



strategirådet

Lärdomar kring att stärka digital kompetens och dess betydelse för att lyckas med digitalisering inom vård- och omsorgssektorn

Utvärdering av fyra ESF-finansierade kompetensutvecklingsprojekt
Delrapport
24 juni 2021

KLUSTERUTVÄRDERING AV FYRA PROJEKT FÖR ATT STÄRKA DIGITAL KOMPETENS INOM VÅRD- OCH OMSORGSSEKTORN

Uppdragsgivare: Svenska ESF-rådet

Författare: Kajsa Rosén och Malin Forssell, Strategirådet

OM STRATEGIRÅDET

Strategirådet är ett konsultföretag som stöttar organisationer med ett samhällsutvecklande uppdrag att driva kunskapsbaserad utveckling genom analys, processledning, utbildning och rådgivning. Vi förenar en stark bas i samhällsvetenskaplig metod med mångårig erfarenhet av utvärdering, analys och rådgivning i offentlig och ideell sektor.

Strategirådet är sprunget ur en vision om att arbeta med förändringsarbete och strategisk rådgivning där metodologisk kvalitet kombineras med lyhördhet inför uppdragsgivarens behov och sammanhang. Våra kärnområden är arbetsmarknad, utbildning, vård och omsorg, integration och kompetensförsörjning.

Läs mer om oss på www.strategiradet.se.



Sammanfattning

Strategirådet genomför på uppdrag av Svenska ESF-rådet en klusterutvärdering av fyra projekt inriktade mot att höja den digitala kompetensen inom vård- och omsorgssektorn i Västsverige. Syftet med klusterutvärderingen är att belysa projektens samlade effekter samt bidra med lärande till stöd för fortsatt strategiskt arbete med att stärka den digitala kompetensen hos vård- och omsorgspersonal.

Under våren 2021 har vi genomfört en delutvärdering med två huvudsakliga syften. Det ena är att lägga grunden för slutrapporten, som levereras i början av 2022. Det andra är att möjliggöra lärande genom att sammanställa hittills framkomna resultat och lärdomar. Delutvärderingen har baserats på intervjuer samt dokumentstudier.

En central slutsats från delutvärderingen är att ökad digital kompetens hos vård- och omsorgspersonalen är en förutsättning för att den digitala omställningen ska kunna realiseras. Samtliga fyra projekt pekar på att den digitala grundkompetensen är relativt låg och varierad, inte bara med avseende på personalens kunskaper utan också vad gäller modet och viljan att använda digitala arbetssätt och välfärdsteknik. Utvärderingen visar vidare att digital kompetens inte uppstår automatiskt bara för att ett nytt system köps in, utan kräver aktiva och kontinuerliga insatser. Projektens inriktning mot att säkerställa en ökad grundkapacitet hos berörda organisationer att snabbt ta till sig nya digitala arbetssätt kan därmed ses som i hög grad relevant från både ett medarbetar- och organisationsperspektiv.

Delutvärderingen visar att arbetet med att stärka den digitala kompetensen hos vård- och omsorgspersonalen behöver vara en integrerad del av den löpande verksamhetsutvecklingen, inte en isolerad punktinsats. Arbetet behöver ägas och drivas av den operativa nivån, där i synnerhet enhetscheferna spelar en central roll. Insatser för att stärka den digitala kompetensen behöver dock inte vara extremt resurskrävande. Erfarenheter från projekten visar att framgångsfaktorn snarare utgörs av ett verksamhetsförlagt lärande, där korta utbildningsinsatser kombineras med operativt stöd i ett upprepande och långsiktigt upplägg.

En mer övergripande, tentativ slutsats från utvärderingen är att digitaliseringsarbetet i högre grad behöver riggas utifrån behov och förutsättningar i de berörda verksamheterna. Digitalisering handlar inte om att använda digital teknik, utan om att verksamhetsutveckla i syfte att stärka kvalitet och måluppfyllelse. Det kräver i sin tur en annan typ av styrning, med större lokal förankring och en ökad involvering och möjligheter till inflytande bland medarbetare och operativa chefer.

Delutvärderingen visar att digitalisering inom vård- och omsorgssektorn är en prioriterad fråga på både nationell och regional nivå. Befintliga strategier och utvecklingsinitiativ fokuserar dock primärt på tekniska aspekter såsom utveckling och underhåll av system och infrastruktur. Att den digitala kompetensen ges begränsat utrymme i befintliga strategier påverkar sannolikt resursallokering. Att verka för att kompetensfrågan ges ökad uppmärksamhet i strategier och policydokument blir mot denna bakgrund en viktig framtida uppgift för aktörer på kommunal, delregional och regional nivå.



Innehållsförteckning

1. Inledning	5
1.1 Delrapportens frågeställningar och genomförande	5
1.2 Definition av digital kompetens	7
2. Projektens kontext	9
2.1 Flera aktörer på olika nivåer arbetar med att stärka digitaliseringen inom vård- och omsorgssektorn	9
2.2 Det finns flera digitaliseringsstrategier – men digital kompetens står sällan i fokus	10
2.3 Digitaliseringsfrågan har både egna nätverk och är integrerad i befintliga verksamhetsnätverk	11
2.4 Utvecklingsinitiativ fokuserar med undantag av de fyra projekten primärt på teknisk utveckling	12
2.5 Sammanfattande slutsatser	13
3. Projektens relevans	16
3.1 Projektens inriktning är relevant för vård- och omsorgspersonalen	16
3.2 Projektens inriktning är relevant för kommunerna	17
3.3 Projektens inriktning är relevant från ett regionalt, strategiskt perspektiv	18
4. Framåtsiktande lärdomar för att stärka den digitala kompetensen	20
4.1 Vilket värde kan interkommunal samverkan bidra med, och hur bör den läggas upp?	21
4.2 Vilken roll kan den regionala nivån spela?	24
4.3 Hur bör satsningar på att stärka den digitala kompetensen organiseras inom en kommun?	25
4.4 Hur bör insatser för att stärka digital kompetens läggas upp?	28
5. Övergripande slutsatser och rekommendationer	35
Litteraturförteckning	



I. Inledning

Strategirådet genomför på uppdrag av Svenska ESF-rådet en klusterutvärdering av fyra projekt inriktade mot att höja den digitala kompetensen inom vård- och omsorgssektorn i Västsverige.¹ Syftet med klusterutvärderingen är att belysa projektens samlade effekter samt bidra med lärande till stöd för fortsatt strategiskt arbete med att stärka den digitala kompetensen hos vård- och omsorgspersonal.

Under våren 2021 har en delutvärdering genomförts. Delutvärderingen har två huvudsakliga syften. Det ena är att lägga grunden för slutrapporten, som levereras i början av 2022. Det andra är att möjliggöra lärande genom att sammanställa hittills framkomna resultat och lärdomar.

I denna delrapport presenteras huvudsakliga resultat och slutsatser från delutvärderingen. Delrapporten berör i första hand slutsatser kopplat till kompetensutveckling och digital kompetens, eftersom detta utgör utlysningarnas och därmed klusterutvärderingens huvudfokus. Flera av de projekt som utvärderats har även arbetat med att främja användningen av digital teknik genom att stärka teknikens relevans och användarvänlighet. Vidare berör delrapporten primärt slutsatser och lärdomar kopplat till den kommunala vården och omsorgen, då denna sektor utgör fokus i projekten.

De primära mottagarna av klusterutvärderingen och denna delrapport är personer med ett strategiskt ansvar eller intresse av att stärka den digitala kompetensen inom vård- och omsorgssektorn i Västsverige, såsom företrädare för VästKom, kommunalförbund eller den strategiska nivån hos enskilda kommuner. Även andra aktörer och nivåer kan dock sannolikt ha glädje av rapporten. För att underlätta läsning, inleds varje kapitel med en kort sammanfattning av kapitlets viktigaste slutsatser. Läsaren som snabbt vill få en bild av rapportens resultat och slutsatser, kan med fördel fokusera på dessa inledande sammanfattningar samt på rapportens avslutande kapitel.

Rapporten är disponerad i fem kapitel enligt följande:

- Inledning
- Projektens kontext
- Projektens relevans
- Framåtsiktande lärdomar för att stärka den digitala kompetensen
- Övergripande slutsatser och rekommendationer

I.1 Delrapportens frågeställningar och genomförande

Arbetet med delrapporten har utgått från det metodologiska upplägg som presenteras i den tidigare framtagna metodrapporten,² och har syftat till att besvara följande frågeställningar:

¹ De fyra projekten är Go-DigIT, DiVOS, Digga Halland samt Modig.

² Strategirådet, Metodrapport - Utvärdering av fyra projekt för att stärka digital kompetens inom vård- och omsorgssektorn (2021).



- Hur ser de hittills framkomna lärdomarna ut?
- Adresserar insatserna de behov som finns?
- Vilka övergripande strategier har deltagande organisationer inom vård- och omsorgssektorn?
- Vilka aktörer och strukturer finns i länen kring kompetensutveckling och digitalisering inom vård- och omsorg? Vilka roller och mandat har de?

De två sistnämnda frågeställningarna berör projektens kontext, som vi kartlagt av två skäl. Dels för att möjliggöra kontextanpassade och relevanta rekommendationer i del- och slutrapporten. Dels för att lägga grunden för att vår värdering av projektens relevans i relation till deltagande organisationers övergripande strategier.

Flera datakällor har använts som underlag för att sammanställa delrapporten. I tabell I sammanfattas vilket underlag som har använts. Därefter beskrivs respektive källa och datainsamlingsmetod mer utförligt.

Tabell I. Översikt över de datakällor som har använts

Datakälla	Antal
Digitala intervjuer med projektledarna för de fyra projekten	4 st
Digitala intervjuer med styrgruppsföreträdare från respektive projekt	4 st
Digitala intervjuer med företrädare för regional, strategisk nivå	3 st
Digitala intervjuer med fackliga ombud	2 st
Digitala intervjuer med experter	4 st
Dokumentstudier av befintliga strategier och beskrivningar av utvecklingsinitiativ	-
Dokumentstudier av skriftliga avrapporteringar från enskilda projektutvärderingar	-

En viktig datakälla i delutvärderingen utgörs av de **intervjuer** som har genomförts online med dels projektledarna för de fyra projekten, dels fyra styrgruppsföreträdare. Intervjuerna har i första hand syftat till att fånga upp erfarenheter och lärdomar så långt, bland annat kopplat till hur satsningar på digital kompetens bör genomföras och organiseras för att ge ett stort och varaktigt avtryck. Intervjuerna med styrgruppsföreträdarna har även syftat till att ge en bild av det sammanhang som projekten genomförts i, exempelvis med avseende på vilka strategier, samverkansgrupperingar och andra utvecklingsinitiativ som utmärker digitaliseringsarbetet inom vård- och omsorgssektorn i Västsverige.

Som komplement till intervjuerna med styrgruppsföreträdare, har tre intervjuer genomförts med företrädare för Region Halland, Västra Götalandsregionen respektive VästKom. Dessa intervjuer har syftat till att ge en bild av digitaliseringsarbetet på regional nivå samt hur det upplevda behovet av att stärka den digitala kompetensen ser ut.

Intervjuer har vidare genomförts med två fackliga ombud, som förmedlats via ESF-rådets kontaktperson på Kommunal. Dessa intervjuer har syftat till att belysa hur behovet att stärka den digitala kompetensen ser ut från ett medarbetarperspektiv och i vilken grad som en ökad digital kompetens ses som relevant för att stärka medarbetarnas ställning på arbetsmarknaden.



Slutligen har intervjuer genomförts med fyra företrädare för organisationer och myndigheter på nationell nivå som utifrån olika perspektiv kan bidra med att sätta in projekten i ett vidare sammanhang. Intervjuerna har omfattat följande personer:

- En professor i Teknisk vårdvetenskap från Kungliga Tekniska högskolan (KTH) som forskat på digitalisering inom äldreomsorgen
- En leveransområdeschef från Myndigheten för digital förvaltning (DIGG)
- En medarbetare vid Sveriges Kommuner och Regioner (SKR), som arbetar med överenskommelsen som SKR tecknat med regeringen kring digitalisering inom äldreomsorgen
- En utredare vid Myndigheten för vårdanalys, som har regeringens uppdrag att utvärdera överenskommelsen

Vid sidan av intervjuer, har **dokumentstudier** genomförts som underlag för delutvärderingens slutsatser. Dokumentstudierna har omfattat två typer av underlag. För det första har vi studerat befintliga strategier och beskrivningar av utvecklingsinsatser inom digitaliseringsområdet i Västsverige, såsom de regionala utvecklingsstrategierna för Västra Götaland respektive Halland, Västra Götalandsregionens digitala agenda samt beskrivningar av satsningar på vårdinformationsmiljöer och användarvänlig teknik. Relevanta underlag har identifierats via genomförda intervjuer med styrgruppsföreträdare och regionala företrädare, samt genom berörda aktörers hemsidor.

