetsplaner. Inom dessa verksamhetsplaner beskrivs det prioriterade arbetet inom verksamheten, och i exemplen som PwC har tagit del av finns det en beskrivning av prioriterade aktiviteter där IT-utveckling ingår. Utifrån verksamhetsplanen tas en handlingsplan för digitalisering för verksamheten fram, och dessa styr sedan digitaliseringsarbetet inom förvaltningen. Inom Västmanlands Sjukhusförvaltning tas det exempelvis fram en handlingsplan som speglar aktiviteter och prioriterade områden som även lyfts återfinns inom regionens övergripande handlingsplan för digitalisering.

Syftet med dokument som handlingsplanen är att styra prioriteringar inom IT-utveckling som därmed bidrar till att regionens övergripande uppdrag och mål inom digitalisering uppnås. Handlingsplanen beskriver prioriterade områden och aktiviteter inom IT-utveckling och de intervjuade beskriver att det finns en tydlig förankring inom förvaltningsmodellen pm3<sup>1</sup> som Regionens IT-arbete utgår ifrån.

Inriktningen som tagits fram för handlingsplanen speglar även målsättningen som tagits fram inom digitaliseringsstrategin, som fokuserar på att inrikta regionens digitaliseringsarbete. Målsättningen är att

- 1) öka tillgängligheten
- 2) Säkerställa tillgång till rätt information, i rätt tid, på rätt plats, samt minskad administrativ tid inom regionens verksamheter.

Inriktningen är grunden till handlingsplanen som har tagits fram. Handlingsplanen innefattar perioden 2018-2020 och beskriver ett antal aktiviteter som skall genomföras. Handlingsplanen beskriver även insatser som leder till aktiviteter som planeras.

Digitaliseringsstrategin saknar dock en tydlig, mätbar målbeskrivning. Det finns dock en tydlig målsättning kopplat till objektfamiljer, samt inom objektfamiljstyrgrupper där en målsättning sker för varje objekt inom familjen. En målsättning förekommer därmed på en projektnivå inom regionens digitaliseringsarbete, och dessa projekt har en koppling till handlingsplanens prioriterade aktiviteter och planer.

---

<sup>1</sup> pm 3 (Project Management Maturity Model) en förvaltningsmodell som togs fram på 1990-talet.



### *3.1.2 Bedömning*

Vår bedömning är att kontrollmålet delvis uppfylls.

Region Västmanland har styrdokument på plats som reglerar arbetet med IT-utveckling. Dessa styrdokument återfinns både på en övergripande nivå för hela regionen samt inom varje förvaltning, där enskilda förvaltningsplaner, verksamhetsplaner och handlingsplaner tas fram som beskriver prioriterade projekt inom digitalisering. De har en tidsplan men saknar klart mätbara mål för hur mycket effekt respektive åtgärd ska ge. Handlingsplanen anses inte förmedla tydliga, mätbara mål. Dock sker ett kontinuerligt arbete kring målsättning inom ramarna för förvaltningsmodellen som styr IT-utvecklingen.

Eftersom verksamheterna uppger att de aktivt arbetar med att i högre grad använda digitala lösningar för att öka tillgänglighet är det vår bedömning att strategins övergripande mål når till verksamheterna. Det sker även en målsättning som följs upp inom varje objekt och objektfamilj. Däremot saknas det en nedbrytning av digitaliseringsstrategins mål till mätbara indikatorer som kan användas för en strukturerad uppföljning. På grund av detta är kontrollmålet endast delvis uppfyllt.

## **3.2 Är digitaliseringsarbetet tydligt organiserat och kommunicerat utifrån digitaliseringsstrategin?**

### *3.2.1 Iakttagelser*

Av intervjuerna framgår det att samtliga styrdokument kopplat till digitaliseringsstrategin, handlingsplan, samt förvaltningsmodell för IT-utveckling finns att tillgå inom Region Västmanlands intranät. De finns således att tillgå för samtliga medarbetare. Respektive verksamhetschef ska vara informerad om digitaliseringsstrategin och handlingsplanen - att det finns samt var det är möjligt att ta del av dessa styrdokument. Det är verksamhetschefens uppgift och ansvar att dela styrdokument och processer med sin verksamhet. Förvaltnings- och verksamhetschefer är även delaktiga i IT-utvecklingens styrningsgrupper och agerar som ordförande i objektstyrningsfamiljer inom pm3 förvaltningsmodellen.

