

Granskning av digitalisering

Region Norrbotten

Mars 2025

Marie Lindblad

Matthew Matti

Kristian Damlin

Sammanfattning

PwC har på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Region Norrbotten genomfört en granskning. Granskningens syfte är att bedöma om regionstyrelsen säkerställer att det bedrivs ett ändamålsenligt digitaliseringsarbete i regionen. Utifrån genomförd granskning är vår samlade bedömning att regionstyrelsen **inte helt** säkerställer att det bedrivs ett ändamålsenligt digitaliseringsarbete i regionen.

Nedan ses bedömning för varje revisionsfråga. För fullständiga bedömningar se respektive revisionsfråga i rapporten eller det avslutande avsnittet "Sammanfattande bedömningar utifrån revisionsfrågor".

Revisionsfrågor	Bedömning	
Säkerställer regionstyrelsen en tillräcklig styrning av digitaliseringsarbetet?	Delvis	
Är de styrande dokumenten aktuella och ändamålsenliga?	Delvis	
Finns en tydlig roll- och ansvarsfördelning avseende arbetet?	Delvis	
Genomförs kompetenshöjande insatser som bidrar till kunskap om digitaliseringens möjligheter?	Delvis	
Säkerställer regionstyrelsen en tillräcklig uppföljning av digitaliseringsarbetet?	Delvis	
Vidtar regionstyrelsen åtgärder vid brister?	Delvis	

Rekommendationer

Utifrån genomförd granskning lämnar vi följande rekommendationer till regionstyrelsen:

- Se över aktuella styrdokument i syfte att säkerställa aktualitet och ändamålsenlighet samt bredda digitaliseringsstrategin till att omfatta hela regionens verksamhet.
- Tydliggör önskad riktning och besluta om måttatta mål för en tydligare styrning av digitaliseringen.
- Säkerställ att beslutade digitaliseringsinsatser implementeras i hela regionen och att implementeringen också medför ändrade arbetssätt.

Innehållsförteckning

Sammanfattning	1
Inledning	3
Granskningsresultat	5
Styrning av digitaliseringsarbetet	5
Roll- och ansvarsfördelning	9
Kompetenshöjande insatser	11
Uppföljning	12
Åtgärder	14
Samlad bedömning	16
Rekommendationer	16

Inledning

Bakgrund

Kommuner och regioner utvecklar allt eftersom mer och fler digitala och automatiserade tjänster. Detta möjliggör ökad kvalitet inom välfärdssektorn i en tid då det är alltmer viktigt att de personella resurserna används där de skapar bäst nytta för medborgarna och verksamheten. Takten och omfattningen av förändringsarbetet skiljer sig åt mellan kommuner och regioner men användningen av digital teknik tog genomgående ett stort steg våren 2020 i och med behov av ändrade arbetssätt på grund av covid-19-pandemin. AI i hälso- och sjukvården har stor potential att skapa nytta för både patienter och samhälle. AI kan bidra till säkrare diagnostik, tidigare upptäckt av sjukdom och mer personanpassad behandling. Patientinriktade applikationer kan ge patienter bättre kontroll över sin sjukdom och därmed ökad självständighet och livskvalitet. Ur ett samhällsligt perspektiv kan AI bidra till förbättrad folkhälsa och till ett mer effektivt resursutnyttjande. AI i hälso- och sjukvården innebär samtidigt flera betydande utmaningar, av såväl teknisk, juridisk som etisk art, vilka behöver uppmärksammas och hanteras för att den enskilde inte ska fara illa och för att inte förtroendet för teknologin ska skadas och leda till sämre förutsättningar för att ta tillvara möjligheterna med AI.

I strategisk plan och budget 2024-2026 framgår att för att öka tillgängligheten till hälso- och sjukvård behöver regionen fortsätta utveckla nya arbetssätt och digitalisering för att säkerställa en högkvalitativ vård i hela regionen. I regionens riskanalys nämns ett flertal riskfaktorer bl.a. att digitaliseringsarbetet inte ger de ekonomiska effekter som behövs.

En högre grad av digitalisering och fler automatiserade arbetsmoment kräver styrning, kompetens, tydlig ansvarsfördelning och förändringsledning för ett lyckat resultat.

Revisorerna har utifrån sin bedömning av risk och väsentlighet beslutat att genomföra en granskning avseende regionstyrelsens arbete med digitalisering.

Syfte och revisionsfrågor

Granskningens syfte är att bedöma om regionstyrelsen säkerställer att det bedrivs ett ändamålsenligt digitaliseringsarbete i regionen.

