

Granskning av regionens arbete med digitalisering inklusive uppföljning av granskning genomförd år 2020

Region Värmland

Juni 2025

Sammanfattning

PwC har på uppdrag av revisorerna i Region Värmland genomfört en granskning av regionens arbete med digitalisering. Granskningens syfte är att bedöma om regionstyrelsen (RS), hälso- och sjukvårdsnämnden (HSN), kollektivtrafiknämnden (KTN), kultur- och bildningsnämnden (KBN) samt regionala utvecklingsnämnden (RUN) har en ändamålsenlig styrning, uppföljning och intern kontroll i arbetet med digitalisering samt om arbetet är ändamålsenligt. I granskningen ingår även en uppföljning av den granskning av digitalisering som genomfördes år 2020.

Utifrån genomförd granskning är vår samlade bedömning att regionstyrelsen och övriga nämnder **inte helt** har en ändamålsenlig styrning, uppföljning och intern kontroll i arbetet med digitalisering samt att arbetet **inte helt** är ändamålsenligt.

Nedan ses bedömning för varje revisionsfråga. Grönt betyder ja, gult betyder delvis och rött betyder nej. Revisionsfrågorna 2 och 4 avser endast regionstyrelsen. För fullständiga bedömningar se respektive revisionsfråga i rapporten.

Revisionsfrågor	RS	HSN	KTN	KBN	RUN
Har regionstyrelsen/nämnderna konkretiserat vilka mål som ska uppnås avseende digitalisering?					
Har regionstyrelsen säkerställt att det finns en sammanhållen styrning av det strategiska digitaliseringsarbetet?		ET	ET	ET	ET
Finns det en tydlig fördelning av roller och ansvar samt tydliggjort hur samverkan ska ske avseende det strategiska arbetet med digitalisering?					
Säkerställer regionstyrelsen/nämnderna att de får en tillräcklig uppföljning av det strategiska arbetet med digitalisering och görs en tydlig och kontinuerlig uppföljning av det praktiska digitaliseringsarbete som pågår d.v.s. har digitala tjänster utvecklats i önskvärd riktning utifrån mål och styrande dokument?					

Säkerställer regionstyrelsen att verksamheterna tillgodogör sig de resultat som framkommer i digitala organisationer och "nätverk" där regionen är en partner, medfinansier etc.?		ET	ET	ET	ET
Har styrelsen och nämnderna vidtagit åtgärder med anledning av de rekommendationer som framfördes i granskningen 2020?					

Rekommendationer

Efter genomförd granskning lämnas följande rekommendation till regionstyrelsen:

- Säkerställ ett tydligt politiskt ansvar för regionens samlade strategiska styrning av digitaliseringsarbetet och säkerställ att detta omfattar styrdokument, roller och ansvar, finansieringsansvar för digitaliseringsinsatser som berör flera förvaltningar samt vem som ansvarar för prioritering av regionens IT-resurser vid bristsituationer/intressekonflikter.

Efter genomförd granskning lämnas följande rekommendation till hälso- och sjukvårdsnämnden, kultur- och bildningsnämnden och kollektivtrafiknämnden:

- Vidareutveckla arbetet med att konkretisera vilka mål som ska uppnås avseende verksamhetsutveckling med hjälp av digitalisering.

Efter genomförd granskning lämnas följande rekommendationer till samtliga revisionsobjekt:

- Utveckla en systematik för ökad intern informationsdelning/informationsspridning av digitaliseringsinitiativ.
- Säkerställ att den samlade organisationen har tillräcklig kompetens inom förändringsledning.
- Stärk arbetet med implementering av digitaliseringsinitiativ så att fattade beslut följs och tillräcklig uppföljning sker för att säkra en förbättrad effekthemtagning.

Innehållsförteckning

Inledning	4
Bakgrund	4
Syfte och revisionsfrågor	4
Revisionskriterier	5
Avgränsning	5
Metod	5
Granskningsresultat	7
Mål för digitalisering	7
Styrning	9
Ansvar och roller	12
Uppföljning av digitaliseringsarbetet	15
Erfarenhetsutbyte internt och externt	18
Åtgärder med anledning av tidigare granskning	19
Samlad bedömning	22
Rekommendationer	22
Bilaga – Förteckning över granskad dokumentation	23

Inledning

Bakgrund

Digitalisering är en förutsättning för att klara framtidens välfärd, både vad avser att leverera hälso- och sjukvård utifrån medborgarnas behov med också för att effektivisera administrativa processer i verksamheten så att medarbetarnas arbetsinsatser kan läggas på mer värdeskapande insatser för medborgarna.

År 2020 genomförde PwC en granskning av regionens digitaliseringsarbete där det konstaterades att det bland annat fanns brister gällande ansvarsfördelningen för digitaliseringen samt att samverkan var otillräcklig, informell och personbunden. Vidare var den då gällande strategi för digital utveckling inte styrande för det digitaliseringsarbete som skedde inom sjukvården. Regionstyrelsen bedömdes i granskningen dessutom brista i sitt ansvar att leda och samordna digitaliseringsarbetet i regionen. Granskningen resulterade i ett antal rekommendationer till styrelsen och granskade nämnder.

Sedan år 2020 har vi haft en pandemi som höjt hastigheten i den digitala utvecklingen i offentlig sektor samtidigt som pandemin i sig medförde att utvecklingsinsatser fick stå tillbaka för att vårdverksamheterna var tungt belastade.

Regionplan och budget 2025 har en tydlig skrivning om behovet av att stärka upp regionens digitala tjänster. I planen anges att de digitala verktygen är ett viktigt komplement till primärvården. Sedan den förra granskningen genomfördes har även en Digital agenda 2028 tagits fram för att peka ut riktning och ambitionsnivå för arbetet.

Regionens revisorer har utifrån bedömning av risk och väsenlighet beslutat att genomföra en granskning av digitalisering och i denna även följa upp den tidigare genomförda granskningen.

Syfte och revisionsfrågor

Det övergripande syftet med granskningen är att bedöma om regionstyrelsen och övriga nämnden har en ändamålsenlig styrning, uppföljning och intern kontroll i arbetet med digitalisering samt om arbetet är ändamålsenligt. I granskningen ingår även en uppföljning av den granskning av digitalisering som genomfördes år 2020.

För att besvara granskningens syfte har följande revisionsfrågor formulerats:

1. Har regionstyrelsen/nämnderna konkretiserat vilka mål som ska uppnås avseende digitalisering?
2. Har regionstyrelsen säkerställt att det finns en sammanhållen styrning av det strategiska digitaliseringsarbetet?
3. Finns det en tydlig fördelning av roller och ansvar samt tydliggjort hur samverkan ska ske avseende det strategiska arbetet med digitalisering?
4. Säkerställer regionstyrelsen/nämnderna att de får en tillräcklig uppföljning av det strategiska arbetet med digitalisering och görs en tydlig och kontinuerlig

- uppföljning av det praktiska digitaliseringsarbetet som pågår d.v.s. har digitala tjänster utvecklats i önskvärd riktning utifrån mål och styrande dokument?
5. Säkerställer regionstyrelsen att verksamheterna tillgodogör sig de resultat som framkommer i digitala organisationer och "nätverk" där regionen är en partner, medfinansiär etc.?
 6. Har styrelsen och nämnderna vidtagit åtgärder med anledning av de rekommendationer som framfördes i granskningen 2020?
 7. Om granskningen visar brister, vilka rekommendationer ges?

I den tidigare granskningen fanns 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.

Revisionskriterier

Med revisionskriterier avses de bedömningsgrunder som bildar underlag för revisionens analyser och bedömningar.