För det andra har vi studerat skriftliga avrapporteringar från de fyra projektutvärderare som varit knutna till projekten. Rapporterna har tillhandahållits av de enskilda projektutvärderarna, och utgörs av följande underlag:

- Digga Halland: fem promemorior samt en slututvärderingsrapport
- Go-DigIT: en halvtidsanalys i form av en powerpointpresentation
- DiVOS: en avstämningsrapport från analys- och planeringsfasen samt en promemoria
- Modig: en nulägesanalys samt en delrapport

Omfattningen och karaktären på de skriftliga utvärderingsunderlagen skiljer sig i viss mån mellan olika projekt. I vilken grad vi hänvisar till de enskilda projektutvärderingarna i rapporten varierar därför något.

1.2 Definition av digital kompetens

Det saknas en entydig definition av begreppet kompetens. I denna klusterutvärdering har vi valt att utgå från Svenska Institutet för Standarders (SiS) definition, där kompetens definieras som "förmåga och vilja att utföra en uppgift genom att tillämpa kunskaper och färdigheter." Med förmåga avses erfarenhet, förståelse och omdöme att omsätta sina kunskaper och färdigheter, medan vilja hänger samman med individens attityder, engagemang, mod och ansvarskänsla.³

³ SiS, Ledningssystem för kompetensförsörjning - Krav (2002).



Definitionen är vald av två skäl. För det första utgör SiS, genom sitt uppdrag att projektleda det svenska arbetet med att ta fram standarder, en välkänd och vederhäftig aktör inom området. SiS definition av kompetens används också av flera andra offentliga aktörer, såsom Trygghetsrådet TRS. För det andra speglar definitionen hur de fyra projekten själva operationaliserat kompetensbegreppet. Projekten har inte bara fokuserat på att stärka chefers och medarbetares kunskaper och färdigheter, utan också arbetat med att påverka målgruppens inställning till och motivation att använda digital teknik.



2. Projektens kontext

De fyra projekten kan i hög grad förstås som en del av ett större utvecklingsarbete för att stärka digitaliseringen inom vård- och omsorgssektorn i Västsverige. I detta kapitel beskrivs denna kontext. Kapitlet består av fyra avsnitt. I de första tre avsnitten beskrivs vilka aktörer som är centrala i arbetet med att driva digitaliseringsfrågan inom vård- och omsorgssektorn i Västsverige, samt vilka strategier, nätverk och utvecklingsinitiativ som kännetecknar deras arbete. I det avslutande avsnittet redogörs för våra slutsatser från kartläggningen.

I rutan nedan sammanfattas kapitlets viktigaste resultat och slutsatser.

Huvudsakliga slutsatser i kapitlet

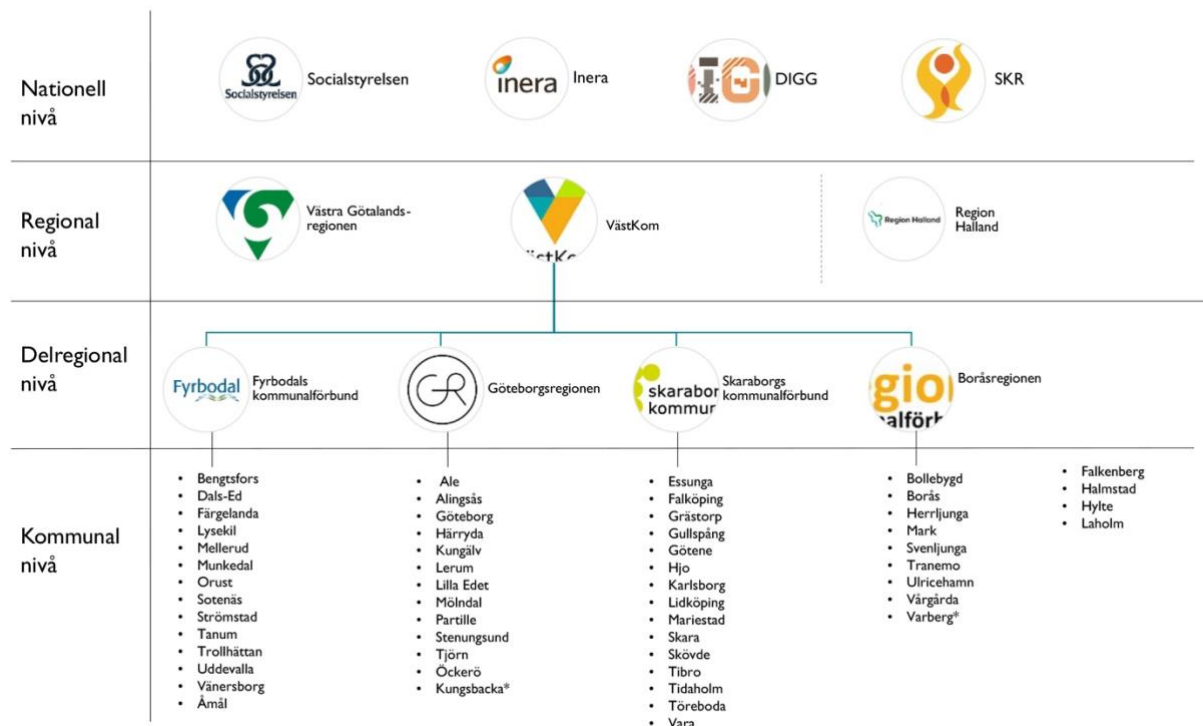
- Digitalisering inom vård- och omsorgssektorn är en prioriterad fråga på både nationell och regional nivå samt på den nivå på vilken kommunerna samarbetar i kommunalförbund (delregional nivå). Att frågan är prioriterad har samtidigt lett till ett relativt komplext system, där digitalisering både har egna strukturer och strategier, samt är integrerad i befintliga strukturer med utgångspunkt i verksamheten. Det ökar i sin tur risken för överbyggnad och otydlig rollfördelning kopplat till vem som äger och driver frågan.
- Det finns ett relativt stort glapp mellan visionerna i strategierna och de behov som beskrivs av intervjupersonerna och som framkommit i projekten. Strategier och initiativ fokuserar primärt på infrastruktur, system och teknik. Den digitala kompetensen överskattas, anses lätt att förvärva eller glöms delvis bort i strategidokument och satsningarna på digital teknik, särskilt på högre nivåer.
- På kommunal nivå finns stor variation vad gäller mognad och prioritering av digitaliseringsfrågan i allmänhet, samt frågan om digital kompetens i synnerhet. Det finns också relativt stora skillnader mellan enskilda kommuner vad gäller intern organisation och det mandat som olika nivåer i organisationen har att driva frågan.

2.1 Flera aktörer på olika nivåer arbetar med att stärka digitaliseringen inom vård- och omsorgssektorn

I figur 1 sammanfattas de viktigaste aktörerna med intresse av eller uppdrag att driva ökad digitalisering inom vård- och omsorgssektorn i Västsverige. Digitaliseringen inom den kommunala vården och omsorgen ägs primärt av de enskilda kommunerna, men de fyra kommunalförbunden i Västra Götaland samt VästKom (de fyra kommunalförbundens medlemsorganisation) arbetar aktivt med frågan från ett samordnande och stödjande perspektiv. Digitalisering är också en prioriterad fråga inom regionernas hälso- och sjukvård. På nationell nivå finns flera myndigheter med uppdrag att främja digitalisering. Också Sveriges kommuner och regioner (SKR) är en viktig aktör, som på olika sätt arbetar med att stärka digitaliseringen inom främst äldreomsorg och socialtjänst.



Figur 1. Centrala aktörer med uppgift att främja digitalisering inom vård- och omsorgssektorn i Västsverige



Not*: Kungsbacka är medlem i Göteborgsregionen men företräds inte av VästKom på regional nivå, då organisationen endast företräder kommuner i Västra Götalands län. Detsamma gäller Varberg, som är medlem i Boråsregionen men inte företräds av VästKom på regional nivå.

Den nationella, regionala, delregionala respektive kommunala nivåns arbete med att stärka digitaliseringen kan övergripande beskrivas med hänvisning till de strategier, nätverk samt utvecklingsinitiativ som finns inom området. I följande avsnitt beskrivs dessa närmare.

2.2 Det finns flera digitaliseringsstrategier – men digital kompetens står sällan i fokus

Under senare år har flera strategier tagits fram på primärt nationell och regional nivå i syfte att främja den digitala omställningen. På nationell nivå finns exempelvis Vision e-hälsa, som regeringen tagit fram i samarbete med SKR. Enligt visionen ska Sverige år 2025 vara "bäst i världen på att använda digitaliseringens och e-hälsans möjligheter i syfte att underlätta för människor att uppnå en god och jämlik hälsa och välfärd samt utveckla och stärka egna resurser för ökad självständighet och delaktighet i samhällslivet." Till visionen finns en strategi knuten som anger prioriterade områden för åren 2020-2022. På nationell nivå återfinns också strategin för Inera, ett kommun- och regionägt bolag med uppdrag att utveckla och tillhandahålla gemensam digital infrastruktur och arkitektur. Strategin rör inte vård- och omsorgssektorn specifikt, men har indirekt betydelse för digitaliseringsarbetet inom denna sektor då den primärt fokuserar på verksamhet som ingår i



regionernas och kommunernas uppdrag. Under våren 2021 har regeringen även tagit fram en ny femårig strategi för samverkan med Världshälsoorganisationen (WHO), där digitalisering och e-hälsa för första gången i organisationens historia lyfts fram som en central fråga.

På regional nivå nämns digitalisering som ett strategiskt prioriterat område i de regionala utvecklingsstrategierna (RUS) samt i hälso- och sjukvårdsstrategin för både Region Halland och Västra Götalandsregionen. Västra Götalandsregionen har även tagit fram en specifik digitaliseringsstrategi för hälso- och sjukvårdssektorn. I syfte att stödja den digitala omställningen inom den kommunala vården och omsorgen, har VästKom i samarbete med sina medlemsorganisationer tagit fram en handlingsplan för digitalisering. VästKoms handlingsplan är därmed också styrande för de enskilda kommunalförbunden, som inte tagit fram egna strategier inom området på delregional nivå.

Merparten av de nationella och regionala strategierna fokuserar på infrastruktur, system och digital teknik. Digital kompetens hos cheferna och medarbetarna som ska använda den digitala tekniken nämns i regel inte alls eller som en sidofråga. I den nationella strategin för Vision E-hälsa nämns exempelvis stärkt digital kompetens inom vård- och omsorgssektorn som ett delområde under Inriktningsmål 4, som handlar om utveckling och digital transformation i samverkan. I övrigt fokuserar strategin på områden såsom sammanhållen infrastruktur, datadriven utveckling, digitala kunskapsstöd och effektivare informationshantering. Samma tendens återfinns i den regionala handlingsplanen för att förverkliga den digitala agendan i Västra Götalandsregionen, som till övervägande del fokuserar på tekniska aspekter såsom informationssäkerhet, digitala integrationer, bredbandstillgång och effektiv IT-drift.

Digitaliseringsstrategier och handlingsplaner har i viss mån också tagits fram av enskilda kommuner i Västsverige. Strategirådet har inte genomfört någon heltäckande kartläggning av samtliga 55 kommuner i Västsverige, men utifrån genomförda dokumentstudier och intervjuer med kommunala och regionala företrädare tycks variationen inom området vara stor. Medan vissa kommuner pekat ut digitalisering som en strategisk kärnfråga för den kommunala vården och omsorgen, är frågan i andra kommuner betydligt lägre prioriterad.

2.3 Digitaliseringsfrågan har både egna nätverk och är integrerad i befintliga verksamhetsnätverk

Vid sidan av framtagna strategier, drivs digitaliseringsfrågan också i flera samverkansforum och nätverk på nationell, regional och delregional nivå. Dessa forum utgörs dels av särskilda digitaliseringsnätverk som inrättats specifikt i syfte att arbeta med digitaliseringsfrågan, dels av ordinarie verksamhetsspecifika strukturer kopplat till exempelvis äldreomsorg och socialtjänst.

På nationell nivå återfinns bland annat ett samordningskansli som syftar till att stödja arbetet med Vision e-hälsa, som E-hälsomyndigheten och SKR ansvarar för. Samordningskansliet stöttar den gemensamma styr- och samverkansorganisationen med bland annat omvärldsbevakning, beslutsunderlag eller stöd vid uppföljning och styrning av arbetet med de prioriterade insatserna. På nationell nivå finns också ett nätverk för digitalisering inom socialtjänsten som SKR samordnar, samt ett nationellt nätverk för nyttorealiserings som SKR samordnar tillsammans med DIGG. Syftet med



båda dessa nätverk är att främja samverkan, stöd och lärande kopplat till frågor som rör digitalisering och värdeskapande digital utveckling.