Det har även framkommit under möten med nyckelpersoner inom digitaliseringsarbetet att det sker kontinuerlig kommunikation kring digitaliseringsprojekt inom flera olika kanaler. Detta sker i form av nyhetsbrev, chefsbrev, på regionens intranät samt i möten med enhets- och verksamhetschefer.

Under intervjuer har det även framkommit att digitaliseringsstrategin inte används som ett styrande dokument. Digitaliseringsstrategin har snarare används som ett ingångsvärde för handlingsplanen som har tagits fram. Det har i sin tur varit det styrande dokumentet för planering av IT-utveckling och prioriterade områden för regionens digitalisering. Handlingsplanen har även fått en större förankring inom verksamheterna, och det är handlingsplanen som kan anses som det mest väsentliga dokument för att få en förståelse för regionens nuvarande prioriterade projekt inom IT-utveckling.

Vissa kommunikationsbrister har iakttagits då det upplevs av vissa nyckelpersoner att digitaliseringsarbetet inte är tillräckligt förankrat bland verksamhetsutövare. Även om kännedomen bland verksamhetschefer är hög så upplevs det som inte all personal är införstådda med digitaliseringsarbetets möjligheter och mål.

En ytterligare iakttagelse berör avsaknaden av förankring inom ledningsgrupper. Vid intervju med objektägare har det förekommit att det inte finns en permanent representation av objektägare inom regionens styrande ledningsgrupp.

### *3.2.2 Bedömning*

Vår bedömning är att kontrollmålet delvis uppfylls.

Digitaliseringsstrategin är grunden till handlingsplanen, däremot är det vår bedömning att handlingsplanen är viktigare styrdokument än strategin. Bedömningen grundas även på otydligheten kring hur förankrad själva strategin är ute hos verksamhetsutövare eftersom handlingsplanen agerar som ett filter där emellan.

Kontrollmålet blir därmed delvis uppfyllt då handlingsplanen anses ha en större förankring än strategin inom verksamheterna, och har även lyfts fram under intervjuer som en avspeglning på respektive förvaltningsmål.

### **3.3 Har Region Västmanland tydliggjort det operativa ansvaret för regionens digitaliseringsarbete?**

Ett framgångsrikt digitaliseringsarbete kräver att organisationen är införstådd i arbetet samt att operativt ansvar för IT-utveckling tydliggörs. Detta kräver dessutom att IT-utveckling är verksamhetsanpassad och förankrad inom förvaltningarna som ska dra nytta av digitaliseringen.

#### *3.3.1 Iakttagelser*

Av intervjuerna framgår att Region Västmanland arbetar med förvaltningsmodellen pm3. Under intervjuer med verksamhetsutövare inom Västmanlands Sjukhus har det framkommit att denna förvaltningsmodell möjliggör ett utvecklingsarbete som är i linje med verksamheternas behov.

Från intervjuer med nyckelpersoner, både inom regionkontoret men även från Västmanlands Sjukhus, har det uppmärksammats att implementeringen av förvaltningsmodellen pm3 har resulterat i en avsevärd förbättring av regionens IT-utveckling. Innan implementeringen av modellen upplevdes IT-utvecklingen inom regionen som IT-styrd, vilket har uppmärksammats vid intervjutillfällena. En IT-styrd IT-utveckling kan medföra flera brister vilket kan leda till att digitaliseringsprojekt saknar förankring inom verksamheten som ska dra nytta av utvecklingen. Förvaltningsmodellen syns tydligt genom ansvarsstrukturen som finns för utveckling av objekt/digitaliseringsprojekt inom Region Västmanland. Varje objekt har en objektägare från verksamheten som äger utvecklingen och representerar dem som ska dra nytta av utvecklingen. Objektägaren samarbetar och är kravställare gentemot en objektägare från IT. Modellen kräver även förvaltningsledare från både IT och verksamheten. Exempelvis är förvaltningschefen för Västmanlands Sjukhus ordförande för en objektfamiljstyrgrupp. Denna grupp styr och fastställer krav och mål för projekt som berör Västmanlands Sjukhus. Denna struktur berör alla förvaltningar och centrum inom regionen - dvs, det är förvaltningscheferna som har rollen som ordförande inom styrningsgrupperna som berör projekten deras förvaltningar ska dra nytta utav.