- Kommunallagen 6:6
- Regionplan och budget 2025 med flerårsplan 2026-2027
- Regionstyrelsens och nämndernas reglementen

Avgränsning

Granskningen omfattar regionstyrelsen, hälso- och sjukvårdsnämnden, kollektivtrafiknämnden, kultur- och bildningsnämnden samt regionala utvecklingsnämnden. När vi i rapporten skriver regionledningen avses regionens tjänstepersonsledning.

Metod

Granskningen har genomförts genom dokumentstudier i form av relevanta styrande och stödjande dokument samt dokumenterade uppföljningar.

Intervjuer har genomförts med:

- Regiondirektör
- Digitaliserings- och IT-direktör
- Biträdande trafikdirektör
- Biträdande regiondirektör tillika tf. hälso- och sjukvårdsdirektör och tf. biträdande hälso- och sjukvårdsdirektör
- Regional utvecklingsdirektör
- Kundansvariga inom IT mot kundgrupp hälso- och sjukvård samt mot övriga verksamheter
- Chef IT ledningskontor
- Ledningsstrateg samt projektledare inom kultur och bildning
- Två gruppintervjuer med verksamhetsutvecklare/processutvecklare eller motsvarande från förvaltningarna

Presidierna i granskade styrelser och nämnder har via e-post delgetts information om granskningens huvudsakliga iakttagelser och getts möjlighet att återkoppla på denna. Detta har skett vid två tillfällen. Ingen återkoppling från presidierna har inkommit.

Granskningen har genomförts av offererat team bestående av Marie Lindblad, certifierad kommunal revisor samt Elin Rylander. Rapporten har kvalitetssäkrats av Lena Salomon, certifierad kommunal revisor, i enlighet med PwCs interna rutiner och checklistor för kvalitetssäkring. De intervjuade har beretts möjlighet att sakgranska rapporten.

Granskningsresultat

Mål för digitalisering

Revisionsfråga 1: Har regionstyrelsen/nämnderna konkretiserat vilka mål som ska uppnås avseende digitalisering?

lakttagelser

Regionplan och budget 2025 med flerårsplan 2026-2027, fastställd av regionfullmäktige 2024-06-19 § 152, innehåller regionfullmäktiges övergripande effektmål för mandatperioden. Fullmäktige har fastställt fyra effektmål:

- Trygga och nöjda invånare
- Attraktivt och hållbart Värmland
- God, jämlik och jämställd hälsa
- Hållbar organisation

Effektmålen omfattar styrelsen och samtliga nämnder, där var och en på sitt sätt, ska medverka till att effektmålen nås. Av de fyra effektmål som fastställts i regionplanen uppfattar vi att *God, jämlik och jämställd hälsa* har bäring på digitalisering.

För effektmålet *God, jämlik och jämställd hälsa* framgår att den digitala vården är ett viktigt komplement till att utveckla och stärka primärvården. Det anges att de digitala vårdmötena behöver bli fler och att Vårdcentral Värmland¹ ska stärkas. Vidare framgår att en viktig del av vårdkedjan är att komma fram till 1177 för råd och hjälp eller för att slussas vidare till rätt vårdnivå.

Samtliga nämnder ska bidra till att de övergripande effektmålen nås och bryter därför ner dessa till resultatmål som är anpassade till den egna verksamheten. Varje nämnd beslutar om sina resultatmål och indikatorer för bedömning av måluppfyllelse. Resultatmålen ligger i sin tur till grund för den fortsatta verksamhets- och aktivitetsplaneringen inom förvaltningen.

Vi har inte kunnat verifiera något annat av regionfullmäktige beslutat styrande dokument avseende digitalisering.

Styrelsens och nämndernas verksamhetsmässiga prioriteringar och resultatmål för år 2025 framgår av respektive nämnds *Svar på planeringsdirektiv*. Nedan redovisas styrelsens och nämndernas resultatmål och indikatorer som har en tydlig koppling till digitalisering.

Regionstyrelsen beslutade vid sammanträde 2024-03-26 § 72 att fastställa styrelsens svar på planeringsdirektiv. För år 2025 har styrelsen 12 resultatmål. Resultatmålet

¹ Vårdcentral Värmland är en del av appen Vård i Värmland. Via tjänsten kan medborgare boka tid för videosamtal med vårdpersonal och få hjälp med besvär som inte kräver fysisk undersökning eller regelbunden kontakt med ordinarie vårdcentral.

*Innovation och digitalisering med kvalitet och nytta har en tydlig koppling till digitalisering. Till målet har styrelsen fastställt de två indikatorerna **Antal slutförda digitaliseringsåtgärder** och **Andel digitaliseringsåtgärder som klassas som innovativa i digitaliseringsportföljen**.*

Hälso- och sjukvårdsnämnden beslutade om svar på planeringsdirektiv 2025 vid sammanträde 2024-04-09 § 77. För år 2025 har nämnden nio resultatmål. För resultatmålet *Tillgänglig vård på lika villkor* framgår att möjligheter till digitala tjänster och vårdlösningar ska utvecklas utifrån värmlänningarnas behov. Indikatorer för uppföljning fokuserar huvudsakligen på tillgänglighet, däribland telefontillgänglighet på 1177. Däremot beskrivs verksamhetsutveckling genom digitalisering generellt vara en viktig förutsättning för att nå måluppfyllelse inom nämndens ansvarsområde, både avseende verksamhet och ekonomi.

Kollektivtrafiknämnden beslutade om svar på planeringsdirektiv 2025 vid sammanträde 2024-04-09 § 64. För år 2025 har nämnden sju resultatmål. Inget av resultatmålen eller tillhörande indikatorer har tydlig bäring på digitalisering. Däremot framgår att digitalisering är ett av nämndens fem prioriterade fokusområden och att digitalisering skapar förutsättningar för verksamhetens utveckling. I förvaltningens verksamhetsplan för år 2025 framgår aktiviteter och utvecklingsområden inom fokusområdet digitalisering. I *Regionalt trafikförsörjningsprogram 2022-2026* framgår att digitalisering är en av fem fokusprocesser.

Kultur- och bildningsnämnden beslutade om svar på planeringsdirektiv 2025 vid sammanträde 2024-04-09 § 51. För år 2025 har nämnden 11 resultatmål. Inget av resultatmålen eller tillhörande indikatorer har tydligt bäring på digitalisering. I dokumentets avsnitt Nämndens omvärldsfaktorer: möjligheter och utmaningar nämns "Teknisk utveckling inom digitalisering ger möjligheter till automatisering/effektivisering genom transformation av arbetssätt". Vid intervju framförs att digitaliseringsaktiviteter finns med i de strategiska planer som nämnden fattat beslut om, exempelvis kulturplanen och folkhögskoleplanen.

Regionala utvecklingsnämnden beslutade om svar på planeringsdirektiv 2025 vid sammanträde 2024-04-09 § 61. För år 2025 har nämnden åtta resultatmål. Resultatmålet *Skapa förutsättningar för en väl utbyggd digital infrastruktur och innovativ digitalisering* har tydligt bäring på granskningsområdet. Till målet har nämnden fastställt de två indikatorerna *Uppföljning av handlingsplan för digital infrastruktur* samt *Uppföljning av satsningen Digital Well Arena*. Det framgår även att digitalisering är en av nämndens prioriteringar och en viktig förutsättning för grön omställning, samhällsutveckling samt för att få en kompetensförsörjning i balans.

