

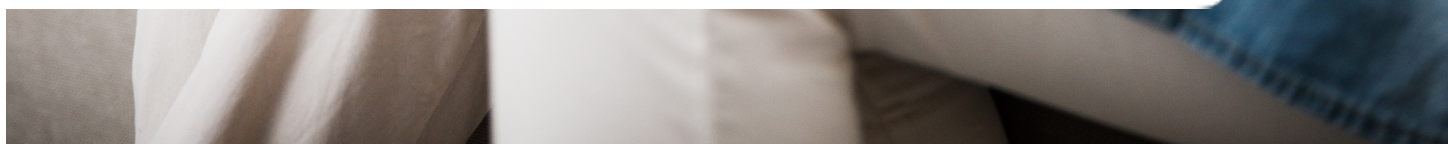


STRATEGI
RÅDET



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

Klusterutvärdering av fyra ESF-finansierade
kompetensutvecklingsprojekt
Februari 2022



Innehållsförteckning

1. Om klusterutvärderingen	4
1.1 Utvärderingens syfte och genomförande.....	4
2. Kort om de fyra utvecklingsprojekten	7
3. Satsningens kontext i Västsverige	9
3.1 Digitalisering prioriterad fråga men komplicerat system	9
3.2 Digital kompetens sällan fokus i digitaliseringsstrategier	9
4. Möter satsningen på digital kompetens ett behov?.....	10
4.1 Satsningarnas inriktning är relevant för vård- och omsorgspersonalen	11
4.2 Satsningarna kopplar an till nyckelfrågor för kommunerna.....	11
4.3 Satsningen relevant utifrån regionala, strategiska mål.....	12
4.4 Satsningarna än mer relevanta på grund av pandemin	12
5. Vilka är effekterna och lärdomarna?	13
5.1 Projekten har höjt kompetensen hos en majoritet.....	14
5.2 Ökad grad av digitalisering i deltagande verksamheter.....	18
5.3 Förflyttning i linje med övergripande strategier	21
5.4 Hur effektiva är olika sätt att kompetensutveckla?.....	22
5.5 Förutsättningar för goda resultat.....	24
6. Är det värt det?	28
6.1 Klusterprojekten har jämförts med tre andra projekt.....	28
6.2 Kostnaden per deltagare är lägre i samtliga fyra klusterprojekt jämfört med referensprojekten	29
6.3 Klusterprojektens insatser inte dyrare än externa utbildningar - men bidrar med fler värden.....	30
7. Framåtsiktande lärdomar och avslutande kommentarer.....	32
7.1 Det finns behov av fortsatt arbete	33
7.2 En framgångsrik digital omställning kräver ett perspektivskifte.....	36
8. Referenslista	38

Sammanfattning

Digital kompetens som fråga underskattad i övergripande strategier

Digitalisering generellt, och inom vård- och omsorgssektorn specifikt, är ett prioriterat område enligt flera övergripande strategier på både region- och kommunnivå i Västsverige. Det finns förhoppningar om att digitaliseringen ska bidra till att hantera de utmaningar som finns med oattraktiva arbetsförhållanden, personalbrist, den demografiska utvecklingen och ökade krav på service. Digital kompetens nämns dock sällan i strategierna, som ofta fokuserar på tekniska aspekter och infrastruktur, och när det görs framstår det som något som är enkelt att säkerställa.

Utvärderingen visar dock att digital kompetensutveckling inte är enkelt och att användning av digitala arbetssätt inte sker per automatik för att nya system eller program köps in. Projekten har belyst ett för digitaliseringen centralt glapp - personal inom vård- och omsorg som grupp saknar delvis den förståelse samt de färdigheter och förutsättningar som krävs för att digitalisera i den takt som behövs för att möta vårdens och omsorgens utmaningar. Att ge kompetensfrågan ökad uppmärksamhet blir mot denna bakgrund en viktig framtida uppgift för aktörer på kommunal, delregional och regional nivå.

Digital kompetensutveckling behöver inte vara så resurskrävande

Trots glappets storlek behöver insatser för att stärka den digitala kompetensen inte vara orimligt resurskrävande. Erfarenheter från projekten visar att framgångsfaktorn utgörs av ett kontinuerligt verksamhetsförlagt lärande där kollegor utbildar varandra utifrån verksamhetsspecifika behov.