#### *3.3.2 Bedömning*

Vår bedömning är att kontrollmålet uppfylls.

Grunden till vår bedömning är att samtliga intervjupersoner uttrycker att det skett en klar förbättring jämfört med föregående år samt att verksamheten nu mer står i centrum som kravställare mot IT-förvaltningen. Det är verksamhetsutövare inom förvaltningar, exempelvis Västmanlands Sjukhus, som upplever operativt ansvar för projekt inom berör deras verksamhetsområde. Inget förvaltningsområde inom regionen är undantag från bedömningen. Ledningen inom varje förvaltning har engagerat sig i IT-frågan och likaså har utsedda personer inom respektive förvaltningen fått tydligare ansvar för verksamhetsdriven IT-utveckling.

I enlighet med förvaltningsmodellen pm3 finns det även ett tydligt operativt ansvar för projekt inom IT-utveckling och digitalisering. Projektledare för digitaliseringsprojekt kommer från förvaltningarna som ska dra nytta av utvecklingen, och i samband med är de kravställare mot IT. Vi bedömer att Region Västmanland tillämpat denna modell på ett ändamålsenligt sätt som tillåter en IT-utveckling som förhåller sig till verksamheternas behov och önskemål. Detta är tydligt utifrån samtal med objektägare samt utifrån styrningsgrupperna som arbetar med IT-utveckling. De grupper består till stor del av verksamhetsutövare som bär det operativa ansvaret för att driva inriktningen på digitaliseringsarbetet.

Den nuvarande förvaltningsmodellen har åtgärdat tidigare brister inom IT-utvecklingen då det är en förvaltningsmodell som är strukturerad med syfte att förstärka verksamhetens anknytning till IT-

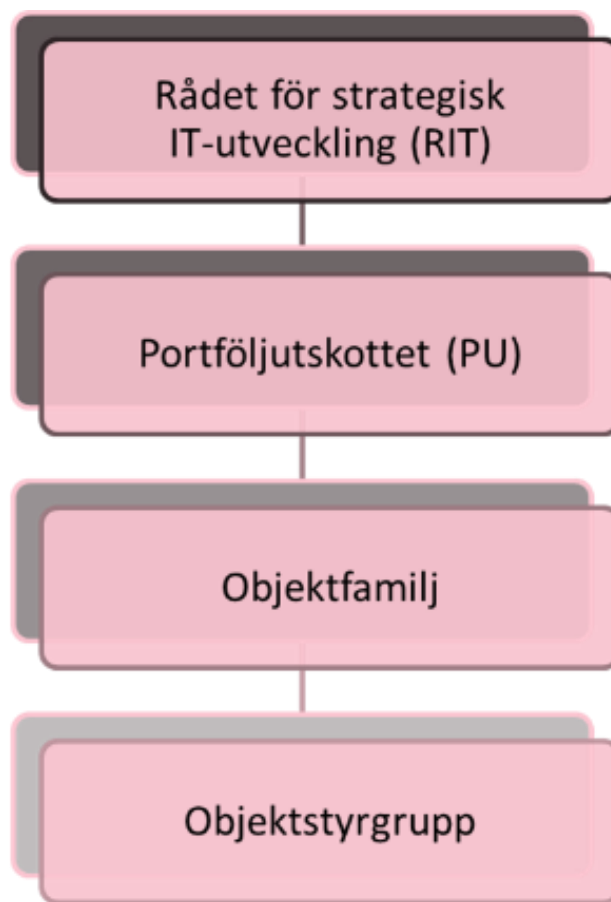
förvaltningen och vice versa. Med införandet av pm3 har IT-utveckling förtydligats som verksamhetsutveckling. Verksamhetsutövare inom Regionens förvaltningar har även förstärkts som kravställare gentemot IT.