Revisionsfrågor:

- Säkerställer regionstyrelsen en tillräcklig styrning av digitaliseringsarbetet?
- Är de styrande dokumenten aktuella och ändamålsenliga?
- Finns en tydlig roll- och ansvarsfördelning avseende arbetet?
- Genomförs kompetenshöjande insatser som bidrar till kunskap om digitaliseringens möjligheter?
- Säkerställer regionstyrelsen en tillräcklig uppföljning av digitaliseringsarbetet?
- Vidtar regionstyrelsen åtgärder vid brister?

Revisionskriterier

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

Med revisionskriterier avses de bedömningsgrunder som bildar underlag för revisionens analyser och bedömningar. Granskningen utgår från följande revisionskriterier:

- Kommunallag (2017:725) 6 kap. 6 §
- Reglemente för regionstyrelsen
- Strategisk plan och budget 2024-2026
- Digitaliseringsstrategi för framtidens hälsa och vård

Avgränsning

Granskningen avgränsas till att avse regionstyrelsen och inriktas i huvudsak på år 2024.

Metod

Granskningen har omfattat genomgång av styrdokument, dokumenterade rutiner och ansvarsfördelningar, dokumenterade uppföljningar samt regionstyrelsens protokoll.

Intervjuer har genomförts med regionstyrelsens presidium, tjänstepersoner med centralt ansvar för utvecklingsarbetet och digitalisering, strateg inom IT/MT samt med verksamhetsutvecklare i de olika divisionerna. Totalt har ett inledande längre samtal samt 9 intervjuer genomförts.

Rapporten är kvalitetssäkrad enligt PwCs rutiner för kvalitetssäkring.

De intervjuade har beretts möjlighet att sakgranska rapporten.

Granskningsresultat

Regionen har en IT/MT-avdelning centralt organiserad inom Regiongemensamt. Enligt regionens hemsida ska avdelningen i samverkan med berörda verksamheter göra långsiktiga vägval och skapa förutsättningar för regionen att kunna vidareutveckla sin verksamhet med hjälp av IT och medicinsk teknik. Avdelningen har också som uppdrag att säkra förvaltning och utveckling av regionens systemförvaltnings- och projektmodell samt stödja berörda verksamheter med projektledning.

Av dokumentet *ITMT avdelningen 2024-12-19* framgår det att IT/MT-avdelningen är organiserad i två enheter, Drift och systemförvaltning respektive Digitalisering och utveckling. Avdelningen prioriterar strategisk digitalisering och utveckling, med fokus på strategiska och organisationsövergripande projekt, systemförvaltning, cybersäkerhet och hantering av IT/MT-avtal. Målet är att systematiskt förflytta organisationen genom IT/MT-utveckling, i linje med strategiska mål för att förbättra operativ effektivitet.

Styrning av digitaliseringsarbetet

Revisionsfråga 1: Säkerställer regionstyrelsen en tillräcklig styrning av digitaliseringsarbetet?

Revisionsfråga 2: Är de styrande dokumenten aktuella och ändamålsenliga?

lakttagelser

Strategisk plan 2024-2026 (regionfullmäktige 2023-06-20) nämner digitalisering i samband med att öka tillgängligheten till vård. Behovet av att utveckla nya arbetssätt och digitala lösningar för att säkerställa högkvalitativ vård i hela regionen, särskilt med tanke på de geografiska utmaningarna i Norrbotten, betonas. Vidare finns målet "Medarbetare bidrar aktivt med sin kunskap och erfarenhet till utveckling av nya arbetssätt och drar nytta av ny teknik och digitala lösningar." för hälso- och sjukvården samt tandvården.

I *Reglemente för Regionstyrelsen* (regionfullmäktige 2024-10-24, § 108) framgår att regionstyrelsen ansvarar för att utforma strategiska mål och riktlinjer samt för att övervaka genomförandet av dessa. Styrelsen ska årligen fastställa handlingsplaner och följa upp arbetet genom regelbunden rapportering från nämnder och berörda verksamheter.

Digitaliseringsstrategi för framtidens hälsa och vård (beslutad av regionstyrelsen 2018-06-07, §126.) innehåller målsättningar och vägledningar för hur digitalisering ska bidra till ökad kvalitet och tillgänglighet inom vården. Strategin betonar vikten av att digitalisering ska vara ett naturligt förstahandsval och integreras i allt utvecklingsarbete. Till strategin hör en handlingsplan som revideras årsvis och som konkretiserar strategins mål och intentioner.