På regional nivå har ett särskilt Digitaliseringsråd inrättats i Västra Götaland, där företrädare för bland annat VGR, kommunalförbund, kommuner, VästKom och akademien sitter. Digitaliseringsrådet har i uppgift att driva den digitala utvecklingen i länet med utgångspunkt i Digital agenda. På regional nivå finns också en strategisk styrgrupp för samordnad IT-utveckling inom den kommunala sektorn, där företrädare för VästKom, de fyra kommunalförbunden samt Göteborgs stad sitter. Styrgruppens arbete utgår från en framtagna handlingsplan, där styrgruppen bl.a. ansvarar för att vara beställare av uppdrag hos den utförande delen av organisationen, rekommendera framtagna gemensamma lösningar till kommunerna, vara knutpunkt för förankringsarbetet i Västra Götalandskommunerna samt utgöra kontakten med Västra Götalandsregionen och SKR i utvecklingsfrågor som rör de 49 kommunerna.

Vid sidan av de grupperingar som skapats specifikt för att driva digitaliseringsfrågan, diskuteras digitalisering också i befintliga vårdssamverkansgrupperingar. I Västra Götaland finns Vårdssamverkan Västra Götaland, som är den regionala ledningsstrukturen för samverkan mellan länets 49 kommuner och Västra Götalandsregionen, samt ett politiskt samrådsorgan, som består av politiker från Västra Götalandsregionen och VästKom. Digitalisering utgör även en prioriterad fråga i Region Hallands regiondirektörsforum respektive kommun- och regionberedningsforum.

På delregional nivå drivs arbetet med digitalisering i specifika nätverk för digitalisering/E-råd som samtliga fyra kommunalförbund i Västsverige inrättat för sina medlemskommuner. Samtliga fyra kommunalförbund behandlar också frågan i sina ordinarie chefsnätverk kopplat till den kommunala vården och omsorgen, exempelvis socialchefs nätverk.

2.4 Utvecklingsinitiativ fokuserar med undantag av de fyra projekten primärt på teknisk utveckling

För att driva på den digitala omställningen inom vård- och omsorgssektorn, har flera aktörer initierat särskilda utvecklingsåtgärder inom området. Utvecklingsinitiativen har, i likhet med strategierna inom området, primärt fokus på utveckling och implementering av digital teknik. Förutom de fyra projekt som står i fokus för denna klusterutvärdering, finns få satsningar på att stärka den digitala kompetensen i bred bemärkelse.

På nationell nivå har SKR och regeringen tecknat en treårig överenskommelse som syftar till att ge kommunerna bättre förutsättningar att verksamhetsutveckla äldreomsorgen genom digitalisering. Överenskommelsen omfattar totalt 200 miljoner kronor under 2021, varav merparten är avsatt till kommunala stöd- och stimulansmedel för att främja utveckling av digitala arbetsätt och välfärdsteknik i äldreomsorgen. Inom ramen för överenskommelsen har SKR även utsett tio modellkommuner för äldreomsorgens digitalisering. Modellkommunerna ska stötta andra kommuner samt implementera digitala lösningar i den egna kommunen för att generera spridningsbar kunskap och erfarenhet. Vidare har SKR inrättat ett särskilt kompetenscenter för välfärdsteknik i syfte att stödja kommunernas implementering av digital teknik inom äldreomsorgen.



På regional nivå driver VGR i samarbete med VästKom en omfattande satsning kallad Framtidens informationsvårdmiljö. Genom satsningen ska nya arbetssätt och en gemensam vårdinformationsmiljö införas som i sin tur möjliggör en enklare och mer tillgänglig vård. En liknande satsning driver Region Halland i samarbete med åtta andra regioner, som inom ramen för det storregionala samarbetet Sussa samverkan har upphandlat Framtidens vårdinformationsstöd. Vårdinformationsstödet ska bland annat innehålla stöd för journaldokumentation, läkemedel, samordnad vårdplanering och beställning, och syftar övergripande till att göra vården mer lättillgänglig och enklare att följa från ett patientperspektiv. Region Halland är också en av finansiärerna av Leap for life, ett innovationscentrum för informationsdriven vård som Högskolan i Halmstad driver i syfte att samarbeta, driva innovation och fungera som en motor för förändring inom vården. Till de regionala utvecklingsinitiativen hör även en nyligen beslutad satsning kallad Vårdteknik i samverkan, som VGR och VästKom driver med syftet att ta fram ett beslutsunderlag som beskriver hur ett enhetligt definierat sortiment av digitala hjälpmedel kan tillhandahållas till invånarna i Västra Götaland, de 49 kommunerna, Västra Götalandsregionen och de privata vårdgivarna via Hjälpmedelscentralen.

Vid sidan av utvecklingsatsningarna på regional och nationell nivå, genomför också enskilda kommunalförbund projekt med fokus på digitalisering inom vård- och omsorgssektorn. Göteborgsregionen är bland annat projektägare för AllAgeHub, en användardriven testbädd för att stimulera användning av välfärdsteknik som möter användarnas reella behov med fokus på äldre och personer med funktionsnedsättning. Fyrbodals kommunförbund driver just nu projektet Digitala processer, som syftar till att driva på digital verksamhetsutveckling inom socialtjänsten.

2.5 Sammanfattande slutsatser

Digitalisering inom vård- och omsorgssektorn är en prioriterad fråga på både nationell, regional och delregional nivå. I tabell 2 sammanfattas de strategier, nätverk och utvecklingsinitiativ som kännetecknar arbetet.



Tabell 2. Översikt av digitaliseringsarbetet inom vård- och omsorgssektorn på olika nivåer

Nivå	Strategier	Nätverk och samverkanforum	Utvecklingsinitiativ	
			Namn	Syfte
Nationell nivå	Vision e-hälsa 2025 (SKR och Regeringen) Ineras strategi 2020-2025 WHO-strategi (regeringen)	Samordningskansli (SKR och E-hälsomyndigheten) Nationella nätverket för digitalisering inom socialtjänst (SKR) Nationellt nätverk för nyttorealiserings (DIGG och SKR)	Modellkommuner för äldreomsorgens digitalisering (SKR)	Stötta andra kommuner samt implementera ytterligare digitala lösningar i den egna kommunen för att generera kunskap som kan spridas
			Kommunala stimulansmedel och stöd (SKR)	Främja utveckling av digitala arbetssätt och välfärdsteknik i äldreomsorgen
			Nationellt kompetenscenter (SKR)	Stödja implementering av digital teknik inom äldreomsorgen
Regional nivå	Regional utvecklingsstrategi (VGR respektive Region Halland) Digital agenda och handlingsplan (VGR) Digitaliseringsstrategi för hälso- och sjukvården (VGR) Hälso- och sjukvårdsstrategi 2017-2025 (Region Halland) Handlingsplan Digitalisering (VästKom)	Digitaliseringsråd (VGR) VVG – Vårdsamverkan Västra Götaland (VGR och VästKom) Politiskt samrådsorgan (VGR och VästKom) Strategiska styrgruppen för samordnad IT-utveckling i VG (VästKom) Regiondirektörsforum chefsgrupp (Region Halland) Kommun- och regionberedningsforum (Region Halland)	Framtidens informationsvårdmiljö (VGR och VästKom)	Införa nya arbetssätt och en gemensam vårdinformationsmiljö i syfte att skapa en enklare och mer tillgänglig vård
			Välfärdsteknik i samverkan (VGR och VästKom)	Ta fram gemensam beslutsunderlag för ett enhetligt definierat sortiment av digitala hjälpmedel kan tillhandahållas till invånarna i Västra Götaland, kommunerna, VGR och de privata vårdgivarna.
			Framtidens vårdinformationsstöd (Region Halland och 8 andra regioner)	Införa nya arbetssätt och en gemensam vårdinformationsmiljö i syfte att skapa en enklare och mer tillgänglig vård
			Leap for Life (Högskolan i Halland i samarbete med bl.a Region Halland och kommuner)	Stimulera och utveckla informationsdriven vård
Delregional nivå		Nätverk för digitalisering/E-råd (samtliga kommunalförbund)	AllAgeHub (GR)	Stimulera användning av välfärdsteknik som möter användarnas reella behov inom äldreomsorg och funktionsnedsättning



Nivå	Strategier	Nätverk och samverkanforum	Utvecklingsinitiativ	
			Namn	Syfte
		Chefsnätverk (samtliga kommunalförbund)	Digitala processer (Fyrbodals kommunförbund)	Verksamhetsutveckla delar av socialtjänsten genom att testa, kartlägga och utvärdera verksamhetsprocesser
Kommunal nivå	Stor variation vad gäller mognad och prioritering av frågan Stor variation vad gäller intern organisation och det mandat som olika nivåer inom organisationen har att driva frågan			

Att frågan är prioriterad har samtidigt lett till ett relativt komplext system, där digitalisering både har egna strukturer och strategier, samt är integrerad i befintliga strukturer med utgångspunkt i verksamheten. En sammanfattande slutsats är att det komplexa systemet riskerar att leda till otydlighet i roll- och ansvarsfördelning mellan olika nivåer och samverkansforum. Det gäller i synnerhet frågan om digital kompetens, som både kan ses som en digitaliseringsfråga och en kompetensförsörjningsfråga.

Kartläggningen pekar vidare på att befintliga strategier och utvecklingsinitiativ i första hand fokuserar på tekniska aspekter såsom utveckling och underhåll av system och infrastruktur. Orsakerna till detta kan vara flera. En möjlig orsak till detta är att den digitala kompetensen hos medarbetare och chefer överskattas. En annan möjlig orsak handlar om digitaliseringsarbetet på strategisk nivå många gånger är kopplat till behovet av att effektivisera och spara pengar. Genomförda intervjuer pekar på att det från politiskt håll ibland kan finnas orealistiska förväntningar på omedelbara kostnadsbesparingar till följd av digitalisering, samt en tendens att förenkla den digitala omställningen. Att erkänna behovet av att stärka den digitala kompetensen innebär samtidigt ett erkännande av att den digitala omställningen är komplex, som på kort sikt till och med kan leda till en ökad resursåtgång. En tredje tänkbar orsak till att kompetensfrågan ges begränsad uppmärksamhet är att det är de tekniska frågorna som främst uppfattas som strategiska, medan medarbetarnas kompetens ses som en mer operativ fråga som bör hanteras längre ned i hierarkin.

Att den digitala kompetensen ges begränsat utrymme i befintliga strategier påverkar sannolikt resursallokeringen. Det är svårt att argumentera för behovet av kompetensutvecklingsinsatser om den digitala kompetensen inte erkänns som en central förutsättning för att realisera den digitala omställningen. Samtidigt visar klusterutvärderingen att chefers och medarbetares kunskap och inställning är central för att lyckas med digitaliseringen, vilket vi närmare beskriver i rapportens kommande kapitel. Att verka för att kompetensfrågan ges ökad uppmärksamhet i strategier och policydokument blir mot denna bakgrund en viktig framtida uppgift för aktörer på kommunal, delregional och regional nivå.



3. Projektens relevans

Relevans handlar om i vilken utsträckning projektmålen ligger i linje med de behov som finns. Relevansen är viktig att bedöma då den tillsammans med måluppfyllelsen säger något om projektets sammantagna värde. Ett projekt kan ha nått sitt mål men ändå bidragit med begränsat värde om målen inte adresserar de centrala behov som finns.

I värderingen av de fyra digitaliseringsprojektens relevans har vi utgått från tre målgruppers behov. Den första målgruppen är vård- och omsorgspersonalen. I vilken utsträckning är projekten relevanta från ett arbetstagarperspektiv, exempelvis i termer av att stärka nuvarande eller framtida ställning på arbetsmarknaden? Den andra målgruppen är kommunerna. Möter projekten de behov som finns från ett organisations- och verksamhetsperspektiv, exempelvis kopplat till krav på kvalitet och effektivitet? Den tredje målgruppen, slutligen, är aktörerna på delregional och regional nivå som driver ett strategiskt utvecklingsarbete för att stärka digitaliseringen inom vård- och omsorgssektorn i Västsverige, såsom kommunalförbunden, VästKom och regionerna.

I nedanstående punkter sammanfattas våra övergripande slutsatser av projektens relevans i relation till dessa tre målgrupper. Därefter beskrivs våra slutsatser mer ingående.