### **3.4 Bedrivs ett systematiskt digitaliseringsarbete enligt digitaliseringsstrategin?**

Digitaliseringsarbetet inom Region Västmanland är organiserat utifrån förvaltningsmodellen Project Management Maturity Model (pm3). Modellen är en förvaltningsmodell vars huvudsakliga syfte är att säkerställa en verksamhetsanknuten IT-förvaltning. Med andra ord är det en förvaltningsmodell som bygger på samverkan mellan verksamhetsförvaltningar och IT-organisationer för att säkerställa att verksamhets- och IT-utveckling har gemensamma mål. Pm3 förlitar sig därmed på ett verksamhetsperspektiv vilket möjliggör en styrning utifrån ett tvärfunktionellt förhållningssätt. Innebörden av pm3 modellen är en styrning av både förvaltning och IT som tar hjälp av en gemensam styrnings- och prioriteringsprocess. Förvaltningar enligt modellen pm3 ger organisationer förutsättning att säkerställa en struktur i verksamheten.

Digitaliseringsstrategin som Region Västmanland tagit fram har ett tydligt syfte - att "peka ut Region Västmanlands inriktning för verksamhetsutveckling med hjälp av digitalisering". Det främsta fokus för IT-utveckling är att bidra till en effektiv verksamhetsutveckling. Det väsentliga med ett systematiskt digitaliseringsarbete är därmed att det finns en struktur för IT-utveckling med en tydlig förankring inom verksamheterna som ska dra nytta av digitaliseringen. Detta kontrollmål är därmed relaterat till det ovannämnda målet, och berör till stor del förvaltningsmodellen som Region Västmanland använder för att driva IT-utveckling.

### 3.4.1 Iakttagelser



Figur 1: Styrmodell för IT-utveckling/digitalisering.

Vi har observerat flera exempel på en mogen implementering av pm3 modellen. Detta gäller främst förtydligandet av det operativa ansvaret som behandlades i föregående sektion men som även avspeglas i Figur 1. Region Västmanland har infört en styrningsorganisation kring IT-utveckling som tillåter ett systematisk digitaliseringsarbete. Figur 1 visar de olika beslutsforumen som finns inom Region Västmanlands digitaliseringsarbete.

Den högsta nivån inom styrningen, Rådet för strategisk IT-utveckling (RIT), är ett beredande organ inför både politiska beslut gällande utveckling av IT-stöd samt inför den strategiska inriktningen för Regionens e-tjänsteutveckling. Denna gruppering består av direktörer från Regionkontorets olika förvaltningar vars huvudsakliga uppgift är att formulera och besluta om IT-strategiska mål samt att utse ordförande i respektive objektfamiljstyrgrupp.

Portföljutskottet (PU) är styrningsgruppen för förvaltningsobjektarkitekturen. Inom Region Västmanlands implementering av pm3 innebär detta att PU tar beslut om nya objekt samt den övergripande objektindelningen. PU ansvarar även för: säkerställandet av en strategisk IT-utveckling som är i linje med RIT inriktning och budget; uppföljning av mål; samt fastställande av ekonomiska ramar och prioriterade mål för objektfamiljerna. PU består av representanter från Regionens samtliga förvaltningar, ordförande för varje objektfamiljstyrgrupp samt representanter från centrum för digitalisering.

Objektfamiljstyrgruppen är styrgruppen för projekt inom objektfamiljens område, och den tydliga verksamhetsanknytningen avspeglas i att ordförande rollen i varje objektfamiljstyrgrupp tillhör förvaltnings- eller centrumsdirektören. Denna gruppering prioriterar övergripande krav och mål för objekten, säkerställer att objekten har rätt fokus och inriktning. Den tar även beslut kring omprioriteringar av resurser mellan objekt. Objektfamiljstyrgruppen består av objektägare från verksamheterna samt Objektägare från IT för

varje projekt inom gruppen, utöver förvaltnings- eller centrumsdirektören. Till exempel så är det Förvaltningsdirektören för Västmanlands Sjukhus som är ordförande i objektstyrningsgruppen Hälso- och Sjukvård.

Objektstyrgruppen är styrgruppen för varje projekt (förvaltningsobjekt), och består av en Objektägare och förvaltningsledare från verksamhetsområdet, samt en objektägare och förvaltningsledare från IT. Objektstyrgruppen prioriterar och planerar arbetet för objekten inom ramen för dem beslutade systemförvaltningsplanerna,

PwC har även iakttagit att det finns en fastställd och dokumenterad process för att lyfta fram önskemål och idéer kring digitalisering. Idéer kan antingen komma in som önskemål från personal inom verksamheten samt så kan dem även komma in via helpdesk.