Handlingsplan ITMT 2024 - Digitalisering och utveckling berör samtliga regionens verksamheter och behandlar prioriterade aktiviteter för 2024. Handlingsplanen avser IT/MT-avdelningen och beslutas av Digitaliseringsdirektören. Av handlingsplanen framgår att införandet av Cosmic medför att inte så mycket annat utvecklingsarbete kommer att kunna ske under år 2024. Detta har även lyfts i de allra flesta intervjuerna. Strategiska uppdrag för året inkluderar att återuppta dialoger med regionens divisioner och avdelningar för att säkerställa att investeringar ger största möjliga nytta. Arbetet med att bli en datadriven region fortsätter, vilket innebär etablering av en ny teknisk plattform och migrering till ett nytt rapport- och datalager. Det finns också ett uttalat behov av effektiva stödtjänster, såsom Copilot för M365, och automatiserade processer för ekonomistöd. Assisterad schemaläggning och journalföring är också prioriterade för att avlasta vårdpersonal. Handlingsplanen revideras årligen.

I *Regionstyrelsens plan 2024-2026* framgår att en tjänst tidigare känd som Digitalen bytt namn till "Min Vård Norrbotten" under 2023 och att den har utökats med fler funktioner för att underlätta patienternas kontakt med vården. Tjänsten planerades att införas på alla regionala hälsocentraler under hösten 2023 och kommer successivt att implementeras på utvalda specialistkliniker i samarbete med berörda vårdverksamheter. Ur patientens perspektiv syftar "Min Vård Norrbotten" till att öka tillgängligheten till primärvården oavsett plats och tid, och erbjuder enkel och effektiv kommunikation med vårdgivare. Detta gör det möjligt för patienter att beskriva sina symtom för att få råd, stöd och behandling. För vårdverksamheterna förväntas tjänsten bidra till ett effektivt patientflöde genom digital anamnes, triage och bedömning av brådskande fall, vilket stödjer en effektiv hantering av patientärenden och säkerställer optimalt utnyttjande av vårdresurser. Den fortsatta implementeringen av tjänsten fokuserar initialt på primärvården, vilket stödjer nya arbetssätt och effektiva patientflöden inom primärvården. "Min Vård Norrbotten" fungerar som en digital ingång till förstalinjevården och har enligt regionstyrelsens plan 2024-2026 mottagits väl av Norrbottens invånare. Kostnaderna för bemanning och drift av tjänsten ska integreras i vårdavdelningens budgetar och finansieras genom fördelar som ökat antal digitala läkarbesök, ersättning av befintliga IT-system och minskade kostnader för nätläkare.

Av regionstyrelsens plan framkommer vidare att det pågår ett omfattande gemensamt utvecklingsarbete gällande framtidens hälso- och sjukvård. En prioriterat område i detta är: "Ta fram en digital målbild och tydliggöra hur digitala lösningar ska nyttjas i vården för mer öppna vårdformer och för att underlätta för patienterna att få hälso- och sjukvårdsinsatser utförda närmare sin hemort. Klargöra hur digital utrustning ska hanteras ex vid egenmonitorering och vård i hemmet."

I regionstyrelsens riskbedömning av strategiska mål redovisas att målet "Medarbetare bidrar aktivt med sin kunskap och erfarenhet till utveckling av nya arbetssätt och drar nytta av ny teknik och digitala lösningar." framgår att arbetet ska belysas tertiärvis genom rapporter i förvaltningsobjekt. Någon indikator för målet redovisas inte i detta dokument.

Utvecklingsrådet, som består av regionledningen och inkluderar alla viktiga intressenter inom digitaliseringsarbetet, har en viktig roll avseende en samordnad styrning och prioritering av utvecklingsprojekt med IT/MT-komponenter. Utvecklingsrådet håller regelbundna möten, ungefär var sjätte vecka, för att prioritera, säkra resurser och besluta om genomförandeformer. Vid behov kan extra möten hållas för att fatta snabba beslut om brådskande frågor. Av intervju framgår att Utvecklingsrådet i Region Norrbotten är ett beslutande organ som hanterar digitala projekt och fungerar som en paraplyfunktion för regionens digitaliseringsarbete. Det är här initiativ och projekt som rör digital utveckling behandlas.

Region Norrbotten arbetar med en projektmodell, PROJEKTiL, där större initiativ drivs i projektform om arbetet bedöms överstiga 200–300 timmar eller om det berör flera verksamheter. Projektmodellen omfattar både uppdrag och projekt, där förvaltningsobjekten ofta väljer projektformen om de inte har kapacitet att hantera utvecklingsarbetet internt. Projektstyrningen innefattar en strukturerad beslutsprocess där ekonomer och controllers är involverade för att säkerställa att projekten är ekonomiskt hållbara och att verksamhetens behov beaktas.

Av intervju framgår det att Region Norrbotten arbetar med portföljstyrning inom digitalisering genom att strukturera och prioritera digitala projekt inom olika områden. För att säkerställa en effektiv styrning delas projekten in i separata portföljer, exempelvis finns en särskild portfölj för en "datadriven region". Dessa portföljer används för att väga och prioritera olika digitaliseringsinitiativ, där exempelvis en viss AI-satsning kan bedömas i förhållande till en annan. Portföljstyrningen hanterar även risker och följer upp pågående projekt för att garantera att de följer fastställda mål.