Huvudsakliga slutsatser i kapitlet

- Vi bedömer att projekten i hög grad är relevanta från ett arbetstagar- och kommunperspektiv. För vård- och omsorgspersonalen framstår digital kompetens som en förutsättning för att klara framtidens arbetsuppgifter inom vård- och omsorgssektorn. För den enskilda kommunen är digital kompetens hos medarbetare och chefer en grundförutsättning för att investeringar i digital teknik ska bli framgångsrika, och därmed i förlängningen för att digitaliseringens potentiella kvalitets- och effektivitetsvinster ska kunna tillvaratas. Den digitala kompetensen hos vård- och omsorgspersonal uppfattas samtidigt som relativt låg, och behovet av kompetensutvecklande insatser som stort.
- Vi bedömer att projekten även i hög grad är relevanta utifrån regionala strategier och initiativ inom digitaliseringsområdet. Utvärderingen pekar samlat på att digital kompetens av medarbetare och chefer är avgörande för att lyckas med målen i strategierna, samtidigt som det finns få andra satsningar på digital kompetens.

3.1 Projektens inriktning är relevant för vård- och omsorgspersonalen

Ett centralt syfte med utlysningarna är att de ska stärka vård- och omsorgspersonalens ställning på arbetsmarknaden. I metodrapporten problematiserade vi delvis detta syfte. Vård- och omsorgsycket är ett bristyrke, som redan idag kännetecknas av brist på arbetskraft. Från detta perspektiv förefaller behovet av att stärka personalens ställning på arbetsmarknaden som lågt, eftersom de sannolikt inte riskerar att förlora sina jobb.



Vår samlade bedömning utifrån genomförd datainsamling är dock att projektets insatser i hög grad kan ses som relevanta utifrån syftet att stärka personalens långsiktiga ställning på arbetsmarknaden. Genomförda intervjuer ger en samstämmig bild av att den digitala omställning som påbörjats inom vård- och omsorgssektorn sannolikt kommer att accelerera under kommande år. Införande av digitala arbetssätt och välfärdsteknik ses som en förutsättning för att klara vård- och omsorgsuppdraget, där digital kompetens framhålls som en kärnkompetens för att personalen ska kunna utföra sina arbetsuppgifter i framtiden. Ett fackligt ombud säger:

Digital kompetens är en framtidsfråga. Kanske inte idag, men i framtiden kommer det bli viktigare och viktigare. Ju mer digital kompetens du har, desto mer anställningsbar kommer du bli. [...] Även om digitaliseringar sker långsamt i denna sektor så kommer den bli mer digitaliserad och då kommer det finnas förväntningar på att du kan använda digital teknik. Vi vill se fler satsningar. Det behövs digital kompetens, och våra grupper vill vara med.

Samtidigt som digital kompetens ses som en framtida nyckelkompetens för att bli anställningsbar, upplevdes personalens befintliga digitala kompetens som förhållandevis låg vid projektens uppstart. Både intervjuade projektledare och styrgruppsföreträdare vittnar om att grupper av medarbetare inte kunde använda mejl eller använda en dator. Enligt intervjupersonerna fanns i viss mån även en avvaktande inställning till digital teknik bland vissa chefer och personal. Att personalens befintliga kompetensnivå var förhållandevis låg vid projektens start bekräftas också av de enskilda projektutvärderingarna. I delutvärderingen av projektet Modig konstateras exempelvis att kunskapsnivån hos anställda på samtliga nivåer var betydligt lägre än vad digitaliseringsombud och chefer initialt trodde.⁴ Projektens inriktning mot att stärka personalens digitala kompetens framstår således som särskilt relevant mot bakgrund av den låga initiala kompetensnivån.

Vid sidan av frågan om anställningsbarhet, bedömer vi att projektens inriktning också varit relevant för vård- och omsorgspersonalen från ett arbetsmiljöperspektiv. I flera intervjuer med både fackliga ombud, experter samt kommunföreträdare framhålls att digital teknik kan förbättra personalens arbetsmiljö. Ett konkret exempel är införandet av nyckelfria lås, som enligt en facklig representant minskat överfallsrisken och stärkt nattpersonalens trygghet till följd av att de inte längre behöver gå omkring med stora nyckelknippor. För att digitaliseringens potentiella arbetsmiljövinster ska kunna tillvaratas krävs att personalen kan använda och har tilltro till den nya tekniken – det är ett område inom vilket kompetensfrågan blir avgörande.

3.2 Projektens inriktning är relevant för kommunerna

Strategirådet bedömer att satsningen på att stärka personalens digitala kompetens också i hög grad kan ses som relevant från ett organisationsperspektiv. Som tidigare nämnts, framhålls ökad digitalisering som en nyckelfråga för att vård- och omsorgssektorn ska klara sitt uppdrag i framtiden. Genom att införa digital teknik kan resurser frigöras. Digital teknik framhålls också som ett viktigt verktyg för att öka kvaliteten i verksamheten för den enskilda brukaren eller pensionären, exempelvis genom digitala mötesplattformar som möjliggör ökad kontakt med anhöriga. Att stärka personalens

⁴ Sweco, Delrapport Modig (2020).



digitala kompetens blir mot denna bakgrund en förutsättning för att digitaliseringens potential från ett verksamhetsperspektiv ska kunna realiserars. Flera intervjuade kommunala företrädare lyfter också behovet av satsningar i syfte att stärka den digitala kompetensen. Det gäller inte minst medarbetare med lägst digital kompetens. ”Att höja lägstanivån är centralt för att vi som organisation ska kunna ta nödvändiga kliv framåt”, som en intervjuad chef i en kommun uttrycker det. Strategirådets samlade bild är att projekten i många fall har fungerat som motor och stöd för att realisera de deltagande organisationernas digitala strategier och prioriteringar.

Satsningar på digital kompetens kan utformas på flera olika sätt. De fyra projekt som står i fokus för denna klusterutvärdering har alla, om än i varierande grad, inriktats mot att stärka personalens grundkompetens att ta till sig nya digitala arbetssätt. Också denna mer specifika inriktning framstår i hög grad som relevant från ett organisationsperspektiv. Redan idag kännetecknas den kommunala vården och omsorgen i viss mån av digital teknik. Flera intervjuade kommunföreträdare menar dock i intervjuer att det historiskt många gånger varit svårt att implementera nya system och ny digital teknik i verksamheten. Medarbetare har informerats om det nya systemet och i vissa fall också genomgått en utbildning, men detta har inte räckt för att säkra en framgångsrik implementering. Enligt Strategirådets förståelse, utformades projekten för att möta ett behov som befintlig verksamhet inte adresserade – nämligen behovet av att stärka den operativa nivåns allmänna mottagarkapacitet. En projektledare beskriver detta behov på följande vis:

Under analysfasen så åkte vi runt till varje kommun och pratade med någon typ av högre chef för att undersöka behoven utifrån de strategiska prioriteringar och de resurser som redan fanns. Och då framkom det i dessa intervjuer att det fanns behov av att just förändra medarbetares inställning och grundsyn på digitalisering. Innan hade man gjort som man brukar – bara kommunicerat ut att nu ska vi börja använda det här systemet. Men ingen hade jobbat med detta första steg, att få medarbetarna positivt inställda och ge baskunskap, att skapa en bra jordmån.

Att projektens inriktning övergripande är att se som relevant utifrån kommunernas utmaningar och behov, innebär dock inte att projekten varit välförankrade i alla medverkande kommuner. Genomförda intervjuer samt de enskilda projektutvärderingarna visar att kommunernas engagemang och prioritering av frågan i viss mån varierat. Vi kommer återkomma till förklaringsfaktorer och lärdomar kring detta i rapportens efterföljande kapitel.

3.3 Projektens inriktning är relevant från ett regionalt, strategiskt perspektiv

Strategirådet bedömer att projekten även i hög grad är relevanta utifrån regionala strategier och initiativ inom området. Som tidigare beskrivits i kapitel 2, nämns kompetensfrågan visserligen sällan som en uttalad strategisk prioritering. Det finns dock få andra satsningar på digital kompetens, samtidigt som frågan lyfts fram som central för att klara den digitala omställningen av intervjuade kommunala och regionala företrädare samt experter.

Genomförda intervjuer pekar på att projektens inriktning mot att stärka personalens digitala kompetens även kan ses relevant utifrån ett bredare strategiskt perspektiv, för att lyfta



kompetensfrågan högre upp på digitaliseringsagendan. En intervjuad företrädare på strategisk, regional nivå säger:

Min bild är att den digitala kompetensen ofta överskattas. Och att det är roligare att prata om AI och ny teknik än om att kompetensutveckla personal. Här tror jag att projekt av denna typ kan spela en viktig roll för att sätta ljus på frågan. Det blir en påminnelse om att behovet finns, att vi aldrig kommer komma framåt om inte verksamheterna är med.



4. Framåtsiktande lärdomar för att stärka den digitala kompetensen

I detta kapitel beskrivs ett antal framåtsiktande lärdomar kopplat till att stärka den digitala kompetensen inom vård- och omsorgssektorn. I arbetet med att vaska fram lärdomar har vi tittat på vad som går att göra på fyra olika nivåer för att stärka den digitala kompetensen – insatsnivå, organisationsnivå, mellanorganisatorisk nivå respektive regional nivå.

Kapitlet är indelat i fyra avsnitt. I det första avsnittet beskrivs vilket värde interkommunal samverkan för att stärka den digitala kompetensen kan bidra med. I det andra avsnittet beskrivs vilken roll den regionala nivån i form av VästKom respektive regionerna kan ta. I det tredje avsnittet presenteras lärdomar kopplat till hur satsningar på att stärka den digitala kompetensen bör organiseras inom en kommun. I det fjärde och avslutande avsnittet beskrivs hur kompetensutvecklingsinsatser övergripande bör läggas upp vad gäller exempelvis kombinationer av insatser och framgångsfaktorer i genomförandet.

I rutan nedan sammanfattas kapitlets viktigaste slutsatser.

Huvudsakliga slutsatser i kapitlet

- Interkommunal samverkan kan bidra med stort värde i satsningar på digital kompetens, bland annat i form av erfarenhetsutbyte och uppbyggnad av gemensamma stödstrukturer
- För att interkommunal samverkan ska fungera bra, behöver den utgå från kommunernas behov och förutsättningar samt kombineras med kommunspecifika satsningar som kan variera beroende på lokala prioriteringar.
- Satsningar på digital kompetens inom den kommunala vård- och omsorgen bör primärt ägas och drivas av den kommunala och delregionala nivån för att möjliggöra verksamhetsförankring.
- VästKom, Region Halland och VGR kan dock bistå kommuner och kommunförbund genom att bl.a. tydligare lyfta frågan om digital kompetens i regionala strategier för att främja resursallokering och prioritering samt ta hänsyn till den befintliga digitala kompetensnivån vid satsningar på nya system och ny teknik.
- Digitaliseringssatsningar är i grunden verksamhetsutveckling, som måste ägas av linjeverksamheten. Den strategiska nivån i en kommun har dock en legitimerande, samordnande och stödjande roll. Också stabsfunktioner är viktiga, där samarbetet bör präglas av partnerskap snarare än beställar-utförarrelation.
- Det är viktigt att kommunen också agerar för att stärka digital kompetens hos privata utförare utifrån sin beställarroll.



- Det är kombinationen av tre övergripande typer av insatser som skapar störst effekt på personalens digitala kompetens: basutbildning i bredare frågor för att ge förståelse för helheten, utbildning kopplat till implementering av ett specifikt system för att tydliggöra hur digitalisering konkret kan skapa nytta i verksamheten, samt operativt verksamhetsstöd för att frågan ska förbli levande i verksamheten.
- En satsning på digital kompetens behöver samtidigt inte vara extremt resurskrävande – framgångsfaktorn handlar snarare om långsiktighet och upprepning.
- Train-the-trainer-ansatsen, där medarbetare fungerar som ambassadörer och ansvarar för utbildningar och verksamhetsstöd, framstår som en framgångsrik metod för kontinuerlig kompetensutveckling. För att train-the-trainer-ansatsen ska fungera är det dock viktigt att den genomförs på rätt sätt.
- Det finns också flera lärdomar från det som inte fungerat i de genomförda projekten. Några exempel på detta är kompetensutveckling i form av punktinsatser, att ett för litet antal personer utbildas från varje arbetsplats, prova-på-teknik utan koppling till verksamheten, att enbart medarbetare på verksamhetsnivån utbildas samt att genomföra kompetensutveckling som en isolerad insats, som inte följs upp av förändringar i verksamheten.

4.1 Vilket värde kan interkommunal samverkan bidra med, och hur bör den läggas upp?

Tre av de fyra projekten bygger på interkommunal samverkan, där flera kommuner gått samman i en gemensam satsning på att stärka den digitala kompetensen inom vård- och omsorgssektorn. Genomförda intervjuer på alla nivåer visar också att det finns en samstämmig syn på att interkommunal samverkan skapar värde i denna typ av satsningar.⁵

Samverkan kan bidra till fyra värden

På ett övergripande plan pekar utvärderingen på att interkommunal samverkan kan bidra till fyra typer av värden, som i sin tur är kopplade till olika grader av samverkan.

