

## Uppföljande granskning av landstingets ledningssystem

Regionstyrelsen och hälso- och sjukvårdsnämnden delar i stort den bakgrundsbeskrivning av arbetet med att bygga upp ett ledningssystem och till viss del i bedömningen att inte tillräckliga åtgärder har vidtagits för att säkerställa att ledningssystemet utvecklas och används. Region Västerbottens revisorer lämnar i sin granskningsrapport fem rekommendationer. Regionstyrelsen och hälso- och sjukvårdsnämnden yttrar sig nedan utifrån respektive rekommendation.

Sammanfattningsvis har en utredning av vad som behövs för att få ett ledningssystem som utgör ett tillräckligt stöd för styrning, uppföljning och kontroll genomförts. Utredningen visar på behov av åtgärder på alla nivåer, allt ifrån vision och styrmodell till att utse centrala roller med uppdrag att planera, samordna och följa upp kvalitetsarbete. Av den tillbakablick av arbetet med att införa ledningssystem som gjorts i granskningsrapporten framgår tydligt att ambitionerna varit goda och höga, men att det av olika skäl varit svårt att nå de uppsatta målen. Under 2019 kommer aktiviteter inom två områden att prioriteras, arbetet med en tydlig dokumentstyrning samt arbetet med att hitta ett ändamålsenligt och tillräckligt IT-stöd för ett sammanhängande ledningssystem för hela organisationen. Dessa åtgärder kommer, tillsammans med uppdragen i Regionplanen och regionstyrelsens verksamhetsplan, att ge goda förutsättningar för det fortsatta arbetet. Arbetet ska följas upp regelbundet två gånger per år.

### Rekommendation 1. Utred vad som behövs för att få ett ledningssystem som utgör ett tillräckligt stöd för styrning, uppföljning och kontroll

Sammanläggningen mellan landstinget och regionförbundet bidrog till att arbetet med att utveckla ledningssystemet stannade av, men inom ramen för förberedelsearbetet inför att bilda en region gjordes ett stort antal utredningar varav ett par har betydelse för den fortsatta utvecklingen av ett ledningssystem. Bland annat utreddes styrmodell (dnr VLL 913-2017). Effektmålet för uppdraget var att finna en gemensam varaktig, enkel och tydlig styrmodell som garanterar en röd tråd från politiskt beslutade mål till enskilda aktiviteter. Styrmodellen ska påverka organisationens beslut och beteende så att regionkommunen uppfattas som attraktiv, begriplig, rättvis och effektiv. Målet med uppdraget var i enlighet med detta att ta fram ett förslag till en ny gemensam övergripande styrfilosofi och styrmodell där styrform och styrmedel för den nya organisationens verksamhets- och ekonomistyrning beskrivs. Rapporten som togs fram utgör ett kunskapsunderlag.

Landstingsdirektören och regionförbundets direktör lät även göra en utredning av vad som behövs för att få ett ledningssystem som utgör ett tillräckligt stöd för styrning, uppföljning och kontroll. Utredningen resulterade i rapporten "Skapa en målbild för kvalitetsledning samt för ett strategiskt och systematiskt kvalitetsarbete" (dnr VLL 2135-2017). Rapporten, som utgör ett kunskapsunderlag, beskriver en målbild över ett önskat framtida läge utifrån sex byggstenar. Rapporten innehåller även en

GAP-analys mellan nuläget och det önskade läget samt en åtgärdslista, kopplad till de sex byggstenarna, över vilka åtgärder som krävs för att nå det önskade läget.

### **Rekommendation 2. Besluta om nödvändiga åtgärder för att utveckla ledningssystemet**

I regionplanen för 2019 ger regionfullmäktige regionstyrelsen uppdrag kring styrmodell. Uppdragen konkretiseras i regionstyrelsens verksamhetsplan. En gemensam kvalitetskultur bygger på en gemensam vision och värdegrund och en styrmodell är en struktur som paketerar samtliga åtgärder som ledningen på olika nivåer använder sig av för att uppnå ett visst resultat. Vision, värdegrund och styrmodell är således viktiga fundament. Utöver detta prioriteras under 2019 aktiviteter inom två områden, arbetet med en tydlig dokumentstyrning samt arbetet med ett ändamålsenligt och tillräckligt IT-stöd för ett sammanhängande ledningssystem för hela organisationen.

Arbetet med en tydlig dokumentstyrning syftar till att tydliggöra vilka dokument som utgör den politiska styrningen och på vilket sätt samt tydliggöra hur den politiska styrningen konkretiseras och omvandlas till verksamhetsstyrning inom varje förvaltning.