Styrdokumenterna ovan visar på styrning i någon form i samtliga styrelse/nämnder. De intervjuade ger en samlad bild av att digitalisering och verksamhetsutveckling genom digitalisering i respektive verksamhet utöver det som nämnts ovan i huvudsak hanteras och styrs av förvaltningen och regionledningen.

Bedömning

Har regionstyrelsen/nämnderna konkretiserat vilka mål som ska uppnås avseende digitalisering?

Vi bedömer att samtliga styrelse/nämnder på något sätt visat på en riktning avseende digitalisering. Det varierar dock hur konkreta målsättningarna är samt om det tydliggjorts hur förflyttningen ska mätas. Tydligast är regionstyrelsen och regionala utvecklingsnämnden som har konkretiserat mätbara mål med tillhörande indikatorer, Hälso- och sjukvårdsnämnden har mål men inga tydliga indikatorer som mäter förflyttning avseende digitala tjänster och vårdlösningar. För Kollektivtrafiknämnden är digitalisering ett fokusområde som skapar förutsättningar för utveckling och för Kultur- och bildningsnämnden finns digitalisering med i de strategiska planerna men inte i nämndens mål.

Vi ser att förvaltningarna i stor utsträckning har konkretiserat vad som ska uppnås i olika typer av planer men att dessa inte är politiskt behandlade.

Utifrån detta så blir så samlade bedömning för respektive nämnd enligt nedan:

- RS - Ja
- HSN - Delvis
- KTN - Delvis
- KBN - Delvis
- RUN - Ja

Styrning

Revisionsfråga 2: Har regionstyrelsen säkerställt att det finns en sammanhållen styrning av det strategiska digitaliseringsarbetet?

lakttagelser

Strategi för digital utveckling, fastställd av landstingsstyrelsen 2018-05-22 § 123, pekar ut långsiktiga mål och inriktningar inom digitaliseringsområdet. Strategin togs fram inför den kommande organisationen Region Värmland och lyfter digitalisering som ett viktigt verktyg för att nå framgång i regionens arbete med att uppnå befintliga mål och utveckla verksamheten. Strategin innefattar de fyra strategiska inriktningarna Digitalt först, Behovsbaserat, Tillsammans samt Tryggt och enkelt. Utöver detta framgår även prioriterade arbetsområden, varav ett är ledning och styrning. Avseende ledning och styrning framgår att fokus ska ligga på tydliga och förankrade beslut, en tydlig planering för införande av digitala tjänster samt att mål och uppföljning ska vara tydligt. Vid intervjuer framkommer att strategin för digital utveckling fortfarande är gällande. Uppfattningen bland de intervjuade är dock att denna inte utgör någon tydlig styrning i regionens digitaliseringsarbete.

Sedan den förra granskningen har en *Digital agenda 2028* arbetats fram, vilken visar riktningen och ambitionen för digitaliseringen inom Region Värmland. Av dokumentet

framgår inte vem som tagit fram dokumentet och på vilken nivå det är beslutat. Vid intervjuer framkommer att den digitala agendan är framtagen och beslutad på tjänstepersonsnivå. Utgångspunkten för arbetet har varit att tydliggöra riktningen för regionens digitaliseringsarbete och den digitala agendan fastställer Region Värmlands definition av digitalisering. Inom ramen för arbetet med den digitala agendan har en riktning för digitalisering, 9 strategiska områden samt tillhörande digitala färdplaner tagits fram.

- **Riktning för digitalisering** – syftar till att visa vilken effekt och nytta som digitaliseringsarbetet leder till.
- **9 strategiska områden** – syftar till att sätta fokus på områden för att lyckas i den digitala omställningen. Tillsammans bildar dessa en helhet som skapar samsyn, fokus och prioritering i arbetet framåt.
- **Digitala färdplaner** – syftar till att ge en övergripande bild av vilka större förflyttningar som regionens verksamheter ser inom en femårsperiod. De digitala färdplanerna utgör ett underlag för vilka utvecklingsinitiativ som ska ligga i fokus för regionens verksamhetsplanering.

Den digitala agendan fastställer att varje verksamhet äger sin digitala färdplan, medan Digitaliseringsrådet ansvarar för den årliga uppdateringen av digitala färdplaner på övergripande nivå. Digitaliseringsrådet ansvarar även för att säkerställa att den digitala agendan kommuniceras samt uppdateras vid behov.

Av intervjuer framgår att digitala färdplaner tas fram för alla verksamheter. I färdplanen får respektive verksamhet lyfta de utvecklingsområden som de önskar genomföra under de kommande tre åren. Inom ramen för granskningen har vi tagit del av de digitala färdplanerna för år 2024, i vissa fall år 2025, med koppling till styrelsens och berörda nämnders ansvarsområden. I intervjuer framkommer att färdplanerna är framtagna på tjänstepersonsnivå och att politiken har informerats om dem. Detta har vi dock inte kunnat verifiera i vår protokollgranskning. Av intervjuer framgår att regionledningen, utifrån de digitala färdplanerna, har beslutat om "10 digitaliseringsinitiativ" som särskilt viktiga och prioriterade. Exempel på initiativ som arbetats med under år 2024 är taligenkänning i vården, nytt biljett- och betalsystem för kollektivtrafiken samt framtidens ekonomisystem. Intervjuade beskriver att de 10 viktigaste digitaliseringsinitiativen i praktiken är något fler och att arbetet med dessa regelbundet ska redovisas för regionledningen. Av de färdplaner vi tagit del av finns oftast digitaliseringsinitiativ uppdelade på tre år och ibland även en kategori som uppges som senare.

Vid intervjuer framkommer att verksamhetssystemet Stratsys används som en digitaliseringsportfölj där pågående digitaliseringsinitiativ i de olika verksamheterna samlas i en gemensam struktur. Vi har tagit del av dokumentet *Portföljstyrning* som redovisar syftet och strukturen för portföljsstyrningsprocessen och portföljverktyget. Det framgår inte tydligt av dokumentet när eller av vem det är upprättat. Det framgår av underlaget att målsättningen med portföljstyrningsprocessen är att få en ökad samordning och transparens kring digitaliseringsprojekt. Genom samordning möjliggörs transparens i prioritering, planering och resurstilldelning i och mellan projekt. Det framgår vidare att Region IT ansvarar för den övergripande administrationen, samordningen och

koordineringen av digitaliseringsportföljen. Intervjuade beskriver att portföljen uppkom utifrån att det fanns ett behov av att få en överblick över vilka projekt som pågick i verksamheterna och vilken status de hade. Arbetet hittills har fokuserat på att skapa en första struktur, men det beskrivs kvarstå arbete med att hitta formerna för portföljarbetet. Av intervjuer framgår att de digitaliseringsinitiativ som ligger i Stratsys är öppna och tillgängliga för alla verksamheter att ta del av. Däremot framkommer det att vissa verksamheter inte använder verktyget som det är tänkt och att deras digitaliseringsprojekt därför inte är synliga för övriga verksamheter. Uppfattningen bland intervjuade är även att de initiativ/projekt som ligger i portföljen inte alltid har en direkt koppling till digitalisering, utan att de mer avser förvaltning av system och utvecklingsprojekt generellt.

Utveckling av digitalisering kräver ofta samverkan mellan verksamheten och Region IT. Av intervjuer framkommer att samarbetet kan påverkas såväl av brist på tillgängliga resurser hos verksamheten som hos IT. I granskningen framkommer lite olika bilder av hur bristande resurser hos Region IT hanteras. Det handlar både om att det blir kö hos Region IT, att Region IT prioriterar på egen hand samt att regionledningen har ett ansvar för att prioritera vid resursbrist eller krockar mellan projekt.