När ett behov uttrycks från någon del av verksamheten görs det en utredning av portföljutsnittet (PU) kring vad behovet är och om det är möjligt att dra nytta från en sådan utveckling. Det finns även en styrning inom varje projektfamilj, där Idéer kan sedan tas vidare till PU. Inom PU kommer frågan upp och diskuteras med tydliga frågeställningar kring potentiell nytta till verksamheten.

### *3.4.2 Bedömning*

Vår bedömning är att kontrollmålet är uppfyllt.

Pm3 modellens förvaltningsstruktur tillåter en IT-utveckling som är anpassad utefter verksamhetens behov. En fördel med Region Västmanlands arbete med pm3 modellen är den strukturerade metoden som framtagits för att arbeta med önskemål utifrån verksamhetens behov. Nyckelpersoner inom både centrum för digitalisering samt Västmanlands Sjukhus var välförstådda med pm3 modellens struktur och arbetssätt vilket uttrycktes i upplevda förbättringar dock utan mätbara effektiviseringar. Trots det ingick inte krav på sådana mätbara resultat för granskningen och bedömningen är således att kontrollmålet är uppfyllt.

Samtliga personer som intervjuades ansåg att Region Västmanlands IT-utveckling har blivit allt mer ändamålsenlig som följd av införandet av pm3 modellen. Förvaltningsmodellen pm3 kan därför anses utgöra ett systematiskt arbete kring digitaliseringsomvandling i Region Västmanland. Modellen uppfyller uttalade mål om att garantera effektiva digitala verktyg enligt den vardagliga verksamhetens behov.

## **3.5 Sker en tillräcklig uppföljning och kontroll av hur digitaliseringsarbetet fortskrider?**

En strukturerad uppföljning och rapportering av resultat och efterlevnad av styrande dokument är en förutsättning för att styrelse och nämnder ska kunna följa och utvärdera förvaltningarnas uppdrag och verksamheternas arbete. Uppföljning är viktig för att regionens invånare ska få en inblick i verksamheten och säkerställa att offentliga medel används effektivt.

### *3.5.1 Iakttagelser*

PwC har iakttagit att rapporteringen av resultat sker på ett strukturerat sätt enligt de ramar som finns på verksamhetsnivå. Uppföljningen av aktiviteter och genomförda digitaliseringsprojekt sker kontinuerligt i verksamheterna utefter pm3 modellen. PwC har tagit del av de verktyg som tagits fram för IT-utvecklingens uppföljning. Region Västmanland använder en excelmatris för att kontrollera utvecklingen av pågående projekt med syftet att säkerställa att budget och tidsram efterföljs. Denna matris uppdateras per veckobasis i samband med ett möte där samtliga projektledare deltar för att redovisa status på projekt inom digitaliseringen.

Nedanstående tabell visar även tidsschemat för möten inom övriga styrningsgrupper kopplade till pm3 modellen och IT-utveckling.

|                                          | jan | feb | mars | april | maj | juni | juli | aug | sept | okt | nov | dec |
|------------------------------------------|-----|-----|------|-------|-----|------|------|-----|------|-----|-----|-----|
| Rådet för strategisk IT-utveckling (RIT) |     |     |      |       |     |      |      |     |      |     |     |     |
| Portföljutsnittet (PU)                   |     | 28  |      | 25    |     | 18   |      |     |      | 2   | 27  | 10  |
| Hälsa & Sjukvård familjen                |     | 18  |      | 15    |     | 10   |      |     | 18   |     | 18  |     |
| Administrativt stöd familjen             |     | 19  |      | 16    |     | 11   |      |     | 17   |     | 19  |     |
| IKT familjen                             |     | 19  |      | 16    |     | 12   |      |     | 18   |     | 19  |     |

Tabell 1: Uppföljningsmöten för respektive styrningsgrupp för IT-utveckling

Under intervjuer har det framkommit att uppföljning av pågående projekt utförs kontinuerlig under året inom objektstyrgruppen. Uppföljningar inom objektstyrgruppen tas sedan upp inom Portföljutsnittet. Möten inom objektstyrgrupper är även mer frekventa - inom dessa forum följer nyckelpersoner upp hur takten är, om projekt utförs enligt plan och tillhandahåller statusuppdatering till objektstyrningsgruppens medlemmar.