Portföljstyrningen fungerar som en underordnad styrning till utvecklingsrådet och samlar projekt inom specifika områden. Innan projekten tas upp i utvecklingsrådet genomgår de en beredningsprocess där strategier samordnas och kvalitetssäkras förslagen. Detta säkerställer att de mest relevanta och genomförbara projekten lyfts fram för beslut, samtidigt som det ger utvecklingsrådet en strukturerad grund att fatta beslut utifrån.

Utöver den strategiska styrningen hanteras även finansieringen av digitaliseringsprojekten genom särskilda medel, så kallade BIT-medel. Dessa används för att täcka projektkostnader och är direkt kopplade till utvecklingsrådet. BIT-medlen möjliggör att projekt med beslutspunkt 1 (det vill säga projektstart) kan finansieras, samtidigt som ekonomiska strategier analyserar och planerar kostnaderna för att säkerställa långsiktig hållbarhet.

I *Regiondirektörens rapport oktober 2024* framgår det genomförs en förstudie för att utreda förutsättningarna för att Region Norrbotten ska bli en mer datadriven organisation. Målet är att möjliggöra faktabaserat beslutsfattande och effektivare stöd för optimering av flöden och processer. Förstudien bekräftar verksamheternas behov och visar att det är avgörande att planera och omfamna helheten i den förflyttning som behöver göras för att uppnå önskade resultat och effekter. Arbetet med att utforma en plan för att modernisera och transformera den tekniska miljön samt inrätta

portföljstyrning för datadrivna projekt pågår, med en planerad start under början av år 2025. I samma rapport nämns behovet av att kontinuerligt uppdatera dokument och rutiner kopplade till införandet av Cosmic, inklusive riktlinjer för datahantering och integrationer mellan olika IT-system.

I *Regiondirektörens rapport december 2024* redovisas att regionstyrelsen aktivt arbetar med att uppdatera styrande dokument. Under året har regionstyrelsen reviderat riktlinjer och anvisningar för investeringsprocessen, samt sett över checklistor och andra styrande dokument kopplade till digitaliseringsarbetet. Dessa förändringar syftar till att säkerställa att digitala investeringar följer regionens långsiktiga strategi och bidrar till effektiviseringar.

I intervjuer framkommer att digitaliseringsstrategin är under revidering och att det har funnits diskussioner om att integrera AI i den. Det finns styrande dokument, men vissa delar anses vara otydliga eller inaktuella, särskilt kopplat till verksamhetsutveckling med hjälp av digitalisering utanför hälso- och sjukvården. Det framförs även att det saknas tydliga mål och styrmått för digitaliseringen för att styra mot förändrade arbetssätt i ökad omfattning. I flera intervjuer framförs att implementering av nya system och förändrade arbetssätt inte sker i hela organisationen.

Av intervjuer framgår vidare att det finns en viss styrning genom utvecklingsrådet och IT/MT, men att det ibland saknas en tydlig struktur för hur digitaliseringsinitiativ ska hanteras och prioriteras. Utvecklingsrådet fungerar som en paraplyfunktion för digitala projekt, men det framkommer att ibland finns brister i återkoppling till verksamheterna och att det, från verksamheternas perspektiv, saknas en tydlig instans som koordinerar initiativ från verksamheterna. Många initiativ uppkommer från verksamheten, men uppfattningen är att besluten ofta tas uppifrån.

Bedömning

Säkerställer regionstyrelsen en tillräcklig styrning av digitaliseringsarbetet?

Delvis.

Bedömning

Är de styrande dokumenten aktuella och ändamålsenliga?

Delvis.

Vi baserar våra bedömningar på:

- Digitaliseringsstrategin styr tillsammans med tillhörande handlingsplan digitaliseringsarbetet i regionen avseende hälso- och sjukvården.
- Det pågår en uppdatering av digitaliseringsstrategin.
- Det finns ingen formell styrning från regionstyrelsen avseende digitalisering utanför hälso- och sjukvården, exempelvis avseende administrativa funktioner och system.
- Det finns inga beslutade indikatorer eller målvärden för målet "Medarbetare bidrar aktivt med sin kunskap och erfarenhet till utveckling av nya arbetssätt och drar nytta

av ny teknik och digitala lösningar.” vid årets inledning. Indikatorerna redovisas först i uppföljningar, dock fortfarande utan måltal.

- Det finns risk för att hela regionen inte går i takt i digitaliseringsarbetet utifrån att det inte säkerställs att digitalisering och förändrade arbetssätt implementeras i hela regionen.