Vid granskningens genomförande pågår ett arbete med att ta fram en policy för användning av AI i Region Värmland. Ett förslag till policy presenterades för regionstyrelsen i mars 2025. Av beslutsunderlag framgår att syftet med AI-policyn är att ange en viljeriktning för Region Värmland gällande användning av AI. Det framgår vidare att policyn anger en målsättning för regionens arbete med AI i samtliga verksamheter som ett led i arbetet med den digitala omställningen. Regionstyrelsen beslutade att återremittera ärendet där motiveringen bland annat var att policyn behöver vara mer "framåtlutad" och tydligare peka på vikten av att nyttja teknikens framsteg (RS 2025-03-25 § 75).

Av intervjuer framgår att det har arbetats fram en handlingsplan för AI, vilken enligt uppgift har beslutats av regionledningen i augusti 2024. Vi har tagit del av presentationsunderlag som redovisats för regionledningen, daterat 2024-08-28, innehållande förslag till handlingsplan och ett antal aktiviteter för att inleda arbetet. Det framgår att handlingsplanen har arbetats fram av en arbetsgrupp med representanter från olika verksamheter, där arbetet har inriktats på att ge förslag på hur Region Värmland kan använda AI i syfte att uppnå mål för verksamheten.

Som redovisats i revisionsfråga 1 är styrelsens/nämndernas styrning av digitaliseringsarbetet inte så omfattande utan mycket sker på förvaltningsnivå utan styrning av ansvarig nämnd. Detta medför att nämnderna i begränsad omfattning kan bidra till den sammanhållna styrningen. Av intervjuerna framkommer att den sammanhållna styrningen i stor utsträckning sker av regionledningen. Se mer om detta under revisionsfråga 3.

Bedömning

Har regionstyrelsen säkerställt att det finns en sammanhållen styrning av det strategiska digitaliseringsarbetet?

Nej.

Strategi för digital utveckling från år 2018 (antagen av dåvarande landstingsstyrelsen) är det formella styrdokument som finns på styrelsenivå. Vi bedömer dock att dokumentet inte har någon styrande roll i nuläget då andra, nyare dokument, tagits fram av förvaltningen. Detta medför att vi bedömer att regionstyrelsen inte säkerställt att det finns en sammanhållen styrning av det strategiska digitaliseringsarbetet. Vi bedömer att den styrning som finns avseende sammanhållande styrning av det strategiska arbetet utgörs av de tjänstepersonsbeslutade dokumenten Digital Agenda 2028 samt färdplaner. Dessa har inte behandlats av regionstyrelsen. Vi ser positivt på att regionstyrelsen avser att fastställa en AI-policy.

Ansvar och roller

Revisionsfråga 3: Finns det en tydlig fördelning av roller och ansvar samt tydliggjort hur samverkan ska ske avseende det strategiska arbetet med digitalisering?

lakttagelser

Enligt *Reglemente för regionstyrelsen*, fastställt av fullmäktige 2023-04-19 § 93, ansvarar styrelsen för att leda och samordna digitaliseringsarbetet i Region Värmland.

Inom regionledningskontoret finns Region IT som leds av digitaliserings- och IT-direktör. Region IT består av enheterna IT Ledningskontor, IT Utveckling, IT Plattform och arbetsplats samt IT Servicedesk. Utöver dessa enheter har verksamheten även organiserats i kundgrupper med utsedda team som arbetar riktat mot regionens olika verksamheter. Det finns tre kundgrupper; IT Kundgrupp Hälso- och sjukvård, IT Kundgrupp Regionledningskontor samt IT Kundgrupp Kollektivtrafik, Regional utveckling, Kultur och bildning. Vi har tagit del av en dokumenterad beskrivning av Region-IT:s uppdrag, mål, organisation och arbetssätt (odaterad). Avseende Region IT:s uppdrag framgår bland annat att Region IT ska vara en strategisk, långsiktig partner till verksamheterna i deras arbete med digitalisering samt vara samordnande vad gäller digitalisering utifrån ett helhetsperspektiv och bidra till att verksamheter och stödfunktioner arbetar i samma riktning. Vidare framgår att Region IT ansvarar för att förvalta och vidareutveckla regionens digitaliseringsportfölj samt äger en övergripande plan för digital kompetensförsörjning.

Av organisationsbeskrivningen framgår att det huvudsakligen är enheten IT Ledningskontor som bär ansvaret avseende frågor kopplat till digitalisering. Till enheten hör funktioner som exempelvis digitaliseringsstrateg, projektledare och portföljsamordnare. Det framgår av uppdragsbeskrivning att digitaliseringsstrategen bland annat ansvarar för att följa upp den regionövergripande digitaliseringsstrategin, göra mognadsanalyser, arbeta med utbildning inom digitalisering samt löpande arbeta med och följa upp digitaliseringsmål. Vid genomförandet av granskningen finns ingen digitaliseringsstrateg inom regionen, men det framgår av intervjuer att tjänsten är tillsatt.

Det framgår vidare av organisationsbeskrivningen att de tre kundgrupperna bland annat ansvarar för att säkra samordning inom Region IT vad gäller kundens strategiska och förvaltningsrelaterade behov, frågor och eskaleringar. Kundgrupperna ska även stödja

kunden i dialog kring nya och förändrade behov samt ansvara för de lösningar som är unika för en eller flera utpekade kunder. De olika kundgrupperna utgörs av utsedda team bestående av kundansvarig, kundleveransansvarig, applikationsspecialister och utvecklingsledare. Av intervju med kundansvariga framgår att de arbetar tätt med kunderna för att synliggöra vilka behov som finns och vilket stöd som kan erbjudas. De initiativ som fångas upp i dialog med kunderna lyfts i beredningsråd för digitalisering och/eller Digitaliseringsrådet, vilka beskrivs mer nedan.

Inom ramen för granskningen har vi inte tagit del av något formellt beslutat dokument som tydliggör ansvar och roller avseende digitalisering. Däremot har vi tagit del av ett antal presentationsunderlag inom området digitalisering och AI, vilka har presenterats för regionledningen. Av presentationsunderlaget *Nästa steg i vår digitalisering*, daterat 2024-06-10, framgår en kort beskrivning av hur beslut och beredning av digitaliseringsinitiativ ska ske. Det framgår att verksamheterna tar de flesta uppstartsbeslut kring digitaliseringsinitiativ som berör den egna verksamheten. Om ett initiativ berör flera verksamheter ska det i stället skickas till Digitaliseringsrådet för vidare beredning. Digitaliseringsrådet agerar rådgivande och bereder ärenden till regionledningen kopplat till mer omfattande digitaliseringsinitiativ. Digitaliseringsrådet innehar inget beslutsmandat, men de rekommendationer som tas fram ligger till grund för beslut i regionledningen. Vidare ska Digitaliseringsrådet säkerställa att digitaliseringsportföljen är balanserad utifrån regionens behov och strategiska riktning. Det är slutligen regionledningen som fattar beslut om de initiativ och projekt som har behandlats i Digitaliseringsrådet. Det är även regionledningen som beslutar i frågor rörande prioritering och omprioritering vid exempelvis resursbrist eller krockar mellan projekt.

Av intervjuer framgår att Digitaliseringsrådet i dagsläget bemannas av olika funktioner utsedda av respektive verksamhet. Det framkommer att det inte är tydligt uttalat vilka funktioner som bör sitta i Digitaliseringsrådet, vilket har resulterat i en obalans avseende vilket mandat en representant har att fatta beslut för sin egen verksamhet. Otydliga förväntningar på representanterna beskrivs även bidra till att förvaltningarnas intressen blir styrande snarare än att se vad som är mest angeläget utifrån Region Värmland som helhet. Den sammantagna bilden bland intervjuade är dock att Digitaliseringsrådet har bidragit till ett ökat kunskaps- och erfarenhetsutbyte mellan verksamheterna inom dessa frågor.