Det första värdet utgörs av kunskaps- och erfarenhetsutbyte. De flesta kommuner saknar tidigare erfarenhet av satsningar på att stärka den digitala kompetensen, där ett systematiskt utbyte av erfarenheter och goda exempel mellan kommuner kan bidra till effektivare satsningar och ökade möjligheter att förebygga problem och risker. Ett sådant kunskaps- och erfarenhetsutbyte motsvarar en relativt låg grad av samverkan. Samverkan handlar i detta fall inte om att fatta gemensamma beslut eller driva gemensamt arbete, utan om att möjliggöra plattformar för ömsesidigt lärande där varje kommun tar hem det som ses som relevant för den egna organisationen. Samtliga tre interkommunala samverkansprojekt har erbjudit denna typ av kunskaps- och erfarenhetsutbyte, vilket utifrån genomförda intervjuer varit uppskattat. Denna bild bekräftas också av de enskilda projektutvärderingarna.⁶ En lärdom från projekten är dock att det inte räcker med att samla en grupp

⁵ Sweco, Delrapport Modig (2020) samt Serus, Slutrapport Digga Halland (2021).

⁶ Se till exempel Serus, PMI Digga Halland (2019).



kommunföreträdare i ett möte för att ett värdeskapande erfarenhetsutbyte ska komma till stånd. Det krävs också en tydlig tanke om vilka frågor som utbytet ska beröra, samt en ändamålsenlig process för detta. Utvärderingen av Digga Halland indikerar vidare att det kan vara värdefullt att skilja på erfarenhetsutbyte på operativ respektive strategisk nivå, samt att det finns potential att vidareutveckla formerna för erfarenhetsutbyte för i synnerhet den sistnämnda nivån kopplat till frågor såsom vision, mål, behov och utmaningar samt strategi för att stärka den digitala kompetensen.⁷

Det andra värdet av interkommunal samverkan är kopplat till möjligheten att utveckla gemensamma stödstrukturer. Det kan exempelvis handla om framtagande av basutbildningar eller stöd för utveckling av kommunspecifika digitala handlingsplaner. Det kan också handla om att gemensamt finansiera en central projekt- eller processledare för att stödja, samordna och driva på kommunspecifika satsningar på digital kompetens. Denna typ av samverkan ställer större krav på samsyn och ett gemensamt åtagande bland de medverkande kommunerna. I gengäld möjliggörs i regel en effektivare resursanvändning än om varje enskild kommun arbetar på egen hand.

Samtliga tre delregionala projekt innehåller inslag av denna typ av gemensamma stödstrukturer, vilket utifrån genomförd datainsamling också varit en uppskattad framgångsfaktor. Det pågår enligt Strategirådets förståelse en diskussion om hur interkommunal samverkan kan fortsätta stödja kommunernas arbete med att stärka den digitala kompetensen även efter projektslut. Det skulle exempelvis kunna handla om löpande framdrift av gemensamma utbildningar för nya medarbetare, som enskilda kommuner inte har volymer nog att anordna på egen hand.

Det tredje värdet av interkommunal samverkan handlar om att samordna inköp av system och ny teknik mellan kommuner. Denna fråga är inte specifikt kopplad till satsningar på digital kompetens men har indirekt betydelse för hur framgångsrika dessa satsningar blir. Ett brett och splittrat utbud av olika system och tekniska lösningar ställer krav på mer omfattande kompetensutvecklingsinsatser. Om olika kommuner använder olika system blir det dessutom svårare att införa gemensamma utbildningar för att stärka den digitala kompetensen hos medarbetare och det försvårar arbetssituationen för medarbetare som flyttar mellan olika kommuner. Ett brett och splittrat utbud av teknik och system riskerar slutligen att leda till att digitaliseringens värde inte fullt ut kan realiseras, dels då olika system riskerar att inte kommunicera med varandra, dels då medarbetare måste logga in och ut ur olika program med ökad resursåtgång som följd. Värdet av att samordna inköp av teknik mellan kommuner framhålls i bland annat halvtidsutvärderingen av Modig.⁸

Det fjärde värdet som interkommunal samverkan kan bidra med är att underlätta samverkan med andra aktörer i satsningar på digital kompetens. I Digga Halland har både regionen och akademien funnits representerade, där den senare bistått med expertkompetens och forskningsnära kunskap. Att möjliggöra samverkan med andra aktörer har inte varit huvudsyftet med att samverka interkommunalt, men genom att formera interkommunal samverkan kring frågor som rör gemensamma stödstrukturer och kommunövergripande erfarenhetsutbyte kan aktörer på regional nivå enklare inkluderas som kompletterande samverkanspart. Detta eftersom en framgångsrik samverkan med ett lärosäte eller annan regional aktör ofta förutsätter att det finns en jämbördig motpart, vilket kan vara svårt för en enskild, mindre kommun att erbjuda.

⁷ Serus, PM 1 Digga Halland (2019).

⁸ Sweco, Delrapport Modig (2020).



Interkommunal samverkan kan ske i flera former, men utmaningar finns oavsett form

Interkommunal samverkan för att stärka den digitala kompetensen kan bedrivas i flera olika former, där de två vanligaste utgörs av ett kommunalförbund eller en befintlig struktur för samverkan direkt mellan kommuner. Bland de fyra projekten finns både formerna representerade. Modig har drivits av kommunalförbundet Göteborgsregionen, medan DiVOS omfattar de sex kommunerna i västra Skaraborg (V6-kommunerna), som redan sedan tidigare samverkar kring en rad andra frågor. Det är svårt att utifrån dessa två projekt dra slutsatser om vilken samverkansform som generellt är att föredra, i synnerhet då båda projekten framstår som välfungerande. Genomförda intervjuer pekar på att det finns för- och nackdelar med båda formerna. En fördel med den förstnämnda samverkansformen är att kommunalförbund ofta har en intern kapacitet och erfarenhet av att driva större strategiska projekt. Samtidigt innebär kommunalförbundsstrukturen att avståndet till den operativa verksamheten i kommunerna ökar, med fler nivåer av förankring.

Oavsett formen som samverkan bedrivs i, pekar utvärderingen på att det finns vissa generiska utmaningar kopplade till interkommunal samverkan som är viktiga att hantera för att värdet ska kunna realiserars. En vanlig utmaning handlar om att samverkanssatsningen inte är förankrad hela vägen ut i linjen utan bara på övergripande strategisk nivå. Mer konkret kan det handla om att kommundirektörerna i ett antal kommuner skriver under en gemensam projektansökan i syfte att stärka digitalisering och digital kompetens i kommunen. När projektet sedan startar visar det sig att satsningen inte är förankrad hos berörda enhetschefer som ska avsätta tid och personal till projektet. En annan vanlig utmaning utgörs av svårigheter att nå samsyn mellan kommunerna, vilket resulterar i ett urvattnat, övergripande kompromissförslag som ingen kommun helt står bakom. En tredje utmaning är kopplad till perspektivträngsel och att andra frågor kommer i vägen, som leder till satsningen prioriteras ned.

Utmaningarna i interkommunal samverkan kan hanteras på flera sätt

I projekten finns exempel på samtliga dessa utmaningar kopplat till enskilda kommuner, om än i varierande grad och omfattning. Det finns även flera lärdomar att dra från projekten kring hur dessa tre utmaningar kan hanteras. I punkterna nedan redogörs för de viktigaste:

- *Kommungemensamma satsningar på digital kompetens måste utgå från kommunernas behov och förutsättningar*
Som framgår i kapitel 2, varierar enskilda kommuners prioritering och erfarenhet av digitaliseringsfrågan stort. En kommungemensam satsning måste därför utformas med hänsyn till dessa varierade behov. Både Modig och DiVOS kännetecknades av en relativt lång inlyssnande planeringsfas, där företrädare för den projektägande organisationen besökte de enskilda kommuner för att få en bild av på vilket sätt ett kommungemensamt projekt skulle kunna bidra med mervärde.
- *Den kommungemensamma satsningen bör kombineras med kommunspecifika satsningar*
I både Modig och Digga Halland har kommunspecifika delprojekt genomförts, som delvis varierat beroende på lokala prioriteringar och behov. De lokala delprojekten har omfattat allt från införande av specifika digitala verktyg, såsom e-lås, motoriserade draglakan och digital medicinutgivning, till utveckling av nya metoder för behovsidentifiering, medarbetarinvolvering och implementering av ny teknik. Delprojekten har bidragit till att stärka relevansen av satsningen och möjliggjort ett mer verksamhetsanpassat innehåll. Eftersom delprojekten många gånger haft ett mer operativt, avgränsat fokus har de också



bidragit till att konkretisera det värde som digitaliseringen kan bidra med till i verksamheten. Vid sidan av delprojekten, har projekten i varierande grad också arbetat med att stödja de enskilda kommunernas strategiska arbete med digitaliserings- och kompetensfrågan. I Modig har en särskild projektmodul utformats för att stärka det strategiska ledarskapet i medverkande kommuner. Modulen har bland annat innehållit utbildning för högre chefer samt en behovsanalys som respektive kommun fått genomföra utifrån SKR:s LIKA-enkät. De medverkande cheferna har därefter fått stöd i att ta fram en handlingsplan för digitalisering i syfte att stödja långsiktigt arbetsplatslärande, som utgått från de behov och förutsättningar som den egna organisationen har inom området.

- *Formella strukturer är viktiga, men dessa behöver kombineras med process- och kulturaspekter*
Genomförd datainsamling pekar samlat på att samverkan gynnas av formella överenskommelser som bas, men att dessa måste kompletteras med ändamålsenliga processer samt ett aktivt arbete med samverkanskulturen för att samverkan ska bli hållbar och värdeskapande i praktiken. Det kan exempelvis handla om att inrätta en central styrgrupp med representation från medverkande kommuner, om gemensamma avstämningsmöten med olika nivåer från berörda kommuner samt om att lägga tid på möten för att prata om de enskilda kommunernas behov, förutsättningar och utmaningar samt hur dessa kan hanteras inom ramen för den gemensamma satsningen. Erfarenheter från projekten pekar också på värdet av en inledande mobiliserings- och förankringsfas, innan själva projektet startar.

4.2 Vilken roll kan den regionala nivån spela?

Frågan om den digitala omställningen inom vård- och omsorgssektorn involverar aktörer på flera nivåer. En samlad slutsats från utvärderingen är att satsningar på digital kompetens inom den kommunala vården och omsorgen bör utformas och drivas av den kommunala och den delregionala nivån. Värdet av dessa insatser är knutet till att de möter ett lokalt behov och det kräver en närhet till verksamheten som den regionala nivån saknar.

De regionala aktörerna VästKom, Region Halland och VGR har dock en viktig roll att fylla i arbetet med att bistå den kommunala och delregionala nivån. Utvärderingen visar att det handlar om stöd i tre olika delar.

För det första kan den regionala nivån stärka förutsättningarna för satsningar på digital kompetens genom att i ökad grad lyfta frågan i regionala strategier och nätverk. Detta kan skapa värde på kommunal och delregional nivå på två sätt. Dels ger det en signal om kompetensfrågans betydelse för den digitala omställningen. Dels skapar det en grund för allokering av resurser till fortsatt utvecklingsarbete.

För det andra kan den regionala nivån bidra genom att förankra implementering av nya generella system i de faktiska förutsättningarna som finns lokalt. En förutsättning för framgång i den digitala omställningen är att system och mjukvara utvecklas med utgångspunkt i medarbetares kompetens och förmåga. Den regionala nivån kan därför bistå i omställningen genom att låta regionala satsningar på ny teknik och system inom vården och omsorgen ta sin utgångspunkt i den faktiska digitala kompetensnivån lokalt. Det gäller även i de fall de regionala aktörerna ingår i arbetet med



utformningen av nationella satsningar. Där har den regionala nivån en viktig roll att fylla genom att vidareförmedla kunskap om den faktiska kunskaps- och kompetensnivån och genom att bidra till att den kunskapen utgör utgångspunkten för utvecklingsinsatser på nationell nivå.

För det tredje kan den regionala nivån ta en viktig roll som förmedlare av kunskap till lägre nivåer. När ett utvecklingsarbete sker parallellt i flera olika kommuner eller kommunalförbund, finns det en risk att misstag upprepas trots att det finns kunskap som kunnat bidra till att de undvikts. Utvärderingen har också visat på betydelsen av att kunskap om framgångsfaktorer i arbetet och goda exempel sprids mellan verksamheter. Den regionala nivån kan bidra i omställningsarbetet genom att samla kunskapen, paketera den och skapa arenor för en kunskapsdelning mellan aktörer på kommunal och delregional nivå.