Bristen i det befintliga IT-stödet, den platinabaserade LITA-portalen, har ofta framförts som en orsak till svårigheterna i arbetet med att utveckla ledningssystemet. I februari 2018 lämnade Teknikhuset AB sin rapport i en utredning om hur plattformarna Office 365 och SharePoint Online kan användas för bland annat att hantera processer och dokument (dnr RS 255-2019). Syftet med utredning var att i möjligaste mån klargöra i vilken omfattning Office 365/SharePoint Online kunde svara mot dåvarande landstingets krav. Den 1 mars 2018 föreslog kvalitetsledningsrådet ett byte av IT-stöd för ledningssystemen från LITA/Platina till O365/SharePoint. I november 2018 påbörjades en förstudie om ett sådant byte av IT-stöd. Förstudien beräknas vara klar i mars 2019, varefter beslut om eventuell realisering kommer att kunna fattas. En annan brist som ofta påtalas är avsaknaden av ett IT-verktyg för processmodellering. En förstudie pågår också kring detta. Dessa båda förstudier är tätt sammankopplade och båda ärendena hanteras inom ramen för Digitaliserings- och Innovations-processen inom e-hälsa. Förväntade nyttor är minskade kvalitetsbrister, ökat förtroende och ökad tillgänglighet.

Några av de förväntade funktionerna i ett nytt IT-stöd är att objekt ska kunna fastställas och publiceras i fler format utöver PDF, som Word, processer och filmer, samt att ansvariga ska kunna ta ut rapporter för uppföljning och analys på fastställda objekt.

### **Rekommendation 3. Säkerställer att det finns en tillräcklig organisation för utveckling, uppföljning och kontroll av LITA**

Organisationen för utveckling, uppföljning och kontroll av det regiongemensamma ledningssystemet är under omformning. Kvalitetsledningsstrategen lämnade sitt uppdrag i slutet av 2018 och en verksamhetsutvecklare inom enheten för beställning juridik och samverkan har fått uppdraget att arbeta med de prioriterade aktiviteterna kring ledningssystem. Memeologen har i uppdrag att stödja verksamheterna i arbetet med att utveckla bland annat sina ledningssystem. En medarbetare på memeologen har ett särskilt uppdrag kring detta. Handläggaren, verksamhetsutvecklaren och memeologen kommer att ha regelbundna avstämningsträffar en gång i månaden. Under 2018 har organisationen för ledningssystemet även utvecklats genom att ett

kontrollantnätverk har bildats, vilket handläggaren för ledningssystemet ansvarar för. Kontrollanter samordnar och kontrollerar verksamhetens dokument, beskrivning av rollen hittas i ledningssystemet "Rollen som kontrollant i LITA" (id: 313793). Ansvariga chefer inom respektive verksamhet ansvarar för att utse en eller flera lämpliga personer till rollen. Att utse kontrollanter ingår som en del i verksamheternas ledningssystemarbete. När en kontrollantutbildning genomförts och godkännande från centrala LITA-förvaltningen skett kan personen agera i rollen. Kontrollanterna får löpande information från handläggaren och nätverket planerar att träffas 2 gånger per år. Nätverket består i dag av 35 personer från 20 verksamheter.

#### **Rekommendation 4. Säkerställer att det finns tydliga regler om vilka som har befogenhet att besluta om landstingsövergripande styrdokument**

En medarbetare som söker efter styrning och vägledning i ledningssystemet ska inte behöva fundera på om ett dokument är fastställt på rätt nivå, utan det som är fastställt och gäller för en själv är lika gällande oavsett dokumentansvarig som fastställt det. Alla dokument är lika gällande och gäller tills dokumentet revideras eller arkiveras. I riktlinjen Styrande och vägledande dokument (id: 188192) beskrivs vem som har mandat och befogenhet att fastställa de dokument som medarbetarna behöver för att kunna utföra sitt arbete. Linjechefer har det naturligt i sin roll, men chefer har även befogenheten att fördela ansvaret till t.ex. utsedda processägare eller experter inom ett visst område. Det här ansvaret ska då finnas dokumenterat. Det framgår även i riktlinjen vilka dokumentkategorier som endast kan fastställas av regionfullmäktige. En del av att fastställa dokument är att kontrollera om jag som fastställare faktiskt har mandatet och befogenheten att fastställa just det här dokumentet jag fått skickat till mig för fastställande, se rutin Granska och fastställa dokument i LITA (id: 183752).

I arbetet med de prioriterade åtgärderna, tydlig dokumentstyrning och att byta IT-stöd, kommer det undersökas hur dokumentationen av beslutsbefogenhet för regionövergripande objekt kan tydliggöras.

#### **Rekommendation 5. Säkerställ att ni håller er informerade om arbetet med att ta fram ledningssystemet. Ställ krav på återrapportering. Besluta om nödvändiga åtgärder i händelse av att uppföljningen visar på avvikelser eller andra brister**

Regionstyrelsen och hälso- och sjukvårdsnämnden planerar för regelbunden återrapportering 2 gånger per år. Återrapportering 2019 ska ske vid regionstyrelsens sammanträde den 2 maj 2019 och den 15 oktober 2019.

REGION VÄSTERBOTTEN  
Regionstyrelsen

  
Peter Olofsson  
Ordförande



Kent Ehliasson  
Regiondirektör