Vid intervjuer framgår att det för hälso- och sjukvården finns en beredningsgrupp för digitalisering som syftar till att utreda frågor kopplat till digitalisering utifrån hälso- och sjukvårdsverksamheternas behov. Vi har inte tagit del av någon dokumenterad beskrivning som redogör för beredningsgruppens uppdrag och arbetsformer. Däremot framgår det av intervjuer att beredningsgruppen utreder initiativ som har inkommit och bereder underlag för beslut i hälso- och sjukvårdsledningen. Det framgår även att beredningsgruppen arbetar med den digitala färdplanen och att workshops har genomförts med olika verksamheter. Beredningsgruppen beskrivs representera en stor bredd av verksamheter där bland annat verksamhetsutvecklare och objektsägare från olika områden deltar. Intervjuade beskriver att motsvarande beredningsgrupp finns för

regionens resterande verksamheter, exklusive hälso- och sjukvård, men att arbetet i den grupperingen inte har kommit lika långt i det beredande arbetet.

Under år 2024 har det även inrättats en så kallad AI-verkstad med syfte att stötta verksamheterna i frågor kopplat till AI. Vi har tagit del presentationsunderlaget *Förtydligande AI-verkstad*, vilket har redovisats för regionledningen 2024-10-07. Av underlaget framgår det att AI-verkstaden utgörs av ett tvärfunktionellt team med kompetenser inom olika områden såsom exempelvis juridik, informationssäkerhet och IT-säkerhet. AI-verkstadens uppdrag beskrivs bland annat vara att stötta verksamheterna och samordna arbetet kring AI-initiativ. AI-verkstaden ska även bygga upp ett gemensamt lärande kring AI och kommunicera framsteg till Digitaliseringsrådet och regionledningen. Av intervjuer framgår att det finns en otydlighet kring vilket syfte, uppdrag och funktion som AI-verkstaden har. Det beskrivs inte heller vara tydliggjort vilka som ska ingå i AI-verkstaden och vad målsättningen med arbetet är.

Av intervjuer framgår att de olika förvaltningarna är olika rustade och organiserade avseende digitalisering. Kollektivtrafikförvaltningen har en egen IT-verksamhet som sköter den IT som rör trafikfrågorna. Regionala utvecklingsförvaltningen har en egen intern digitaliseringsgrupp och kultur och bildningsförvaltningen har en projektledare som arbetar med förvaltningens prioriterade digitaliseringsinitiativ. Hälso- och sjukvårdsförvaltningen har delar av IT-support hos sig, exempelvis kopplat till Cosmic. Vidare så finns kundansvarig för hälso- och sjukvården hos Region IT med i hälso- och sjukvårdsledningen. Intervjuerna har även visat att det finns olika bilder av hur väl samarbetet i digitaliseringsarbetet fungerar och att det finns behov av en förbättrad intern kommunikation och ett regiongemensamt perspektiv.

Avseende finansiering av digitala utvecklingsprojekt framgår det av intervjuer att verksamheterna själva bär kostnaden för sina digitaliseringsinitiativ. Således finns det inga centralt avsatta resurser för att driva digitaliseringsinitiativ, utan det ska ske inom tilldelad ram. Av intervjuer framkommer att det inte alltid finns en tydlig koppling mellan ett digitaliseringsinitiativ som en förvaltning har och budgetering av resurser för densamma. En annan utmaning som nämns är finansiering av digitaliseringsinsatser som påverkar flera förvaltningar och hur kostnaden för dessa då ska fördelas. Vid flera intervjuer uppges att det finns många stuprör i regionen som försvårar den gemensamma utvecklingen. I intervjuer lyfts också att det upplevs finnas en otydlig styrning/målsättning med digitalisering vilket försvårar prioriteringsarbetet.

Av intervju framkommer att det är otydligt för verksamheterna hur utvecklingsarbete nu ska bedrivas efter att PM3-modellen har avskaffats.

Bedömning

Finns det en tydlig fördelning av roller och ansvar samt tydliggjort hur samverkan ska ske avseende det strategiska arbetet med digitalisering?

Delvis.

Vi bedömer att det har skett en utveckling sedan den tidigare granskningen då det nu finns ett digitaliseringsråd, Region IT är centralt organiserat och det finns beredningsgrupper med mera. Det finns dock ingen formaliserad roll och ansvarsfördelning för digitaliseringsarbetet och det är inte tydliggjort vilket mandat medlemmarna i digitaliseringsrådet behöver ha för att digitaliseringsrådet ska kunna arbeta effektivt med strategiska frågor. Vi bedömer även att det kan finnas ett behov av att tydliggöra vilka samverkansforum som förväntas ta ansvar för det regiongemensamma perspektivet och vilka som finns där respektive tjänsteperson förväntas företräda sin förvaltnings perspektiv.

Vi noterar att det finns behov av att även utveckla den operativa samverkan inom regionen. Andra utvecklingsområden är att tydliggöra var prioritering ska ske vid bristande resurser hos Region IT samt hur finansiering av digitaliseringsinitiativ för att lösa gemensamma behov hos flera förvaltningar ska hanteras.

Uppföljning av digitaliseringsarbetet

Revisionsfråga 4: Säkerställer regionstyrelsen/nämnderna att de får en tillräcklig uppföljning av det strategiska arbetet med digitalisering och görs en tydlig och kontinuerlig uppföljning av det praktiska digitaliseringsarbetet som pågår d.v.s. har digitala tjänster utvecklats i önskvärd riktning utifrån mål och styrande dokument?

lakttagelser

Uppföljning av styrelsens och nämndernas verksamhet, effektmål och resultatmål sker i delårsrapporter och årsredovisningar.

Av **Regionstyrelsens** delårsrapport och årsredovisning för år 2024 framgår att styrelsen under året arbetat med resultatmålet *Digitalisering med kvalitet och nytta*, med tre tillhörande indikatorer med koppling till digitalisering. För helåret 2024 är bedömningen att målet uppnås. Det framgår av redovisningen att fokus under året har varit AI på olika sätt, där bland annat det regionövergripande materialet "AI som möjliggörare" har arbetats fram för att visa vilka förutsättningar organisationen behöver arbeta med för att öka takten i AI-arbetet. Vidare har en chatbot införts på den interna kundwebben, flera nya e-tjänster har lanserats och en mätning av den digitala mognaden för organisationen har genomförts. Det framgår även att det pågår processkartläggningar inom flera verksamheter, vilket beskrivs lägga grunden för inriktningen av förstärkt digitalisering. Under året har en utbildning och rutiner för digital tillgänglighet arbetats fram i ett steg att tillgängliggöra regionens digitala tjänster.

Genomgång av regionstyrelsens protokoll för perioden januari 2024 till mars 2025 visar att styrelsen fått information med bäring på granskningsområdet vid fyra tillfällen. Styrelsen har bland annat fått information om regionens arbete med digitalisering och IT-säkerhet, pågående arbete med digitala färdplaner, den regiongemensamma inriktningen för digitalisering inom hälso- och sjukvården samt de 10 prioriterade digitaliseringsinitiativen. Styrelsen har även fått återrapport med anledning av bifallen motion om intensifierat arbete med AI-teknologi.