Roll- och ansvarsfördelning

Revisionsfråga 3: Finns en tydlig roll- och ansvarsfördelning avseende arbetet?

lakttagelser

Det framgår av intervju att Region Norrbotten tidigare hade ett projektkontor som fungerade som en samordnande enhet för digitala projekt och utvecklingsinitiativ. Projektkontoret var en del av regionens struktur för att hantera och prioritera digitalisering, men det avvecklades i samband med en omställning år 2021.

Projektkontoret genomförde bland annat utredningar. Efter att projektkontoret avvecklades hamnade ansvaret för att driva projekt och digitaliseringsinitiativ mer på verksamheterna själva, vilket enligt vissa intervjupersoner innebar att vårdpersonalen fick ta över en del av det arbete som tidigare hanterades av projektkontoret.

I intervjuer framkommer att digitaliseringsinitiativ kan komma från såväl verksamheterna själva som från systemförvaltningen där man identifierat ett utvecklingsbehov. Strategier på IT/MT genomför årliga dialoger på respektive division för att då fånga de digitaliseringsbehov som finns och föra detta vidare för beredning inför eventuellt beslut i utvecklingsrådet. Strategerna försöker också arbeta nära divisionsledningen för att löpande kunna fånga behov. Av intervjuer med verksamheterna framkommer att de ibland saknar återkoppling om vad som blir resultatet av den årliga dialogen.

Vid intervjuerna redovisas ett flertal lokala digitaliseringsinitiativ från verksamheterna, exempelvis:

- Egenmonitorering
- Hospital at Home
- Mobil incheckning och betalning
- Diabetesförbrukningsmaterial via ombud
- Digitalisering av Gröna korset (metod för att arbeta med patientsäkerhet utifrån avvikelser)

Efter beredning av dessa initiativ kan det via beslut i utvecklingsrådet startas ett projekt.

I *Genomförande av projekt i Region Norrbotten* (från år 2019) beskrivs roll- och ansvarsfördelningen inom projektarbetet. Projektägaren har det yttersta ansvaret för att projektet ges förutsättningar att leverera enligt uppsatta mål och bedrivs enligt fastställda direktiv, kontrakt eller beslut. Projektägaren utser även styrgruppen och ansvarar för att nödvändiga resurser tilldelas projektet. Styrgruppen, som utses av projektägaren, ska stödja projektledningen och säkerställa att projektet levererar enligt den fastställda projektplanen. Mottagare av projektets resultat fastställs i samband med

projektstart för att säkerställa att leveransen kan genomföras. Projektledaren ansvarar för att leda det operativa arbetet och rapportera till projektägare och styrgrupp, samt hantera löpande risker. I dokumentet uppges regionalt projektkontor tillhandahålla metodik för initiering och genomförande av projekt samt resurssätter med projektledare när beslut om detta fattats av Utvecklingsrådet. Projektkontoret finns dock inte kvar i organisationen. IT/MT försöker dock nu bygga upp en organisation med projektledare.

I dokumentet *Portföljstyrgrupp* framgår roll- och ansvarsfördelningen för arbetet med portföljerna. Det finns i nuläget fem portföljer; hälso- och sjukvård, administrativa system, den datadrivna regionen, Cosmic samt slutligen teknik. Varje portfölj har en portföljsamordnare. För var och en av portföljerna finns en portföljstyrgruppen, som består av utsedda representanter från berörda verksamheter. Portföljstyrgruppen har det yttersta ansvaret för att fatta beslut om portföljer och projekt, inklusive prioritering och uppföljning. Alla underlag granskas av strateger och berörda från verksamheterna i en projektberedning innan styrgruppsmöten, och portföljstyrgruppen godkänner dessa underlag inför beslut.

I intervju framgår det att IT/MT har ett övergripande ansvar för digitaliseringsinitiativ, men det förekommer initiativ på divisionsnivå som genomförs utan tydlig styrning från IT/MT. Flera intervjupersoner menar att det saknas en central översikt av allt digitaliseringsarbete i regionen. Utvecklingsrådet hanterar större beslut, men verksamhetsutvecklare efterfrågar bättre samordning och mer information.

I *Regiondirektörens rapport* från februari 2025 beskrivs hur förvaltningen av Cosmic-projektet har strukturerats, där regionens verksamheter får fortsatt stöd från en särskild förvaltningsorganisation. Här finns specifika ansvarsområden för olika enheter, där bland annat IT/MT-avdelningen ansvarar för drift och utveckling, medan vårddivisionerna är ansvariga för att integrera systemet i verksamheten.

I *Regiondirektörens rapport* från oktober 2024 beskrivs också att det finns etablerade arbetsgrupper för att hantera olika digitaliseringsprojekt, vilket bidrar till att skapa tydlighet i ansvarsfördelningen mellan olika aktörer.

Bedömning

Finns en tydlig roll- och ansvarsfördelning avseende arbetet?

Delvis.