Utöver detta har vi tagit del av uppföljningsmaterial kring den övergripande handlingsplanen för digitaliseringsstrategin som framtagits av Region Västmanlands Centrum för Digitalisering. Denna uppföljning presenterades till regionstyrelsen och innehöll en statusuppdatering kring samtliga prioriterade aktiviteter inom handlingsplanen.

Vi har däremot uppmärksammat att ledningsgrupper saknar representanter som är drivande inom IT-utveckling. Varken ledande objektägare inom Västmanlands Sjukhus eller IT-direktören har ett fastställt och regelbundet deltagande inom ledningsgrupper/koncernledning. Detta kan bidra till en otillräcklig uppföljning av digitaliseringsarbetet inom Regionens högsta ledning, vilket kan påverka effektiviteten och vikten av en systematisk IT-utveckling.

### 3.5.2 Bedömning

Vår bedömning är att kontrollmålet delvis uppfylls.

Utifrån förvaltningsmodellen förekommer det regelbundna forum på olika nivåer som diskuterar status på pågående projekt och allokerar resurser utefter behov. Inom verksamheterna som driver och krävställer IT-utvecklingen är uppföljningen tillräcklig och väl anpassad till verksamheternas behov.

Däremot saknas det en tydlig och regelbunden uppföljning inom regionstyrelsen. Vi har tagit del av en presentation som Centrum för Digitalisering höll för styrelsen, men ett mer frekvent och strukturerad uppföljningsschema där styrelsen diskuterar digitaliseringen har vi inte iakttagit. Med ett mer tydligt format på kontinuerlig uppföljning inom regionens styrning ökar förutsättningar för ett effektivt digitaliseringsarbete. Det finns även önskemål om att ha med fler referensgrupper med medarbetare från verksamheterna när IT-utveckling planeras, till exempel läkare och sjuksköterskor. Med hjälp av sådana referensgrupper kan digitala lösningar utvecklas utefter etablerade arbetssätt, som i sin tur kan skapa bättre förutsättningar för verksamhetsförankrade IT-lösningar.

## 3.6 Används resultaten från uppföljningen i styrningen och förbättringsarbetet?

### 3.6.1 Iakttagelser

PwC har under intervjuer iakttagit att uppföljning av pågående projekt används inom styrning och förbättringsarbetet då det har en påverkan på aktiviteter inom handlingsplanen prioriteras. Beroende på uppföljning av projekt kan aktiviteter inom handlingsplanen omprioriteras.

Under intervjuer har uppföljning kring projekt även diskuterats. Inom dessa uppföljningar diskuteras utfall av projekten, som till exempel vilken påverkan vissa pilotprojekt har haft på administration. Det har däremot påpekas att uppföljning kan förbättras med en tydlig beskrivning av fördelar före projektstart som sedan kan följas och utvärderas. PwC har däremot noterat att det finns en sådan process för effekthemtagning framtagen och att den är under utveckling.

Kunskap om respektive verksamhetsområde saknas och är bristande i förbättringsarbetet. Exempelvis saknas kunskap om särskilda digitala verktyg för särskilda processer vice versa saknar it-förvaltningen kunskap om vilka digitala verktyg som skulle kunna vara till nytta till för särskilda verksamhetsprocesser. Bristande utbildningstid p.g.a. resursbrist lyfts fram som den främsta orsaken till att förbättringsarbetet har blivit lidande.

Vid intervjutillfällena uppkom det av flera där de ansåg ett återkommande problem är att styrningen blir lidande eftersom det inte finns några objektägare i regionens högsta ledningsgrupper. Därmed försvinner en del av förvaltningsmodellen funktionalitet att presentera och driva särskilda processer som annars skulle kunna förbättra arbetet.