Av **hälso- och sjukvårdsnämndens** delårsrapport och årsredovisning för år 2024 framgår det att nämnden under året inte har haft några resultatmål med tillhörande indikatorer, vilka har en tydlig koppling till digitalisering. Av rapporteringen framgår däremot exempel på aktiviteter och genomfört arbete inom verksamheterna med koppling till området. Exempel på aktiviteter är bland annat införande av 1177 Direkt, digital hantering av fakturor och kallelser, automatiseringar i journalsystem, användning av självbetjäningsterminaler och taligenkänning i Cosmic.

Genomgång av nämndens protokoll för perioden januari 2024 till april 2025 visar att nämnden fått information med bäring på granskningsområdet vid två tillfällen. Nämnden har bland annat informerats om utmaningar och möjligheter med digitalisering, status kring pågående digitaliseringsprojekt i verksamheterna samt regiongemensam inriktning för digitalisering. I januari 2025 beslutade nämnden även att ge hälso- och sjukvårdsdirektören ett uppdrag kopplat till Vårdcentral Värmland, med syfte att förbättra användarvänligheten och öka den digitala tillgängligheten till primärvård och specialistvård.

Vid genomgång av **kollektivtrafiknämndens** delårsrapport och årsredovisning för 2024 finner vi ingen tydlig redovisning av genomförda aktiviteter med bäring på digitalisering. Genomgång av nämndens protokoll för perioden januari 2024 till maj 2025 visar att nämnden fått information om krisberedskap och informationssäkerhet, autonoma fordon samt pris och biljettsystem². I övrigt finner vi ingen spårbarhet till att nämnden fått information eller rapportering om pågående eller genomförda digitaliseringsprojekt.

Kultur- och bildningsnämnden har fått rapportering av aktiviteter och projekt som rör digitalisering i samband med delårsrapport och årsredovisning 2024. Av redovisningen framgår bland annat att det pågår en process för att automatisera bidragshantering och skapa e-tjänster för samtliga bidrag inom nämndens område. På folkhögskolorna har två digitaliseringsprojekt initierats avseende automation av ansökningsprocessen och elevfaktureringen. Genomgång av nämndens protokoll för perioden januari 2024 till april 2025 visar att nämnden fått uppföljning av digitalisering inom ramen för sin internkontrollplan 2024³. I övrigt finner vi ingen spårbarhet till att nämnden delgetts information om resultat eller uppföljning av digitaliseringsrelaterade projekt.

Av **regionala utvecklingsnämndens** delårsrapport och årsredovisning för år 2024 framgår att nämnden under året arbetat med resultatmålet *Skapa förutsättningar för en väl utbyggd digital infrastruktur och innovativ digitalisering*, med två tillhörande indikatorer med koppling till digitalisering. För helåret 2024 är bedömningen att målet delvis uppnås. Av redovisningen framgår att utveckling av den digitala infrastrukturen pågår och att mycket arbete har ägnats åt mobiltäckningsfrågor. Det beskrivs även att projektet Digital Well Arena har hittat sin roll i att skapa förutsättningar för fortsatt utveckling av digitala tjänster. Genomgång av nämndens protokoll för perioden januari 2024 till april 2025 visar att nämnden har fått information med bäring på granskningsområdet vid två tillfällen.

² Kollektivtrafiknämnden 2024-06-18 § 6, 2024-10-29 § 157 samt 2024-11-19 § 5.

³ Kultur- och bildningsnämnden 2025-03-04 § 43

Utöver detta har nämnden även fått del av uppföljning av handlingsplan för digital infrastruktur⁴.

Enligt *Digital agenda 2028* ska de viktigaste digitaliseringsinitiativen följas upp av regionledningen fyra gånger per år. Vi har tagit del av uppföljning av de 10 viktigaste digitaliseringsinitiativen per april och per november 2024. Av uppföljningen framgår förväntade effekter för respektive initiativ samt en bedömning av hur väl regionen når dessa effekter. Det framgår även en kommentar till bedömning där status framgår för majoriteten av initiativen, det vill säga huruvida de är pågående, pausade eller avslutade.

Utöver uppföljning av prioriterade digitaliseringsinitiativ får regionledningen regelbunden information om aktuella frågor kopplat till digitalisering, AI och regionens utveckling inom området. Presentationsunderlag vi tagit del av visar att regionledningen fått information vid fem tillfällen under år 2024.

I intervjuer framkommer att det finns en struktur för uppföljning av digitaliseringsinitiativ när de bedrivs som projekt. När de olika initiativen därefter införs i ordinarie verksamhet eller breddinförs i hela verksamheten finns inte motsvarande struktur för uppföljning. I flera intervjuer framförs att det även finns utmaningar med effekthemtagning. Att säkerställa att den effekt som ursprungligen beräknades också tas om hand. För att digitaliseringsarbetet ska få fullt genomslag lyfts i flera intervjuer behovet av förändringsledning och förändrade arbetssätt.

Bedömning

Säkerställer regionstyrelsen/nämnderna att de får en tillräcklig uppföljning av det strategiska arbetet med digitalisering och görs en tydlig och kontinuerlig uppföljning av det praktiska digitaliseringsarbetet som pågår d.v.s. har digitala tjänster utvecklats i önskvärd riktning utifrån mål och styrande dokument?

Delvis.

Uppföljning av det strategiska arbetet med digitalisering sker huvudsakligen i ordinarie uppföljningsprocess. Vi bedömer att uppföljningen samvarierar med om tydliga mål finns inom området för respektive styrelse/nämnd.

Vad gäller uppföljning av det praktiska digitaliseringsarbetet bedömer vi att detta i varierande grad kommer respektive styrelse/nämnd till del. Denna uppföljning sker i huvudsak inom förvaltningen. Vi noterar att de olika färdplanerna inte tydligt följs upp av respektive styrelse/nämnd.

Vi bedömer att det finns ett behov av att utveckla den generella uppföljningen av de initiativ som genomförts och som nu är en del av ordinarie verksamhet för att säkra implementering och följsamhet till beslutade arbetssätt men även för att säkra hemtagning av de effekter som digitaliseringen förväntades medföra vid initieringen.

⁴ Regionala utvecklingsnämnden 2024-11-19 § 179

Erfarenhetsutbyte internt och externt

Revisionsfråga 5: Säkerställer regionstyrelsen att verksamheterna tillgodogör sig de resultat som framkommer i digitala organisationer och "nätverk" där regionen är en partner, medfinansier etc.?

lakttagelser

Vid intervjuer framgår att direktörer för regionens olika verksamheter deltar i SKR:s nationella nätverk för exempelvis regiondirektörer, hälso- och sjukvårdsdirektörer och regionala utvecklingsdirektörer. Det framkommer att digitalisering är en aktuell fråga som varit uppe på agendan inom samtliga nätverk, även om syftet med nätverken inte är att driva frågor inom digitalisering. Det beskrivs att det inom regiondirektörsnätverket pågår ett arbete med att ta fram en regiongemensam inriktning för digitalisering inom hälso- och sjukvården innehållande 10 prioriterade områden. Regionstyrelsen har delgetts information kring det pågående arbetet med den regiongemensamma inriktningen vid sammanträde 2025-03-15 § 42.

Vidare beskriver intervjuade att SKR under våren 2025 har startat ett nationellt digitaliseringsnätverk, inom vilket Region Värmlands digitaliserings- och IT-direktör ingår. Nätverket ersätter det tidigare SLIT-nätverket⁵ och arbetet i det nya nätverket är fortfarande i ett tidigt skede, där det pågår arbete för att hitta arbetssätt och former för nätverket.