En lyckad satsning som stärker personalens digitala kompetens - men behov av fortsatt arbete för att bygga vidare på uppnådda effekter

Utvärderingen visar att projekten stärkt en majoritet av de 20 000 deltagarnas digitala kompetens vad avser vilja, kunskaper, färdigheter och förmågor. Projekten har även höjt lägstanivån bland personalen.

Det har utvecklats strukturer för kontinuerlig kompetensutveckling som även framöver kan ge nya och befintliga medarbetare den digitala kompetens de behöver. Projekten har därtill genererat ett flertal lärdomar vad som krävs för att uppnå goda resultat, inte minst för den grupp av medarbetare som har den lägsta digitala kompetensen, som bör omsättas i praktik. Utvärderingen har också visat på det fortsatta behovet att utbilda chefer i framför allt förändringsledning för att ge goda förutsättningar för medarbetares digitala kompetens och för att realisera digitaliseringens möjligheter.

Ett perspektivskifte krävs för att digitaliseringens möjligheter ska kunna realiseras

Arbetet med att stärka den digitala kompetensen behöver vara en integrerad del i verksamhetsutvecklingen. Digitalisering handlar inte om att använda digital teknik utan om att verksamhetsutveckla i syfte att stärka kvalitet och måloppfyllelse. Det kräver en annan typ av styrning, med ökad involvering och möjlighet till inflytande för medarbetare.

1. Om klusterutvärderingen

Strategirådet har på uppdrag av Svenska ESF-rådet (ESF-rådet) genomfört en så kallad klusterutvärdering av fyra projekt delfinansierade av Europeiska socialfonden inriktade mot att höja den digitala kompetensen inom den kommunala vård- och omsorgssektorn i Västsverige.¹ Projekten utgörs av Digga Halland, Modig, DiVOS och GO-DigIT. De har totalt omfattat 20 västsvenska kommuner samt 20 000 deltagare i form av medarbetare och chefer.

Arbetet med klusterutvärderingen påbörjades i juni 2020 och avslutas i februari 2022 i samband med denna rapport. Förutom denna sammanfattande rapport finns det en nuläges- och metodrapport från februari 2021 och en delrapport från juni 2021. De mest centrala iakttagelserna och resultaten från dessa rapporter återfinns i denna rapport. Hör av er till Strategirådet eller ESF-rådet för att ta del av de tidigare rapporterna, eller följ webblänken i rapportens referenslista.

1.1 Utvärderingens syfte och genomförande

En klusterutvärdering handlar om att aggregera och identifiera lärdomar kring intressanta områden, frågor eller teman med flera projekt som studieobjekt, där befintliga utvärderingar och underlag från enskilda projekt kompletteras med ny datainsamling. Ambitionen är att på det sättet kunna utvinna mer robusta, andra eller nya typer av kunskap och lärdomar än vad en utvärdering av ett enskilt projekt ger. I Socialfondssammanhang ska klusterutvärderingarna fylla en funktion i kunskapsbehovet som finns mellan just enskilda projektutvärderingar och utvärderingen av Socialfondsprogrammet som helhet.

Med denna rapport vill vi bidra till lärande som hjälper berörda aktörer på strategisk nivå att fatta informerade beslut om det fortsatta kompetensutvecklings- och digitaliseringsarbetet inom vård- och omsorgssektorn i Västsverige. Vi är samtidigt övertygade om att rapporten kan vara värdefull läsning för fler, exempelvis vård- och omsorgspersonal, forskare och andra personer som arbetar med digitalisering inom vård- och omsorgssektorn.

1.1.1 FRÅGOR SOM UNDERSÖKTS I KLUSTERUTVÄRDERINGEN

Projekten, som har handlat om medarbetarnas behov av kompetensutveckling för att tillvarata digitaliseringens möjligheter inom vård och omsorg, kan utvärderas utifrån många olika perspektiv. De frågor som väglett klusterutvärderingen speglar en sammanvägning av ESF-rådets kunskapsintresse och kunskapsbehoven hos aktörer och personer på strategisk nivå, regionalt och lokalt, med ansvar för eller intresse av att driva digitalisering inom vård- och omsorgssektorn i Västsverige.²

Följande frågeställningar har varit vägledande för klusterutvärderingen:

- Har projekten adresserat de behov som finns utifrån de deltagande organisationernas övergripande strategier, organisationernas kompetensutvecklingsbehov och behov hos medarbetarna utifrån ett arbetstagarperspektiv?

¹ Ett av projekten omfattade även regional hälso- och sjukvård. Den utgjorde dock i praktiken endast en mindre del av projektets verksamhet. Klusterutvärderingens slutsatser bygger därmed på de resultat och lärdomar som genererats i den kommunala vården och omsorgen.