Vår bedömning baseras på:

- Verksamheterna identifierar och kanaliserar digitaliseringsbehov till verksamhetsutvecklare, systemförvaltare eller IT/MT.
- IT/MT har dialoger med verksamheterna för att fånga upp digitaliseringsbehov.
- Utvecklingsrådet har ett tydligt uppdrag och det finns en struktur för hur ärenden bereds till utvecklingsrådet.
- IT/MT försöker nu bygga upp en organisation med projektledare.

- Regionen har en projektmodell och modell för portföljstyrning. Dokumentet *Genomförande av projekt i Region Norrbotten* som beskriver projektmodellen är dock sex år gammalt och hänvisar till projektkontor som fanns innan omställningen. Det finns därför behov av att uppdatera dokumentet.
- Det finns en utvecklingspotential när det gäller samordning av digitalisering på såväl övergripande central nivå som inom respektive division, att någon har ett helhetsgrepp över all pågående utveckling.

Kompetenshöjande insatser

Revisionsfråga 4: Genomförs kompetenshöjande insatser som bidrar till kunskap om digitaliseringens möjligheter?

Iakttagelser

I intervju framkommer att Region Norrbotten kontinuerligt arbetar med kompetenshöjande insatser för att säkerställa att medarbetarna har nödvändig kunskap om digitaliseringens möjligheter. Ett exempel är de återkommande divisionsdialogerna som syftar till att öka förståelsen för IT/MT-lösningar och investeringar bland regionens ledningsgrupper.

Handlingsplanen för IT/MT 2024 betonar behovet av kompetensutveckling i samband med införandet av nya system som Cosmic. För att säkerställa en smidig övergång planeras utbildningsinsatser för berörda medarbetare.

I *Regiondirektörens rapport* från december 2024 framgår att utbildningen inför Cosmic-implementeringen har tagit 4,8 % av den totala arbetstiden i vårddivisionerna, vilket visar på en omfattande satsning på att utbilda personalen i det nya systemet.

Vidare nämns i *Regiondirektörens rapport* från februari 2025 att regionen genomför fler kompetenshöjande insatser, såsom AI-assisterad vård och digital kompetensutveckling inom psykiatri genom projektet SPOT. Det pågår även satsningar inom IT/MT-avdelningen för att öka den digitala mognaden i organisationen.

I intervju framkommer att regionen har tittat på månadsuppföljning av digital mognad, baserat på AI Sweden-modellen. Än så länge har ingen formell mognadsmätning genomförts, men det finns en ambition att kartlägga och förbättra hur data används i regionens verksamhet.

Av intervjuer framgår vidare att utbildningar systematiskt genomförs vid nya systeminföranden. Det finns en utmaning i att personalen har olika förkunskaper och att många känner sig överbelastade och därför inte hinner ta till sig ny kompetens. En del av de utbildningar som erbjuds anses vara på en för hög nivå, vilket gör det svårt för personalen att tillgodogöra sig kunskapen. Det saknas en övergripande strategi för kompetensutveckling inom digitalisering, särskilt kopplat till nya teknologier som AI.

Bedömning

Genomförs kompetenshöjande insatser som bidrar till kunskap om digitaliseringens möjligheter?

Delvis.

Vår bedömning baseras på att det vid systeminföranden genomförs utbildningsinsatser men att det inte finns någon samlad strategi för hur den generella kompetensen inom digitalisering, såsom exempelvis AI, ska öka.

Uppföljning

Revisionsfråga 5: Säkerställer regionstyrelsen en tillräcklig uppföljning av digitaliseringsarbetet?

Iakttagelser

Det framgår av intervju att Regionstyrelsen får information genom temamöten. Dessa hålls regelbundet och används för att följa upp viktiga frågor inom regionens verksamhet. Vid varje temamöte behandlas olika ämnen, exempelvis patientsäkerhetsberättelser, ekonomiska bokslut, och större digitala utvecklingsprojekt som Cosmic.

Temamötena fungerar som en kanal för regiondirektören och andra ansvariga att återrapportera om pågående arbete och fatta strategiska beslut. Månatliga uppföljningar av digitaliseringsstrategin har också genomförts vid dessa möten, vilket säkerställer att regionstyrelsen har en tydlig bild av utvecklingen.

Uppföljning av digitaliseringsarbetet sker regelbundet genom utvecklingsrådet och styrgruppen för respektive projekt. Vid genomgång av regionstyrelsens sammanträdesprotokoll för perioden 2024-01 till 2024-12 framgår det viss uppföljning av digitalisering. Digitalisering lyfts i vissa sammanhang, exempelvis i samband med uppföljning av legitimation vid anställning, styrning av ungdomsmottagningar och intern kontroll.