4.3 Hur bör satsningar på att stärka den digitala kompetensen organiseras inom en kommun?

En viktig fråga för framtida satsningar på digital kompetens handlar om hur de bör organiseras inom en kommun för att bli framgångsrika. Det finns flera lärdomar att dra från de fyra projekten i detta hänseende.

Förankring på operativ nivå är avgörande

En central lärdom är att digitaliseringsinsatser i grunden är verksamhetsutveckling. Förankring och ägarskap måste därför i hög grad finnas bland första linjens chefer och medarbetare. Förankringen hos de operativa cheferna är en förutsättning för att de ska avsätta nödvändig tid för medarbetarna att delta i kompetensutvecklingsinsatserna, men också för att cheferna ska möjliggöra tillämpning av de förvarade kunskaperna i arbetsvardagen. ”Det är svårt att få en långsiktig effekt om chefen fortsätter kommunicera genom papper på anslagstavlan”, som en projektledare säger. De operativa cheferna är också centrala för att skapa en gemensam målbild för digitaliseringsarbetet och satsningen på digital kompetens på den enskilda enheten. Vikten av dessa operativa målbilder framhålls bland annat i utvärderingen av Digga Halland.⁹

Det finns flera exempel på hur projekten arbetat med att främja förankring på operativ nivå. Flera projekt, såsom projekt Modig och enskilda delprojekt i Digga Halland har erbjudit utbildningar för det operativa chefsledet. Syftet med utbildningarna är bland annat att stärka chefernas egna digitala kompetens samt förändringsledarförmåga. Ett viktigt syfte i flera chefsutbildningar har även varit att synliggöra och motverka det som Sweco kallar digital skam, som i korthet handlar om att chefer skäms över att de inte vet mer och därför undviker att driva digitaliseringsfrågan för att inte blottlägga sin okunskap.¹⁰ En annan framgångsfaktor för att stärka ägarskap och förankring hos medarbetare är att inrätta digitaliseringsstöd (även kallade digitaliseringsombud, IT-ambassadörer och digitaliseringsambassadörer i projekten). Digitaliseringsstöden bygger på en kollegial lärandeform, där ett antal utvalda medarbetare erhåller utbildning och stöd för att i sin tur kunna utbilda och stödja sina kollegor. Medarbetarna görs på detta sätt delaktiga i kompetensutvecklingsinsatsens

⁹ Serus, Slututvärdering Digga Halland (2021).

¹⁰ Sweco, Halvtidsanalys Go-DigIT (2020) samt Sweco, Delrapport Modig (2020).



genomförande, vilket främjar både förankring och lärande. Vi återkommer till denna insatstyp i avsnitt 4.4, där vi beskriver lärdomar kopplat till hur kompetensutvecklingsinsatser bör läggas upp.

Det finns också flera exempel på hur framför allt enskilda delprojekt involverat första linjens chefer och medarbetare i utveckling och upphandling av ny teknik. Detta arbete ligger delvis utanför klusterutvärderingens fokus, då det primärt syftar till att säkerställa verksamhetsrelevant och användarvänlig teknik, men det kan ha en stor indirekt betydelse för förankringen av kompetensutvecklingsinsatser, eftersom första linjens chefer och medarbetare ges möjlighet att påverka utvecklingen och upphandlingen av ny teknik och därmed sannolikt även får ökat intresse och engagemang för frågan om digitalisering och digital kompetens bland medarbetarna.

Det finns också flera exempel på hur framförallt enskilda delprojekt involverat första linjens chefer och medarbetare i utveckling och upphandling av ny teknik. Detta arbete ligger delvis utanför klusterutvärderingens fokus på att stärka den digitala kompetensen, då det primärt syftar till att säkerställa verksamhetsrelevant och användarvänlig teknik. Arbetet har dock indirekt betydelse för förankringen av kompetensutvecklingsinsatser, eftersom det sannolikt leder till ett ökat intresse och engagemang för frågan om digitalisering och digital kompetens bland medarbetarna.

Den strategiska nivån har en legitimerande, samordnande och stödjande roll

Även om satsningar på att stärka den digitala kompetensen primärt måste ägas och drivas av den operativa nivån, spelar högre chefsnivåer, såsom sektions- och förvaltningschefer, också en viktig roll för att satsningen ska bli framgångsrik. Intervjuer med kommunala styrgruppsföreträdare samt projektledare pekar på att den strategiska nivån bland annat är viktig för att frågan ska prioriteras på lägre nivåer i organisationen. Den strategiska chefsnivån har också en viktig roll att fylla som brygga till politiken. En intervjuad kommunal chef på högre nivå säger:

Att digitalisera är en stor förändring, det är nästan ett paradigmskifte i äldreomsorgen som annars är väldigt traditionell. Om man tittar på en avdelning 2021 och en avdelning 1975 så ser den likadan ut. Vid satsningar på digitalisering och digital kompetens kan det bli snack på stan. Där måste jag hjälpa våra lokala politiker så att de kan prata om frågan på rätt sätt när de går på lca och folk kommer fram och frågar om robotar nu ska ersätta människor.

Vidare spelar den strategiska chefsnivån en central roll för att säkra överblick och koppla satsningar på digital kompetens till befintliga styrdokument och strategier. Den digitala kompetensen har inget egenvärde, utan utgör ett led i den digitala omställningen som i sin tur handlar om att förflytta verksamheterna i syfte att stärka kvalitet, arbetsmiljö och effektivitet. Satsningar på att stärka digital kompetens bör därför inte genomföras i ett vakuum, utan kopplas till de strategiska prioriteringar som kommunen i fråga identifierat för att utveckla sin äldreomsorg, socialtjänst etc. Utgångspunkten bör vara hur digitala arbetssätt och ökad digital kompetens, kan vara ett stöd i att förflytta verksamheterna i önskad riktning. Utan en långsiktig viljeinriktning för digitaliseringen blir det svårare att visa på nyttan av insatser som kan ha höga initiala kostnader, men som kan göra att organisationen tar betydande kliv mot de uppsatta målen. Erfarenheter från bland annat Modig visar att framtagande av en digital handlingsplan, som länkar satsningen på digital kompetens till de centrala strategier och styrdokument, och verksamhetsprocesserna, här kan utgöra ett stöd.

Att satsningen på digital kompetens är länkad till kommunövergripande strategier innebär dock inte per automatik att denna koppling ska stå i fokus i kommunikationen till enhetscheferna när



förankringen ska säkras. Go-DigIT valde medvetet en annan ingång, med fokus på att lyfta värdet av digital kompetens utifrån de behov som enhetscheferna och medarbetarna ser i verksamheten. Detta då mängden av övergripande strategier upplevdes ge upphov till perspektivträngsel, där uppmaningar om att satsa på digital kompetens för att det står som en prioriterad fråga i en strategi sannolikt inte skulle ge önskad effekt hos enhetscheferna.

För det fjärde, pekar genomförda intervjuer slutligen på att den strategiska nivån kan stötta arbetet med att stärka den digitala kompetensen på den operativa nivån genom att bistå med processledning och samordning. I de kommunspezifika delprojekten har en lokal projektledare på förvaltnings- eller sektionsövergripande nivå i regel funnits, som stöttat, drivit på och samordnat arbetet ute i verksamheterna. Genomförda intervjuer pekar på att dessa haft betydelse för hur långt kommunerna kommit i de enskilda delprojekten. I kommuner där delprojektledaren fungerat bra och fått ett starkt mandat har arbetet löpt på betydligt bättre jämfört i kommuner där dessa delar brustit.

Samarbetet med stabsfunktioner bör präglas av partnerskap snarare än beställar-utförarrelation

Vid sidan av verksamhetslinjen i form av medarbetare och chefer på operativ och strategisk nivå, har också stabsfunktioner en viktig roll att spela i satsningar på digital kompetens. De enskilda projektutvärderingarna visar att samordningen med stabsfunktioner, såsom IT, kommunikation, upphandling och HR, många gånger brister. I flera kommuner finns vad som beskrivs som ett stuprörstänkande, som försvårar tvärorganisatoriska satsningar där resurser och kompetens från flera olika delar tillvaratas.¹¹

Samtidigt framhåller intervjuade kommunföreträdare vikten av att arbeta tillsammans i digitaliseringsåtgärder, i synnerhet som rör digital kompetens. Det finns också exempel på när samordningen mellan stabsfunktioner och linjeverksamhet fungerat bra i projekten. En intervjuad styrgruppsrepresentant, som också är chef, beskriver hur den strategiska verksamhetsnivån och stabsfunktionerna arbetat tillsammans i ett tätt nät för att driva satsningen framåt. Stabsfunktionerna har fungerat som bollplank och bistått med sin expertkompetens för att möjliggöra ett bättre beslutsfattande. Den intervjuade chefen beskriver exempelvis hur hon använt HR för att få stöd i vilken ersättning som bör utgå om utbildningarna genomförs utanför arbetstid, samt om digitaliseringsombudsrollen ska ses som ett karriärsteg och därmed generera högre lön. På motsvarande sätt har kommunens kommunikatörer fungerat som stöd i arbetet med att ta fram en kommunikationsplan för satsningen, exempelvis vilka målgrupper som bör nås av kommunikationsinsatser, i vilket syfte och i vilken ordning. Den intervjuade chefen berättar vidare att hon vänt sig till IT för att få stöd i inköp av ny teknik i anslutning till kompetenssatsningen, exempelvis kopplat till vilka verktyg som är kompatibla med befintliga system och hur informationssäkerheten bör hanteras.

Samarbetet med stabsfunktionerna har inte strukturerats genom formella processer eller genom att en viss tid av stabsfunktionernas arbetstid avsatts för satsningen. Istället tycks det i hög grad skett ad hoc utifrån uppkomna behov. Att detta upplägg fungerat bra tycks i sin tur bero på att kommunen är relativt liten samt att chefens samarbete med stabsfunktionerna redan sedan tidigare varit en

¹¹ Se exempelvis Sweco, Delrapport Modig (2020).



integrerad del av arbetet. En viktig framgångsfaktor tycks även relationen mellan linjeföraren och stabsfunktionerna utgöra. I intervjuer med andra kommunala företrädare framhålls att linjeverksamhet och IT-funktioner ibland har en beställar-utförarrelation, vilket upplevs som begränsade i utvecklingsprojekt som kräver ett mer utforskande och utvecklingsorienterat förhållningssätt. I det goda exemplet ovan tycks samarbetet mellan linjeföraren och stabsfunktionerna snarare fungerat som ett partnerskap, som kännetecknats av öppenhet, ömsesidig tillit och ett gemensamt ansvarstagande.

Viktigt att kommunen också agerar för att stärka digital kompetens hos privata utförare utifrån sin beställarroll

Projektens lärdomar om hur satsningar på digital kompetens bör organiseras i en kommun är primärt kopplade till de verksamheter som kommunen driver i egen regi. I detta fall äger kommunen frågan hela vägen genom linjeverksamheten, från högre chefsnivå till de enskilda enhetscheferna och deras medarbetare. Många kommuner har dock också privata utförare av exempelvis äldreomsorg. En fråga, som några intervjuade kommunföreträdare lyfter, är vikten av att kommunen också agerar för att stärka den digitala kompetensen hos dessa privata utförare, utifrån sin roll som beställare. Detta för att säkra en likvärdig vård och omsorg i kommunen som kännetecknas av genomgående hög kvalitet.

Det kan till exempel handla om att se över vilka krav som ska ställas på privata utförare i de upphandlingar som genomförs och då inte bara kopplat till digitala verktyg och arbetssätt utan även med hänvisning till vilken digital kompetensnivå som krävs av personalen. Det kan också handla om att se över avtalsuppföljningen, för att säkerställa att denna också omfattar en ändamålsenlig och relevant användning av digitala arbetssätt och verktyg utifrån genomförd upphandling. Ytterligare ett sätt att främja digital kompetens hos personal vid privata utförare, är att ge dessa tillgång till eventuella stödstrukturer för kompetensutveckling som kommunen tagit fram. Exempelvis genom att erbjuda privata utförare en möjlighet att köpa platser på basutbildningar i digital kompetens för sin personal.

4.4 Hur bör insatser för att stärka digital kompetens läggas upp?

Inom ramen för de fyra projekten har en rad olika kompetensutvecklingsinsatser genomförts, med delvis varierande målgrupper och upplägg. Det finns också en hel del lärdomar att dra från projekten med avseende på vad som utmärker ett framgångsrikt upplägg av satsningar på digital kompetens inom vården och omsorgen.