² För att få en uppfattning om det intervjuade vi inledningsvis i vårt arbete fem tilltänkta mottagare på strategisk nivå.

- Har arbetet inom projekten bidragit till förflyttning i linje med deltagande organisationers övergripande strategier och behov?
- Har satsningarna lett till några oväntade effekter?
- Hur effektiva är olika sätt att kompetensutveckla?
- Hur kostnadseffektiva är projekten och deras insatser?
- Vilka lärdomar kan dras om vad som krävs för att uppnådda resultat ska bli bestående?
- Vilka lärdomar kan dras om hur olika aktörer, ensamt och i samarbete, bör agera för att främja det fortsatta arbetet med kompetensutveckling för att ta tillvara digitaliseringens möjligheter på bästa sätt?

Slutrapportens fullständiga analysram återfinns i bilaga 1.

1.1.2 UNDERLAG FÖR IAKTTAGELSER, RESULTAT OCH BEDÖMNINGAR

Flera källor och datainsamlingsmetoder ligger till grund för rapportens iakttagelser, resultat och slutsatser. Se bilaga 2 för en mer utförlig beskrivning av datakällorna.

Befintliga data och projektutvärderingar – kunskapsunderlag vi inte själva tagit fram och som huvudsakligen kommer från projekten och projektutvärderarna. Exempelvis projektansökningar, enkätresultat, kostnadsredovisningar och utvärderingsrapporter.

Dokumentstudier av annat kunskapsunderlag – bland annat underlag kring resultat och kostnader för andra liknande projekt, lokala och regionala strategidokument och rapporter som berör kunskapsområdet.

Intervjuer – vi har intervjuat personer med nära koppling till projekten såsom projektledare, projektmedarbetare, deltagare och handläggare på ESF-rådet. Vi har även intervjuat nyckelpersoner i deltagande organisationer i form av chefer på olika nivåer med varierande koppling till projekten. Vi har också intervjuat experter med relevant sakområdeskunskap.

Enkätundersökning – vi har genomfört en webbaserad enkätundersökning riktad till chefer på operativ nivå i kommunerna. Totalt har 93 respondenter från 16 olika kommuner besvarat undersökningen. En mycket grov uppskattning är att dessa utgör cirka 20–30 procent av berörda chefer, med undantag för Digga Halland.³

1.1.3 UTMANINGAR I GENOMFÖRANDET

Vi har mött några metodologiska och praktiska utmaningar i genomförandet av klusterutvärderingen som påverkar möjligheten att dra vissa slutsatser utifrån det samlade materialet. Vi nämner dessa här övergripande. I de delar av rapporten som berörs beskrivs mer konkret hur det påverkar hur de resultat och iakttagelser som redovisas bör tolkas.

De huvudsakliga utmaningarna i klusterutvärderingen har varit svårigheter att aggregera och jämföra effekter från de enskilda projektutvärderingarna, låg svarsfrekvens i genomförd enkätundersökning och stor variation med avseende på deltagande verksamheter och medarbetare vilket gjort det svårt att säkra ett representativt och heltäckande urval i intervjuer.

³ Antalet respondenter från Digga Halland som besvarat enkäten uppgår endast till fem.

Alla slutsatser baseras emellertid på flera olika datakällor som vägts samman med varandra, och de olika datakällorna ger en samstämmig bild. Det gör att vi bedömer att de slutsatser vi drar vilar på en förhållandevis robust grund. I de fall vi inte har kunnat dra några säkra slutsatser om en viss fråga beskriver vi de förbehåll som finns.

För mer detaljerad information om utmaningar i genomförandet, se bilaga 2.

1.1.4 RAPPORTENS DISPOSITION

För att underlätta läsning inleds varje kapitel från kapitel 4 och framåt 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 innehåller förutom denna inledning följande sex delar:

Kort om de fyra utvecklingsprojekten – bekanta dig med de fyra projekten för att förstå utvärderingsresultaten.

Satsningens kontext i Västsverige – ger en koncis beskrivning av projektens större kontext och vilken plats digital kompetens har i digitaliseringen på olika nivåer, med fokus på Västsverige.

Möter satsningen på digital kompetens ett behov? – en bedömning av satsningarnas relevans ur tre perspektiv: arbetstagarperspektivet, arbetsgivarperspektivet och ur ett regionalt utvecklingsperspektiv.