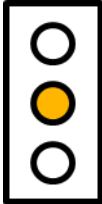
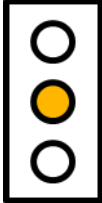
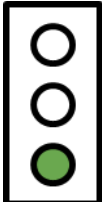
### 3.6.2 Bedömning

Vår bedömning är att kontrollmålet delvis uppfylls.

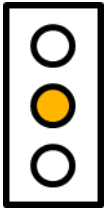
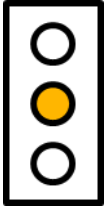
Bedömningen bygger på avsaknaden av ett upplevt helhetstänk, framförallt inom digital kommunikation som inte har alla verktyg på plats. Särskilda förbättringsarbetets punkter som att IT-förvaltning måste få mer utbildning om huvudverksamhetens villkor framträder inte. Samtidigt som styrningen blivit mer medveten saknas konkret representation av objektägare vilket gör styrningen underpresterar i förhållande till resultaten som presenteras.

# 4. Bedömningar

## 4.1 Bedömningar mot kontrollmål

| Kontrollmål                                                                                      | Kommentar                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                       |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| Finns det mål och styrdokument gällande digitaliseringsstrategin?                                | <p>Delvis uppfylld</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Det finns styrdokument på plats som reglerar IT-utveckling.</li> <li>• Dessa styrdokument återfinns både på en övergripande nivå för hela regionen samt inom varje förvaltning.</li> <li>• Det saknas mätbara indikatorer som kan användas för en strukturerad uppföljning.</li> </ul> |    |
| Är digitaliseringsarbetet tydligt organiserat och kommunicerat utifrån digitaliseringsstrategin? | <p>Delvis uppfylld</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Digitaliseringsstrategins mål står som grund för handlingsplanen som utövare anser vara ett viktigt styrdokument.</li> <li>• Handlingsplanen anses ha en större förankring än strategin.</li> </ul>                                                                                    |   |
| Har Region Västmanland tydliggjort det operativa ansvaret för digitaliseringsarbetet?            | <p>Uppfylld</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Samtliga intervjupersoner uttrycker att det skett en klar förbättring.</li> <li>• Inget område undantaget från denna bedömning.</li> <li>• Ledningsnivå inom varje förvaltning har engagerat sig i IT-frågan.</li> </ul>                                                                      |  |
| Bedrivs ett systematiskt digitaliseringsarbete enligt digitaliseringsstrategin?                  | <p>Uppfylld</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Förvaltningsstrukturen tillåter en IT-utveckling som är anpassad utefter verksamhetens behov.</li> <li>• Nyckelpersoner var väl införstådda med förvaltningens struktur och arbetssätt.</li> </ul>                                                                                            |  |



|                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| Sker en tillräcklig uppföljning och kontroll av hur digitaliseringsarbetet fortskrider? | <p>Delvis uppfylld</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Utifrån förvaltningsmodellen förekommer det regelbundna forum.</li> <li>• IT-utvecklingen är väl anpassad till verksamheternas behov.</li> <li>• Däremot saknas det en tydlig och regelbunden uppföljning inom regionens styrelse.</li> </ul> |  |
| Används resultaten från uppföljningen i styrningen och förbättringsarbetet?             | <p>Delvis uppfylld</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Särskilda förbättringspunkter framträder inte.</li> <li>• Det saknas konkret representation av objektägare.</li> </ul>                                                                                                                        |  |

## 4.2 Rekommendationer

I enlighet med bedömning har PwC följande rekommendationer till Region Västmanlandsstyrelsen

- Att utvecklare från Centrum för digitalisering skuggar personal från sjukhusen med syfte att ta lärdomar från själva verksamheten för att förankra IT-utvecklingen inom personalen som ska använda lösningar
- Förstärka samverkan mellan IT-förvaltningens kapaciteter och verktyg gentemot verksamhetsutövares behov.
- Ytterligare förankra handlingsplaner i digitaliseringsstrategin.
- Öka representationen av objektägare gentemot ledningsgrupper för att förbättra styrningen och framtida förbättringsarbete.
- Öka antalet referensgrupper för att få en bättre uppföljning av hur digitalisering arbetet upplevs och utvecklas.
- Utred möjligheter till att erbjuda regelbundna utbildningsmöjligheter för personalen så att de effektivt kan ta sig an nya digitala lösningar.