Kompetensutvecklingsinsatserna behöver utformas för att säkra medarbetarnas engagemang och organisatoriska förutsättningar

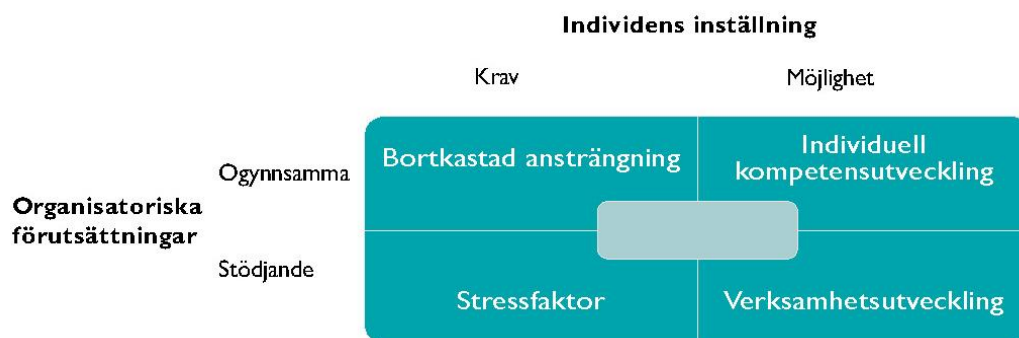
De fyra projekten, inklusive delprojekten, har delvis haft olika inriktning. Vissa projekt har fokuserat på att stärka den digitala kompetensen hos personer som i utgångsläget hade lägst kompetens medan andra har haft ett uttalat mål om att stärka medarbetarnas allmänna förmåga att ta till sig ny digital teknik. Ytterligare andra projekt har varit inriktade mot att implementera ett nytt system eller digitalt arbetssätt.

Oavsett inriktning, pekar utvärderingen på att framgångsfaktorerna för att stärka den digitala kompetensen och därmed användningen av digital teknik till stor del är desamma. En sådan generisk framgångsfaktor handlar om att se kompetensutvecklingsinsatsen som ett medel för att driva



verksamhetsutveckling. Det kräver i sin tur att satsningen utformas för att både maximera de enskilda medarbetarnas engagemang och ägarskap i satsningen, samt de organisatoriska förutsättningarna för att medarbetarna ska kunna ta till sig och tillämpa kunskaperna i sin arbetsvardag, enligt figur 2.

Figur 2. Faktorer som påverkar kompetensutvecklingsinsatsers effekter



Källa: Vidareutvecklad figur från FoU i väst, Rapport 8:2007

Både medarbetarnas inställning samt de organisatoriska förutsättningarna är i hög grad beroende av cheferna på operativ nivå, d.v.s. enhetscheferna. En central slutsats från utvärderingen, som delvis tidigare berörts i rapporten, är att ledarskapet bland första linjens chefer är avgörande för hur väl satsningen faller ut. Betydelsen av det operativa ledarskapet framhålls i alla intervjuer med projektledare samt företrädare på kommunal och regional nivå. Flera intervjuade projektledare och styrgruppsföreträdare menar i efterhand att det är ett område som projektet hade behövt arbeta ännu mer med. Vikten av att de operativa cheferna tar ett aktivt ledarskap i satsningar på att stärka personalens digitala kompetens framhålls också i alla enskilda projektutvärderingar.¹²

De operativa cheferna har en central betydelse av tre övergripande skäl

På ett övergripande plan, är de operativa cheferna centrala av tre skäl. För det första behöver enhetscheferna skapa förutsättningar för medarbetarnas deltagande i kompetensutvecklingsinsatserna. Det handlar dels om tiden som krävs för medverkan i själva utbildningen, dels för tiden som krävs för efterföljande diskussion om vad utbildningens innehåll innebär för den egna arbetsplatsen. Erfarenheter från bland annat Go-DigIT visar att enhetschefer i vissa fall inte avsatt nödvändig tid, vilket fått till följd att deltagandet minskat eller skett under tidspress, något som i sin tur minskat kvaliteten i insatsen.¹³

För det andra spelar de operativa cheferna en central roll som förändringsledare. Dels i relation till själva kompetensutvecklingsinsatsen, dels i relation till digitaliseringsarbetet i stort på arbetsplatsen. Genomförda intervjuer med både projektledare och kommunala företrädare pekar på att en viktig aspekt av förändringsledarskapet handlar om att skapa en känsla av meningsfullhet, d.v.s. varför digitalisering och digital kompetens är viktigt och kan bidra med värde för de enskilda medarbetarna. I intervjuer lyfts att många medarbetare initialt kan vara skeptiska till digitalisering, exempelvis utifrån en tanke om att robotar ska ersätta vård- och omsorgspersonalen. Det är därför avgörande att den

¹² Se till exempel Contextio, PM – Horisontella principer och baslinjeundersökning i DiVOS (2020), Sweco, Delrapport Modig (2020) samt Serus, Slutrapport Digga Halland (2021).

¹³ Sweco, Halvtidsanalys Go-DigIT (2020).



närmsta chefen själv tror på digitaliseringen och förmår förmedla varför satsningen på digitalisering och digital kompetens är värd medarbetarnas engagemang, tid och energi.

En andra viktig aspekt av förändringsledarskapet handlar om att förmedla en känsla av trygghet och hanterbarhet, exempelvis genom att kommunicera kring satsningen på ett sammanhängande och begripligt sätt samt genom att tillhandahålla ett relevant stöd i den dagliga verksamheten. Detta stöd behöver inte nödvändigtvis erbjudas av chefen själv, utan kan också säkerställas genom en medarbetare som har rollen som digitaliseringsstöd.

För det tredje, spelar de operativa cheferna en central roll för att medarbetarna ska få möjlighet att tillämpa och vidareutveckla sina förvärvade kunskaper i praktiken. Det kan till exempel handla om att införa interna arbetssätt och processer som stödjer användning av digital teknik, exempelvis kommunikation via mejl eller digitala möten. Det kan också handla om att parallellt med kompetensutvecklingsinsatsen implementera nya digitala verktyg och arbetssätt i mötet med den äldre eller med brukaren. Dessa verktyg kan omfatta allt från relativt ambitiösa satsningar på till exempelvis nyckelfria lås till QR-koder hos pensionärer som hemtjänstpersonal kan scanna för att få en bild av vad pensionären i fråga behöver hjälp med.

I vilken utsträckning de operativa cheferna tar en aktiv ledarroll i satsningar på digital kompetens hänger dels samman med chefernas egen kompetens, men också med deras förståelse för den egna rollen. En samlad slutsats från de fyra projekten är att de operativa cheferna inte tar önskad roll per automatik, utan att satsningar på att stärka digital kompetens hos personalen behöver kombineras med stöd och kompetensutveckling för första linjens chefer. Det kan till exempelvis handla om utbildningar i förändringsledning och digital baskunskap samt stöd för införande av nya digitala arbetssätt.

Det är kombinationen av flera insatser som skapar värde

Projekten har omfattat olika typer av insatser för kompetensutveckling. Utvärderingen pekar samlat ingen enskild insatstyp i sig själv räcker för att ge varaktiga effekter på den digitala kompetensen hos vård- och omsorgspersonal. Istället är det kombinationen av flera olika insatser som skapar värde.

På ett övergripande plan, pekar projektens erfarenheter på att en satsning för att stärka kompetensen hos personalen bör innehålla följande tre delar:

- *Basutbildning i bredare frågor*

Den digitala utvecklingen går snabbt. Projekten pekar samlat på ett behov av att inte bara utbilda personalen i ett specifikt system, utan av att stärka personalens förmåga att ta till sig ny teknik och nya digitala arbetssätt i allmänhet. Här fyller kärnfyllda, verksamhetsanpassade basutbildningar en viktig funktion, både för att möjliggöra en mer positiv inställning till digital teknik samt för att öka förmågan att ta till sig ny teknik. Det kan exempelvis handla om basutbildningar för att öka kunskapen i allmänna frågor som exempelvis informations säkerhet, men också om att tydliggöra vilket värde en ökad digitalisering kan bidra med i verksamheten. Ytterligare en viktig fråga för dessa basutbildningar är att avmystifiera digitalisering som något komplicerat, för att därmed öka personalens mod och trygghet i att våga använda digitala arbetssätt.



Erfarenheter från projekten visar att basutbildningarna inte bör utgå från långa teoretiska föreläsningar. En framgångsfaktor är istället att kortare teoripass kombineras med möjlighet till egen reflektion och diskussion i arbetslag för att möjliggöra lokal anpassning och fördjupat lärande. Det är vidare viktigt med verksamhetsanpassade exempel och övningar i utbildningarna. En intervjuad projektledare beskriver detta så här:

Det är viktigt att utgå från personalens vardag, så att det blir lätt att applicera kunskapen. Om utbildningen exempelvis handlar om informationssäkerhet, så kan övningen handla om att ni ska gå på teater med brukarna och vill ta bilder och lägga upp – hur ska ni göra här?

- **Utbildning kopplat till implementering av ett specifikt system eller arbetssätt**
Projektet pekar på att det är en fördel om basutbildningarna kan kombineras med implementering av ett specifikt system eller arbetssätt i verksamheten, exempelvis nyckelfria lås eller digital medicinsigering. På detta sätt konkretiseras värdet av digitaliseringen, och personalen får möjlighet att tillämpa sina allmänna kunskaper från basutbildningen kopplat till exempelvis informationssäkerhet till ett konkret exempel.
- **Operativt verksamhetsstöd**
En tydlig slutsats från både intervjuer och de enskilda projektutvärderingarna, är att utbildningsinsatserna behöver kompletteras med ett operativt verksamhetsstöd för att ge långsiktiga effekter. Med operativt verksamhetsstöd avses en person som finns på plats ute i verksamheterna, som löpande kan svara på frågor, föregå med gott exempel samt fungera som bollplank och ambassadör för den digitala omställningen.

En central lärdom är att kompetensutvecklingsinsatsen som helhet bör utformas på ett sätt som fungerar inom ramen för befintliga verksamhetsramar. Ett utbildningsblock kan till exempel omfatta 15 minuters utbildning och 15 minuters diskussion som genomförs på en arbetsplatsträff. För att få effekt är det samtidigt viktigt med upprepning, exempelvis genom att arbetsplatsträffarna återkommande och över längre tid vigs åt kompetensutveckling kopplat till digital kompetens.

Train-the-train-ansatsen är en framgångsrik metod för kompetensutveckling

Kompetensutvecklingsinsatsens effekt är inte bara beroende av att de tre delarna ovan genomförs. Av stor betydelse är även *vem* som genomför dessa delar. Här pekar på utvärderingen på att train-the-trainer-ansatsen är en framgångsrik och effektiv metod för kompetensutveckling. I halvtidsutvärderingen av Modig konstateras att ”det står utom all tvekan att digitaliseringsombuden är en helt avgörande personalgrupp för att digitaliseringen fungerat så väl som den gjort.”¹⁴ En liknade bild framkommer i bland annat slututvärderingen av Digga Halland samt i de intervjuer som vi genomfört med bland annat styrgruppsföreträdare och projektledare.¹⁵

Metoden bygger på enskilda medarbetare från verksamheten som utbildas för att i sin tur ansvara för utbildning och verksamhetsstöd till kollegor. I projekten har dessa medarbetare kallats för bland

¹⁴ Sweco, Delrapport Modig (2020).

¹⁵ Serus, Slututvärdering Digga Halland (2021).



annat digitaliseringsombud, IT-ambassadörer, digitaliseringscoacher och digitaliseringsambassadörer. I resterande avsnitt använder vi begreppet digitaliseringsstöd som samlingsnamn på denna funktion.

Digitaliseringsstödens värde är kopplat till flera faktorer. *För det första* har de i regel ett befintligt förtroende och en legitimitet hos medarbetarna som ska kompetensutvecklas, vilket i sin tur är motivationsskapande. *För det andra* kan de använda ett lättillgängligt och verksamhetsrelevant språk. Ett intervjuat fackligt ombud, som också arbetat som digitaliseringsstöd, berättar att hon fått lära sig de korrekta IT-begreppen i en utbildning. Hon har dock aldrig använt dessa ord i utbildningarna för kollegor ”eftersom ingen skulle förstå, det skulle bara verka mer komplicerat än vad det egentligen är.”

För det tredje har digitaliseringsstöden fyllt en viktig funktion för att översätta värdet av digitalisering till vad som skapar nytta i verksamheten och därmed bidragit till att stärka engagemanget för frågan bland medarbetarna. *För det fjärde* finns digitaliseringsstöden på plats mer eller mindre hela tiden och kan därmed stötta snabbare när en fråga eller ett behov uppkommer. *För det femte* pekar slutligen erfarenheter från bland annat Go-DigIT på att digitaliseringsstöden minskat digitaliseringsskammen och bidragit till ett öppnare klimat, eftersom den kollegiala läromodellen inneburit att personalen inte har behövt erkänna sin okunskap för chefen.¹⁶

För att train-the-trainer-ansatsen ska fungera är det viktigt att den genomförs på rätt sätt

För att värdet av train-the-trainer-ansatsen ska kunna realiserats räcker det inte med att ett antal personer från personalen utses till digitaliseringsstöd. Av stor betydelse är även att det är rätt kategori av medarbetare som får denna roll. Genomförda intervjuer med projektledare pekar på att personliga egenskaper såsom att vara nyfiken, engagerad, utvecklingsinriktad och kommunikativ är viktigare än hög teknisk sakkompetens. För att säkra dessa egenskaper, är det en fördel om digitaliseringsstödsrollen är något som medarbetarna själva kan söka till, istället för att chefen utser en medarbetare till digitaliseringsstöd.