Vilka är effekterna och lärdomarna? – ger en bild av vilka förändringar som har uppnåtts för medarbetarna, i organisationerna och i relation till organisationernas mer övergripande strategier. Innehåller också lärdomar om hur effektiva olika sätt att kompetensutveckla är och förutsättningar för goda resultat.

Är det värt det? – ger kunskaper om projektens kostnader i jämförelse med andra projekt och resonerar kring kostnadseffektiviteten.

Framåtsiktande lärdomar och avslutande kommentarer – Strategirådet sammanfattar det viktigaste att ta med sig i det fortsatta digitaliseringsarbetet med utgångspunkt i den digitala kompetensens nyckelfunktion.

TVÅ NYCKELBEGREPP I RAPPORTEN

Kompetens: Förmåga och vilja att utföra en uppgift genom att tillämpa kunskaper och färdigheter (Svenska Institutet för Standards definition).

- *Förmåga:* erfarenhet, förståelse och omdöme att omsätta sina kunskaper och färdigheter.
- *Vilja:* attityder, engagemang, mod och ansvar.
- *Kunskap:* fakta och metoder – att veta.
- *Färdigheter:* att kunna utföra i praktiken – att göra.

Digitaliseringsstöd: Används som samlingsbegrepp för medarbetare som utbildats för att utbilda och stödja sina kollegor och som kallats olika saker i projekten: digitaliseringsombud, IT-ambassadörer, digitaliseringscoacher etcetera.

2. Kort om de fyra utvecklingsprojekten

De fyra projekt som klusterutvärderingen omfattar skiljer sig delvis åt vad gäller förutsättningar och upplägg, även om alla har samma övergripande inriktning. I detta kapitel beskrivs projekten kortfattat.⁴ Projekten har sammantaget under 115 000 timmar utbildat 20 000 medarbetare i 20 kommuner i Västsverige.

Go-DigIT (2019-03-01 – 2021-08-31)

Antal ingående kommuner: 1 kommun (Göteborgs stad)

Antal deltagare: 7 735.

Berörda verksamhetsområden: Äldreomsorg, kommunal hälso- och sjukvård, funktionshinderverksamheter samt individ- och familjeomsorg. Omfattar inte hemtjänst, förebyggande vård, dagverksamhet eller administration.

Mål: Höja den digitala kompetensen bland chefer och medarbetare samt öka den digitala tryggheten. På sikt stärka personalens ställning på arbetsmarknaden.

Huvudsakliga insatskomponenter: Utveckling av ett flexibelt kursutbud som enskilda verksamheter själva valt från (18 utbildningar och 5 webbutbildningar). Gemensam utbildning för medarbetare som fick rollen som digitaliseringsstöd, vilka i sin tur utbildat kollegor lokalt utifrån framtaget kursutbud.

DIVOS (2019-04-01 – 2021-06-30)

Antal ingående kommuner: 6 kommuner (Essunga, Grästorps, Götene, Lidköping, Skara och Vara)

Antal deltagare: 1 757.

Berörda verksamhetsområden: Vård- och omsorg.

Mål: Höja den digitala grundkompetensen bland vård- och omsorgspersonal samt öka medvetenheten om vilka de digitala möjligheter som finns tillgängliga. På sikt tillvarata digitaliseringens möjligheter samt stärka personalens ställning på arbetsmarknaden.

Huvudsakliga insatskomponenter: Utveckling av en gemensam, arbetsplatsförlagd utbildning för vård- och omsorgspersonal bestående av fem tillfällen, där varje tillfälle berört ett eget tema. Gemensam utbildning för medarbetare som fick rollen som digitaliseringsstöd, vilka i sin tur hållit i den arbetsplatsförlagda utbildningen.

⁴ Beskrivningarna bygger på projektens slutrapporter och de formuleringar som projekten själva använt. Det innebär att projektens målsättningar och verksamhetsområden delvis beskrivs på olika sätt.

Digga Halland (2018-08-01 – 2021-01-30)

Antal ingående kommuner: 6 kommuner (Laholm, Halmstad, Hylte, Falkenberg, Varberg och Kungsbacka. Även Region Halland och Högskolan i Halmstad har ingått i projektet).

Antal deltagare: 6 971.

Berörda verksamhetsområden: Varierat mellan kommuner. Socialtjänst, hemvård, omsorg, vård- och omsorg, individ- och familjeomsorg.

Övergripande syfte: Stärka den digitala kompetensen hos medarbetare inom vård- och omsorgssektorn, och därigenom öka förutsättningarna för att de själva ska vara med och forma sin digitala arbetsmiljö, samt stärka sin ställning på arbetsmarknaden.