Granskningen visar att Region Värmland finns representerad inom flera nätverk med koppling till regionens ansvarsområden. Här redovisar vi några av dessa. Inom hälso- och sjukvård deltar regionen bland annat i Ineras regionala programråd, arkitekturråd och Kundgrupp Cosmic (KGC). Vidare framgår att Region Värmland finns representerad i nätverk tillsammans med bland annat Svensk Kollektivtrafik, Reglab (forum för lärande om regional utveckling) samt att det sker utbyte med Karlstads universitet.

Av intervjuer framgår att externa nätverk och forum tillsammans med andra regioner och aktörer skapar goda förutsättningar för erfarenhets- och kunskapsutbyte inom digitaliseringsområdet. Genom dessa kan regionen även få del av goda exempel, vilka kan tas med till den egna organisationen. Vid intervjuer framkommer vidare att det ibland är enklare att få en bild av andras digitaliseringsinsatser än dem som sker inom den egna regionen.

Vad gäller interna forum och samverkansgrupper för delning av erfarenheter, kunskap och resultat av genomförda digitaliseringsprojekt beskrivs Digitaliseringsrådet delvis vara en yta för detta. Även de beredningsgrupper för digitalisering som finns mot hälso- och sjukvården och övriga verksamheter möjliggör viss informationsdelning mellan verksamheterna. Den samlade bilden bland intervjuade är dock att det finns ett behov av upprätta och samordna interna forum för att få mer kraft i arbetet med digitalisering. Uppfattningen är att de samverkansforum som finns idag främst är i chefsleden och att det finns ett behov av att upprätta forum på fler nivåer i organisationen för att bättre fånga

⁵ Nätverk för Sveriges regioners IT-direktörer, tidigare landsting. Enligt uppgift har nätverket upplösts.

vardagsutvecklingen i verksamheterna. Flera av de intervjuade uttrycker att avsaknaden av interna forum har resulterat i att verksamhetsutvecklare och motsvarande funktioner inom verksamheterna många gånger får lägga mycket tid på relationsbyggande arbete för att hitta egna kontaktvägar. Interna forum och kommunikationsytor för erfarenhetsutbyte beskrivs vara en viktig förutsättning för lärande inom hela organisationen och för att säkerställa att utveckling sker i önskvärd riktning inom regionens samtliga verksamheter.

Det framgår av intervjuer att det finns en intern kommunikationskanal i Microsoft Teams, vars syfte bland annat är att sprida information, idéer samt framtids- och omvärldsspaning inom digitaliserings- och AI-området. Forumet beskrivs främst vara riktat till chefer och det framkommer att det sällan publiceras uppdateringar kring digitaliseringsinitiativ som pågår eller har genomförts inom regionen.

Bedömning

Säkerställer regionstyrelsen att verksamheterna tillgodogör sig de resultat som framkommer i digitala organisationer och "nätverk" där regionen är en partner, medfinansier etc.?

Delvis.

Regionledningen har skapat ett digitaliseringsråd där erfarenheter delas. Vi bedömer att det utöver det inte finns så mycket andra formella former för delning av information internt. Vi bedömer att information sprids via informella kontakter och kanaler och att det utöver regionledningen, digitaliseringsrådet och dess tillhörande beredningsgrupper inte finns några formella strukturer för spridning av resultat i regionen som helhet. Kanalen via Teams kan med fördel utökas både avseende innehåll och mottagare för att på så sätt säkerställa att relevant information når verksamheterna. Här kan även information från de olika nätverken spridas.

Åtgärder med anledning av tidigare granskning

Revisionsfråga 6: Har styrelsen och nämnderna vidtagit åtgärder med anledning av de rekommendationer som framfördes i granskningen 2020?

Iakttagelser

I den tidigare granskningen lämnades fem rekommendationer. Hur nuläget ser ut för dessa presenteras i stor utsträckning under de tidigare revisionsfrågorna. Vi har dock valt att under denna revisionsfråga kortfattat kommentera nuläget för respektive rekommendation.

1. Regionstyrelsen, kultur- och bildningsnämnden, kollektivtrafiknämnden samt regionala utvecklingsnämnden behöver stärka målstyrningen för digitaliseringsarbetet genom att bryta ned Regionplanens mål till relevanta och mätbara verksamhetsmål.

Som framgår av denna gransknings revisionsfråga 1 finns fortfarande brister avseende målstyrningen för digitaliseringsarbetet för hälso- och sjukvårdsnämnden, kultur- och bildningsnämnden samt kollektivtrafiknämnden.

2. 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.

Som framgår av revisionsfråga 2 har inte regionstyrelsen säkerställt att det finns en sammanhållande styrning av digitaliseringsarbetet. Det finns dock framtagna dokument på tjänstepersonsnivå om inriktning och konkreta digitaliseringsinitiativ i form av färdplaner. Av revisionsfråga 3 framgår dock att det sedan förra granskningen i regionen gjorts insatser för att skapa bättre förutsättningar såsom digitaliseringsråd, beredningsgrupper inför digitaliseringsrådet, att regionledningen tar ett samlat ansvar för de samlade digitaliseringsinsatserna samt att det tagits fram "10-digitaliseringsinitiativ". Inga av dessa insatser är beslutade av politiskt organ.

3. Det finns anledning att se över om de parallella utvecklingsarbeten som pågår behöver samordnas mer för att ge bättre samlad effekt.

Som framgår av revisionsfråga 3 har samordningen av de olika digitaliseringsinitiativen utvecklats sedan förra granskningen.

4. Regionstyrelsen behöver säkerställa en ändamålsenlig organisation avseende digitalisering som inkluderar effektiv samverkan inom verksamhetsutveckling. Samverkan behövs både mellan olika verksamheter och stödfunktioner.

Som framgår i granskningen har organisationen utvecklats sedan förra granskningen genomfördes. Samverkan har utvecklats och det pågår ett arbete med att ytterligare utveckla organisationen.

5. 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.

I intervju framgår att hälso- och sjukvårdsnämnden arbetar med att ta fram Region Värmlands utvecklingsplan för hälso- och sjukvården 2040. Denna finns under granskningens genomförande i remissversion (beslutad av hälso- och sjukvårdsnämnden 2025-04-01). Av den beslutade remissversionen framgår att en inriktning i planen är "Utveckla en uthållig medarbetardriven förbättringskultur". Vidare tydliggörs behovet av att dra nytta av digitalisering i arbetet med ett mer personcentrerat förhållningssätt i omställningen till nära vård.

Andra exempel som redovisas i intervjuer är att kollektivtrafiken testar sina nya applikationer på kunder och gör anpassningar utifrån hur kunderna uppfattar produkterna. I flera intervjuer lyfts behovet av förändringsledning i regionens verksamheter för att skapa bättre förutsättningar för förändrade arbetssätt.

Bedömning

Har styrelsen och nämnderna vidtagit åtgärder med anledning av de rekommendationer som framfördes i granskningen 2020?

Delvis.

Vi bedömer att styrelsen och nämnderna delvis vidtagit åtgärder utifrån de rekommendationer som framfördes i granskningen 2020. Det finns dock, som denna granskning visar, ytterligare åtgärder att vidta för att säkerställa ett ändamålsenligt arbete med digitalisering.

Samlad bedömning

PwC har på uppdrag av revisorerna i Region Värmland genomfört en granskning av regionens arbete med digitalisering. Granskningens syfte är att bedöma om regionstyrelsen (RS), hälso- och sjukvårdsnämnden (HSN), kollektivtrafiknämnden (KTN), kultur- och bildningsnämnden (KBN) samt regionala utvecklingsnämnden (RUN) har en ändamålsenlig styrning, uppföljning och intern kontroll i arbetet med digitalisering samt om arbetet är ändamålsenligt. I granskningen ingår även en uppföljning av den granskning av digitalisering som genomfördes år 2020.