- **Legitimationskontroll vid anställning och inhyrning av personal.** I protokollet från den 11 september 2024 konstaterar revisorerna att även om digitala verktyg har införts för att kontrollera legitimation vid anställning, kvarstår möjligheten för chefer att avstå från dessa kontroller. Detta innebär en risk för brister i uppföljningen och visar att digitaliseringen av arbetsprocesser ännu inte är fullt genomförd (Protokoll 2024-09-11, § 154).
- **Bristande uppföljning inom ungdomsmottagningar.** En granskning av regionens ungdomsmottagningar visar att uppföljning och statistik är bristfällig. Det saknas mätbara mål och digitaliserade verktyg används inte tillräckligt för att säkerställa kvalitet och utveckling (Protokoll 2024-09-11, § 156).
- **Revisionsrapport om representation och gåvor.** En uppföljning av tidigare granskningar om representation och gåvor visar att viss digitalisering har införts,

men att styrningen fortfarande har brister. Det saknas tydliga riktlinjer och uppföljningsrutiner för att säkerställa efterlevnad (Protokoll 2024-11-07, § 227).

I *Delårsrapport Region Norrbotten* per augusti 2024, framgår det att regionen arbetar aktivt med digitaliseringsinsatser, särskilt inom hälso- och sjukvården. Regionen fortsätter arbetet med den digitala ingången "Min vård Norrbotten" och har utvecklat en digital målbild för primärvård och folktandvård inom Division Nära. Dessutom finns det ett fokus på att förbereda inför det nya vårdinformationssystemet, Cosmic, som planeras att implementeras hösten 2024.

I delårsrapporten sker även uppföljning av det strategiska målet "Medarbetare bidrar aktivt med sin kunskap och erfarenhet till utveckling av nya arbetssätt och drar nytta av ny teknik och digitala lösningar". Målet prognostiseras att delvis uppfyllas vid helåret, indikatorn "andelen digitala vårdbesök" som för delåret uppmättes till 14% har minskat sedan pandemiåren men är fortsatt på en högre nivå jämfört med innan pandemin. Indikatorns målvärde framgår inte av delårsrapporten. För år 2023 var målvärdet 40%.

I *Regiondirektörens rapport* från december 2024 betonas att styrningen av digitaliseringen även omfattar att säkra en god ekonomisk hantering, där regionstyrelsen följer upp kostnaderna för digitala investeringar och säkerställer att de håller sig inom de ekonomiska ramarna.

I *Regiondirektörens rapport* från februari 2025 framgår att utvecklingsrådet har mandat att besluta om syftet med digitaliseringsportföljerna och följa upp genomförandet. Rapporten lyfter också att utvecklingsrådet beslutat om åtgärder för att modernisera digitala stödsystem, som bättre dokumenthantering och uppdateringar av intranätet, vilket är viktiga delar av den digitala styrningen.

I intervju framgår det att uppföljning främst sker genom utvecklingsrådet och projektstyrgrupper. Det saknas dock en tydlig process för att säkerställa att digitaliseringsinitiativ implementeras och används effektivt. Flera intervjupersoner påpekar att uppföljning ofta sker under projektens gång, men att det blir svårare att följa upp när projekten övergår i förvaltningsfas. Från verksamheterna efterfrågas tydligare mätetal och uppföljningsmekanismer för att se vilken effekt digitalisering har i verksamheten.

Bedömning

Säkerställer regionstyrelsen en tillräcklig uppföljning av digitaliseringsarbetet?

Delvis.

Vår bedömning baseras på:

- Digitaliseringens utveckling återrapporteras löpande på temamöten samt i regiondirektörens rapport och i delårsrapporten.
- Det redovisas inget tydligt mål för andelen digitala vårdbesök för år 2024 i uppföljningen.

- Det saknas tydliga måttal och uppföljningsmekanismer för att kunna mäta vilken effekt digitaliseringen har i verksamheten.
- Regionstyrelsen säkerställer inte att det finns en tydlig process för att digitaliseringsinitiativ implementeras och används i hela regionen.
- Strukturerad och systematisk uppföljning sker inom ramen för projektstyrning, portföljstyrning samt genom utvecklingsrådet.
- Det finns utvecklingspotential vad gäller uppföljning av digitaliseringens implementering och effekter i verksamheten när digitaliseringen övergått i förvaltningsfasen.

Åtgärder

Revisionsfråga 6: Vidtar regionstyrelsen åtgärder vid brister?