Vid sidan av de personliga egenskaperna, är det också viktigt att digitaliseringsstöden ges rätt förutsättningar. Erfarenheter från projekten visar bland annat att skräddarsydda utbildningar samt metodstöd i form av konkreta utbildningsupplägg och diskussionsövningar utgör ett viktigt stöd. Det är även centralt att digitaliseringsstödens roll och ansvar är tydligt i relation till enhetschefen, som fortfarande behöver ta ett aktivt ledarskap i enlighet vad som presenterats i tidigare avsnitt. Ytterligare en gynnande förutsättning är att digitaliseringsstödet har ett visst antal timmar avsatt i sin tjänst till arbetet. I utvärderingen av Digga Halland framkommer att det annars finns en risk för att medarbetarnas arbetsuppgifter i kärnverksamheten tar över, där begränsat utrymme finns kvar för arbetsuppgifterna i rollen som digitaliseringsstöd.¹⁷

Lärdomar kring vad som *inte* fungerar i insatser för att stärka digital kompetens

Projektens erfarenheter ger en bild av framgångsfaktorer för kompetensutvecklingsinsatser, vilka beskrivits i avsnitten ovan. Det är dock på motsvarande vis möjligt att dra lärdomar kring vad som inte fungerar. Dessa lärdomar sammanfattas kortfattat nedan.

¹⁶ Sweco, Halvtidsanalys Go-DigIT (2020).

¹⁷ Serus, PM 2 Digga Halland (2020).



- *Kompetensutveckling i form av en punktinsats*
Utvärderingen pekar samstämmigt på att upprepning och kontinuitet är centralt för att ge långsiktig effekt. Det gäller dels upplägget av insatserna för den enskilda medarbetaren, där repetition är viktigt för att kunskapen ska bli en förankrad kompetens. Dels organisationens arbete med kompetensutveckling generellt, där en struktur för löpande arbetsplatsförlagt lärande är centralt för att kompetensen inte ska försvinna över tid i takt med personalomsättningen. Punktinsatser, oavsett om det handlar om ett enstaka utbildningstillfälle eller en enstaka satsning som inte följs upp över tid, riskerar att fungera som tomtebloss utan att varaktigt stärka den digitala kompetensen på vare sig medarbetar- eller organisationsnivå.
- *För litet antal personer som utbildas från varje arbetsplats*
Att utbilda en eller två medarbetare från en arbetsplats utifrån en idé om att dessa ska sprida kunskapen till kollegor fungerar i regel inte, så vida det inte handlar om en medveten strategi för att utbilda s.k. digitaliseringsambassadörer. Erfarenheter från utvärderingar av kompetensutvecklingsinsatser inom skolan visar att kompetensen hos medarbetarna som gått utbildningen riskerar att avta över tid, när det inte finns kollegor att bolla och diskutera med.¹⁸ En framgångsfaktor i projekten har snarare varit det stora antalet medarbetare från varje arbetsplats, vilket bland annat framhålls som en gynnande faktor i de enskilda projektutvärderingarna av Modig och Digga Halland.¹⁹
- *Prova-på-teknik utan koppling till verksamheten*
I några delprojekt har deltagarna fått prova på olika typer av digital teknik. Syftet med dessa aktiviteter har varit att konkretisera vad digitalisering konkret kan innebära i verksamheten samt minska medarbetares rädsla och misstänksamhet inför ny teknik. Genomförda intervjuer pekar dock på att dessa prova-på-aktiviteter i regel haft begränsad effekt om tekniken inte varit kopplad till en fortsatta verksamhetsutveckling. Att under en timme få testa digital medicinutgivning har med andra ord begränsad effekt på deltagarnas kompetens och inställning, om denna aktivitet inte hänger samman med en efterföljande process för att implementera systemet i verksamheten.
- *Bara medarbetare utbildas (utan involvering och kompetensutveckling av cheferna)*
En central slutsats från utvärderingen är att cheferna har stor betydelse för kompetensutvecklingsinsatsernas effektivitet och avtryck i verksamheten. Omvänt innebär detta att insatser som endast fokuserar på medarbetare, utan involvering och kompetensutveckling av chefer, något hårdraget kan ses som en bortkastad investering. Utvärderingen pekar snarare på att en ensidigt medarbetarfokuserad kompetensutveckling kan leda till negativa effekter i form av frustration och en känsla att bortkastad tid hos deltagande medarbetare.
- *Kompetensutveckling som en isolerad insats, som inte följs upp av förändringar i verksamheten*
För att kunskap ska resultera i hållbar kompetens krävs möjlighet att tillämpa kunskapen efter avslutad utbildning. Det ställer i sin tur krav på att det finns digital teknik, en välfungerande infrastruktur samt processer och arbetssätt där den digitala tekniken används i verksamheten.

¹⁸ Ramböll, Effektivvärdering utbildningssatsning mot mobbning och diskriminering (2011).

¹⁹ Sweco, Delrapport Modig (2020) samt Serus, Slututvärdering Digga Halland (2021).



Brister i uppkoppling, bristande tillgång till smarta telefoner eller en chef som fortsätter kommunicera genom pappersanslag är alla faktorer som motverkar en hållbar digital kompetens. Inför en kompetensutvecklingsinsats är det därför centralt att det finns en beredskap och en plan för hur verksamheten behöver ställa om för att tillvarata och omsätta deltagarnas förvärvade kunskap i en praktik.



5. Övergripande slutsatser och rekommendationer

Huvudsakliga slutsatser i kapitlet

- Ökad digital kompetens hos vård- och omsorgspersonalen är en förutsättning för att den digitala omställningen och därmed organisationernas övergripande strategier ska kunna realiseras.
- Därför behöver:
 - Den digitala kompetensens betydelse uppvärderas och synas i strategier
 - Förhållningssättet till digitalisering förändras, där medarbetarnas delaktighet är större
 - Arbetet med att stärka den digitala kompetensen vara en integrerad del av löpande verksamhetsutvecklingen

Denna delrapport har syftat till att besvara fyra frågeställningar till stöd för ett fortsatt strategiskt utvecklingsarbete för att stärka digitalisering och digital kompetens inom vård- och omsorgssektorn.

Den första frågan handlar om i vilken grad projekten adresserar behoven som finns. Under de kommande åren förväntas både andelen och antalet äldre att öka och därmed behovet av vård och omsorg. En ökad digitalisering, exempelvis i form av användning av välfärdsteknik eller en utvecklad digital vårdinformationsmiljö, framhålls ofta som central för att möta det ökade vård- och omsorgsbehovet. En väl genomtänkt digitalisering kan även leda till ökad kvalitet och förbättrad arbetsmiljö i verksamheten, något som på sikt innebär vinster från både ett brukar- och medarbetarperspektiv. Utvärderingen visar att ökad digital kompetens hos vård- och omsorgspersonalen är en förutsättning för att den digitala omställningen ska kunna realiseras. Samtliga fyra projekt pekar på att den digitala grundkompetensen är relativt låg och varierad, inte bara med avseende på personalens kunskaper utan också vad gäller modet och viljan att använda digitala arbetssätt och välfärdsteknik. Utvärderingen visar vidare att digital kompetens inte uppstår automatiskt bara för att ett nytt system köps in, utan kräver aktiva och kontinuerliga insatser. Projektens inriktning mot att säkerställa en ökad grundkapacitet hos berörda organisationer att snabbt ta till sig nya digitala arbetssätt kan därmed ses som i hög grad relevant från både ett medarbetar- och organisationsperspektiv (kapitel 3).

Den andra frågan handlar om hur de hittills framkomna lärdomarna ser ut. En central lärdom är att arbetet med att stärka den digitala kompetensen hos vård- och omsorgspersonalen behöver vara en integrerad del av den löpande verksamhetsutvecklingen, inte ett sidospår eller en isolerad punktinsats (avsnitt 4.4). Arbetet behöver ägas och drivas av den operativa nivån, där i synnerhet enhetscheferna spelar en central roll (avsnitt 4.3). En annan central lärdom är att insatser för att stärka den digitala kompetensen inte behöver vara extremt resurskrävande. Erfarenheter från projekten visar att framgångsfaktorn snarare utgörs av ett verksamhetsförlagt lärande, där korta utbildningsinsatser



kombineras med operativt stöd i ett upprepande och långsiktigt upplägg (avsnitt 4.4). Ytterligare en lärdom är att interkommunal samverkan kan bidra med stort värde i satsningar på digital kompetens, bland annat genom att tillhandahålla gemensamma stödstrukturer samt möjliggöra erfarenhetsutbyte (avsnitt 4.1).

Den tredje respektive fjärde frågan handlar om vilka strategier, aktörer och strukturer som finns i Västsverige kopplat till digitalisering inom vård- och omsorgssektorn. Utvärderingen visar att digitalisering övergripande är en prioriterad fråga på både regional och delregional nivå. Att frågan är prioriterad har samtidigt lett till ett relativt komplext system, där digitalisering både har egna strukturer och strategier, samt är integrerad i befintliga strukturer med utgångspunkt i verksamheten. Det ökar i sin tur risken för överbyggnad och otydlig rollfördelning kopplat till vem som äger och driver frågan (kapitel 2).

Utvärderingen visar vidare att befintliga strategier och utvecklingsinitiativ primärt fokuserar på tekniska aspekter såsom utveckling och underhåll av system och infrastruktur (kapitel 2 samt avsnitt 3.3). Att den digitala kompetensen ges begränsat utrymme i befintliga strategier påverkar sannolikt resursallokering. På ett mer övergripande plan, kan den begränsade uppmärksamheten potentiellt ses som ett uttryck för att digitalisering fortfarande primärt förstås som en fråga om innovation och teknikutveckling. Verksamhetsutveckling framstår som ett förväntat resultat av den nya tekniken, inte som en utgångspunkt för teknikutvecklingen, som organisationerna behöver arbeta parallellt med. Att verka för att kompetensfrågan ges ökad uppmärksamhet i strategier och policydokument blir mot denna bakgrund en viktig framtida uppgift för aktörer på kommunal, delregional och regional nivå.

En mer övergripande, tentativ slutsats från utvärderingen är att digitaliseringsarbetet i högre grad behöver riggas utifrån behov och förutsättningar i de berörda verksamheterna. Digitalisering handlar inte om att använda digital teknik, utan om att verksamhetsutveckla i syfte att stärka kvalitet och måluppfyllelse. Digitaliseringen får i den bemärkelsen aldrig bli ett självändamål. Det kräver i sin tur en annan typ av styrning, med större lokal förankring och en ökad involvering och möjligheter till inflytande bland medarbetare och operativa chefer.

Ytterst handlar det om att skifta förhållningssätt, där medarbetare och operativa chefer ges rollen som aktiva medskapare och ägare av den digitala omställningen, snarare än som passiva mottagare. Det gäller inte bara under implementeringsfasen, utan också vid formulering av den behovs- och problembild som digitaliseringsåtgärder utgår från. Projekten visar att det finns stor potential i att stärka medarbetarnas delaktighet vid utveckling av ny teknik för att säkra att den blir användarvänlig och relevant, samt vid upphandling för att säkerställa att leverantörer och system fungerar väl i verksamheten. Detta verksamhetsinvolverande förhållningssätt behöver präglade framtida satsningar på digital kompetens och digitalisering, men också genomsyra strategier och avsiktsförklaringar inom området.



Litteraturförteckning

Contextio (2020), *PM – Horisontella principer och baslinjeundersökning i DiVOS.*

Serus (2019), *PM 1 Digga Halland.*

Serus (2020), *PM 2 Digga Halland.*

Serus (2021), *Slututvärdering Digga Halland.*

Strategirådet (2021), *Metodrapport - Utvärdering av fyra projekt för att stärka digital kompetens inom vård- och omsorgssektorn.*

Svenska Institutet (2002), *Ledningssystem för kompetensförsörjning – Krav. Svensk standard SS 62 40 70.*

Sweco (2020), *Delrapport Modig.*

Sweco (2020), *Halvtidsanalys Go-DigIT.*

Ramböll Management Consulting (2011), *Effektutvärdering utbildningssatsning mot mobbning och diskriminering.*