Utifrån genomförd granskning är vår samlade bedömning att regionstyrelsen och övriga nämnder **inte helt** har en ändamålsenlig styrning, uppföljning och intern kontroll i arbetet med digitalisering samt att arbetet **inte helt** är ändamålsenligt.

Rekommendationer

Efter genomförd granskning lämnas följande rekommendation till regionstyrelsen:

- Säkerställ ett tydligt politiskt ansvar för regionens samlade strategiska styrning av digitaliseringsarbetet och säkerställ att detta omfattar styrdokument, roller och ansvar, finansieringsansvar för digitaliseringsinsatser som berör flera förvaltningar samt vem som ansvarar för prioritering av regionens IT-resurser vid bristsituationer/intressekonflikter.

Efter genomförd granskning lämnas följande rekommendation till hälso- och sjukvårdsnämnden, kultur- och bildningsnämnden och kollektivtrafiknämnden:

- Vidareutveckla arbetet med att konkretisera vilka mål som ska uppnås avseende verksamhetsutveckling med hjälp av digitalisering.

Efter genomförd granskning lämnas följande rekommendationer till samtliga revisionsobjekt:

- Utveckla en systematik för ökad intern informationsdelning/informationsspridning av digitaliseringsinitiativ.
- Säkerställ att den samlade organisationen har tillräcklig kompetens inom förändringsledning.
- Stärk arbetet med implementering av digitaliseringsinitiativ så att fattade beslut följs och tillräcklig uppföljning sker för att säkra en förbättrad effekthemtagning.

Bilaga – Förteckning över granskad dokumentation

Inom ramen för granskningen har vi tagit del av följande dokument:

Övergripande

- *AI version 1.0*
- *Allmänna bestämmelser för styrelsen och övriga nämnder, Dnr: RS/211128*
- *Digital agenda 2028 1.0*
- *Region Värmlands organisationskartor, 2025-02-27*
- *Region-IT 2024, Organisation och arbetssätt*
- *Region-IT, Portföljstyrning*
- *Regionstyrelsens förslag till Regionplan och budget 2025 med flerårsplan 2026-2027, Dnr: RS/232715*
- *Reglemente för regionstyrelsen, Dnr: RS/230435*
- *Reglemente hälso- och sjukvårdsnämnden, Dnr: RS/230449*
- *Reglemente kollektivtrafiknämnden, Dnr: RS/230452*
- *Reglemente kultur- och bildningsnämnden, Dnr: RS/230451*
- *Reglemente regional utvecklingsnämnd, Dnr: RS 230450*
- *Strategi för digital utveckling, Dnr: LK/172513*
- *Tjänsteskrivelse och handlingsplan digitaliseringsstrategi, Dnr: LK/181227*

Regionstyrelsen

- *Delårsrapport 2024 Regionstyrelsen, Dnr: RS/241569*
- *Protokoll regionstyrelsen den 26 november 2024, §§ 272-305*
- *Regionstyrelsens resultatmål och interna ramfördelning, Dnr: RS/240154*
- *Regionstyrelsens svar på planeringsdirektiv 2025, Dnr: RS/240139*
- *Sidor från protokoll regionstyrelsen den 23 januari 2024, §§ 1-16 och 18-32*
- *Årsredovisning 2024 Regionstyrelsen, Dnr: RS/242505*

Hälso- och sjukvårdsnämnden

- *Delårsrapport 2024 Hälso- och sjukvårdsnämnden*
- *Region Värmlands utvecklingsplan för framtidens hälso- och sjukvård (Remissversion 250401 – Beslutad version)*
- *Svar på planeringsdirektiv 2025 Hälso- och sjukvårdsnämnden, Dnr: HSN 240575*

- *Verksamhetsplan och budget 2025 Hälso- och sjukvårdsnämnden*
- *Årsredovisning 2024 Hälso- och sjukvårdsnämnden*

Kollektivtrafiknämnden

- *Delårsrapport 2024 Kollektivtrafiknämnden*
- *Resultatmål och intern ramfördelning Kollektivtrafiknämnden 2025*
- *Svar på planeringsdirektiv 2025 Kollektivtrafiknämnden*
- *Verksamhetsplan 2025 Kollektivtrafik, Version 1.0 2024-12-03*
- *Årsredovisning 2024 Kollektivtrafiknämnden*

Kultur- och bildningsnämnden

- *Bildpresentation – Nämndmål och intern ramfördelning 2025. Planeringsprocessen 2025, Kultur- och bildningsnämnden 2024-11-19*
- *Delårsrapport 2024 Kultur- och bildningsnämnden*
- *Kultur- och bildningsnämndens resultat och interna ramfördelning 2025*
- *Kultur- och bildningsnämndens svar på planeringsdirektiv 2025*
- *Region Värmlands Folkhögskoleplan 2021-2025, Plan 27980, v.1.0*
- *Värmlands kulturplan 2022-2025, Dnr: RS/212324*
- *Årsredovisning 2024 Kultur- och bildningsnämnden*

Regional utvecklingsnämnd

- *Delårsrapport 2024 Regional utvecklingsnämnd*
- *Nämndens resultatmål och interna ramfördelning 2025 Regional utvecklingsnämnd*
- *Svar på planeringsdirektiv 2025 Regional utvecklingsnämnd*
- *Årsredovisning 2024 Regional utvecklingsnämnd*

Digitala färdplaner

- *Digital färdplan Ekonomi 2024*
- *Digital färdplan HR 2025*
- *Digital färdplan Hållbar utveckling 2025*
- *Digital färdplan kansliavdelningen 2024*
- *Digital färdplan kansliavdelningen 2025*
- *Digital färdplan komavd 2024*
- *Digital färdplan Kultur och bildning 2024*
- *Digital färdplan Kultur och bildning 2024 uppdaterad 2024-10-22*

- *Digital färdplan Regional utveckling 2024*
- *Digital färdplan Regionservice*
- *Digital färdplan Regionservice uppdaterad 2024-03-27*
- *Färdplan digitalisering omr allmänmedicin 2024*
- *Färdplan HS 2024 v.0.1*
- *Färdplan HS 2024 v.0.1 240418*
- *Färdplan IT 2024-2026 1.1*
- *Färdplan IT 2025-2027 0.2*
- *Trafiknära teknik och utveckling roadmap 2024-2026*
- *Trafiknära teknik och utveckling roadmap 2025-2027*

Presentationsunderlag

- *Bildpresentation – Uppföljning av regionstyrelsens plan för internkontroll och uppsiktsplikt 2024 – IT och digitalisering*
- *Bilaga 1 – status 10-punktslistan*
- *Regionstyrelsen 2024-01-23 – Digital agenda 2028 + "10 viktigaste digitaliseringsinitiativ"*
- *RL – 2023-06 Styrning och uppföljning Digitalisering*
- *RL – 2024-04 Presentation*
- *RL – 2024-06 Nästa steg i vår digitalisering*
- *RL – 2024-08-28 Presentation AI*
- *RL – 2024-10 Förtydligande AI-verkstad*
- *RL – 2024-12 Digitalisering och AI*
- *10 viktigaste Digitalisering 2024-04*
- *10 viktigaste Digitalisering uppföljning 2024-11*

2025-06-10

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 avtal signerat 2025-02-27. PwC ansvarar inte utan särskilt åtagande, gentemot annan som tar del av och förlitar sig på hela eller delar av denna rapport.