Iakttagelser

Vi har i granskningen identifierat en rad brister, exempelvis:

- Det finns ingen formell styrning från regionstyrelsen avseende digitalisering utanför hälso- och sjukvården, exempelvis avseende administrativa funktioner och system.
- Det finns inga beslutade indikatorer eller målvärden för målet "Medarbetare bidrar aktivt med sin kunskap och erfarenhet till utveckling av nya arbetssätt och drar nytta av ny teknik och digitala lösningar." vid årets inledning. Indikatorerna redovisas först i uppföljningar, dock fortfarande utan måttal. Utfallet är långt under målnivån för år 2023.
- Det finns risk för att hela regionen inte går i takt i digitaliseringsarbetet utifrån att det inte säkerställs att digitalisering och förändrade arbetssätt implementeras i hela regionen.
- Regionen har en projektmodell och modell för portföljstyrning. Dokumentet *Genomförande av projekt i Region Norrbotten* är dock sex år gammalt och hänvisar till projektkontor som fanns innan omställningen. Det finns därför behov av att uppdatera dokumentet.
- Det finns ingen tydlig strategi för att öka medarbetarnas generella kompetens inom digitalisering.
- Det finns en utvecklingspotential när det gäller samordning av digitalisering på såväl övergripande central nivå som inom respektive division, att någon har ett helhetsgrepp över all pågående utveckling.
- Det saknas tydliga måttal och uppföljningsmekanismer för att kunna mäta vilken effekt digitaliseringen har i verksamheten.

Enligt reglementet ska styrelsen säkerställa att förbättringar genomförs där det behövs, och att den interna kontrollen kontinuerligt utvecklas för att möta verksamhetens krav.

Utvecklingsrådet har mandat att begära särskilda granskningar av projekt vid behov och kan besluta om förändringar i projektens genomförande för att hantera eventuella problem.

Det nämns i intervju att vid identifierade brister kan utvecklingsrådet fatta beslut om att justera insatser eller omprioritera resurser. Dock framkommer att det ibland saknas en tydlig mekanism för att hantera problem som uppstår efter att projekt har implementerats. Det finns exempel på att personal upplever att vårdpersonal används som kundsupport för digitala system. Regionen har en intern supportfunktion men inte någon riktad till medborgarna/patienterna.

I intervjuer framförs att regionstyrelsen hösten 2022 beslutade om en tilläggsbudgetering på drygt 50 mnkr med anledning av införandet av Cosmic. Vi har verifierat att även beslutad tilläggsbudgetering för 2024-2026 samt 2025-2027 innehåller olika digitala insatser såsom exempelvis datadriven region, operationsrobot, digital vård-plattform 24, upphandling av patientövervak med mera.

I intervju framförs att avtal avseende patientövervak har sagts upp och att ny upphandling ska ske.

I *Regiondirektörens rapport* från februari 2025 års rapport beskrivs att prestandaproblem och tekniska utmaningar med Cosmic har uppmärksamats och att regionen arbetar aktivt med att åtgärda dessa genom tekniska justeringar och förstärkt support.

Bedömning

Vidtar regionstyrelsen åtgärder vid brister?

Delvis.

Styrelsen har vid beslut om tilläggsbudget styrt mer medel till digitala insatser. Vår bedömning baseras vidare på att det finns brister, exempelvis avseende styrning av digitalisering i verksamhet utanför hälso- och sjukvård, avsaknad av tydliga indikatorer/mått för mål avseende digitalisering samt brister i att säkra en samlad implementering av digitalisering samt uppföljning av effekter och förändrade arbetssätt, som regionstyrelsen inte agerat på. Vi noterar att många av de mindre och större åtgärder som behöver vidtas hanteras inom organisationen utifrån de olika roller och ansvar som finns, och inte genom beslut av regionstyrelsen.

Samlad bedömning

PwC har på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Region Norrbotten genomfört en granskning av digitalisering. Granskningens syfte är att bedöma om regionstyrelsen säkerställer att det bedrivs ett ändamålsenligt digitaliseringsarbete i regionen. Utifrån genomförd granskning är vår samlade bedömning att regionstyrelsen **inte helt** säkerställer att det bedrivs ett ändamålsenligt digitaliseringsarbete i regionen

Rekommendationer

Utifrån genomförd granskning lämnar vi följande rekommendationer till regionstyrelsen:

- Se över aktuella styrdokument i syfte att säkerställa aktualitet och ändamålsenlighet samt bredda digitaliseringsstrategin till att omfatta hela regionens verksamhet.
- Tydliggör önskad riktning och besluta om måttsatta mål för en tydligare styrning av digitaliseringen
- Säkerställ att beslutade digitaliseringsinsatser implementeras i hela regionen och att implementeringen också medför ändrade arbetssätt.

2025-03-27

Kristian Damlin

Marie Lindblad

Denna rapport har upprättats av Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB (org nr 556029-6740) (PwC) på uppdrag av Region Norrbotten enligt de villkor och under de förutsättningar som framgår av projektplan från 2024-11-06. PwC ansvarar inte utan särskilt åtagande, gentemot annan som tar del av och förlitar sig på hela eller delar av denna rapport.