Huvudsakliga insatskomponenter: Utveckling och genomförande av en gemensam webbutbildning för personal. Kommunala delprojekt med varierande inriktning, såsom testmiljöer för ny teknik, fördjupande utbildningar samt digitaliseringsstöd.

Mer omsorg med digital teknik - MODIG (2019-04-01 – 2021-06-30)

Antal ingående kommuner: 7 kommuner (Ale, Härryda, Kungälv, Mölndal, Partille, Stenungssund och Tjörn).

Antal deltagare: 3 478.

Berörda verksamhetsområden: Äldreomsorg och funktionsstöd, inklusive kommunal hälso- och sjukvårdspersonal inom dessa områden.

Övergripande syfte: Stärka baspersonals och chefers digitala kompetens och att ta fram en metod för att främja långsiktigt arbetsplatslärande.

Huvudsakliga insatskomponenter: Utveckling och genomförande av gemensamma utbildningar för strategiska och operativa chefer, samt medarbetare som fick rollen som digitaliseringsstöd. Kommunala delprojekt med varierande inriktning, där utbildningar för baspersonal togs fram som digitaliseringsstöden sedan genomförde.

3. Satsningens kontext i Västsverige

De fyra projekten kan i hög grad förstås som en del av ett större pågående utvecklingsarbete för att stärka digitaliseringen inom vård- och omsorgssektorn i Västsverige. I detta kapitel beskrivs denna kontext som fond för att förstå våra bedömningar och slutsatser längre fram. Detta ämne behandlades mer utförligt i vår delrapport. I denna rapport sammanfattar vi våra huvudsakliga slutsatser. Beskrivningen baserar sig på genomläsning av strategidokument och intervjuer med nyckelpersoner med god kännedom om det pågående arbetet i Västsverige. I bilaga 4 finns en överblick över aktörer och initiativ.

3.1 Digitalisering prioriterad fråga men komplicerat system

Digitalisering inom vård- och omsorgssektorn är en prioriterad fråga både på nationell och regional nivå samt på den nivå på vilken kommunerna samarbetar i kommunalförbund. Att frågan är prioriterad har samtidigt lett till ett relativt komplicerat 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 vad gäller vem som äger och driver frågan mellan olika nivåer och samverkansforum. Det gäller i synnerhet frågan om digital kompetens, som både kan ses som en digitaliseringsfråga och en kompetensförsörjningsfråga.

Även inom kommunerna bedömer vi att det finns oklarheter vad gäller organisering och ansvarsfördelning när det gäller digitaliseringen, och särskilt den digitala kompetensen. Det finns relativt stora skillnader mellan enskilda kommuner vad gäller intern organisation och det mandat som olika nivåer i organisationerna har att driva digitalisering. I flera kommuner uppfattar tjänstemännen själva att rågången i ansvar mellan olika verksamhetsgrenar inte är tydlig, exempelvis mellan centrala IT-enheter, HR och linjeverksamheterna.

3.2 Digital kompetens sällan fokus i digitaliseringsstrategier

Det finns flera strategier på nationell och regional nivå som syftar till att främja den digitala omställningen. Digitalisering förekommer exempelvis som ett strategiskt prioriterat område i regionala utvecklingsstrategier samt hälso- och sjukvårdsstrategier. Strategier och initiativ inom digitalisering fokuserar dock primärt på infrastruktur, system och teknik och mindre på den digitala kompetensen. Denna kompetens framstår som lätt eller okomplicerad att förvärva, och dess betydelse står sällan i fokus i digitaliseringsstrategier, särskilt på de mest övergripande strategiska nivåerna.

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 efterföljande kapitel. Vi ser ett relativt stort glapp mellan visionerna om digitaliseringen i strategierna och de i många fall grundläggande behov av kompetensutveckling som framträtt i projektens egna kartläggningar och i vår utvärdering. 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.

4. Möter satsningen på digital kompetens ett behov?

Att bedöma satsningens relevans är en viktig uppgift då det tillsammans med måluppfyllelsen säger något om satsningens sammantagna värde. En satsning kan ha nått sina mål men ändå bidragit med begränsat värde om målen inte speglar behoven som finns. Det påverkar i sin tur hur användbara lärdomar från satsningen blir. Vi har bedömt satsningens relevans utifrån tre perspektiv:

- Arbetstagarperspektivet. I vilken mån projektmålen ligger i linje med kompetensutvecklingsbehov utifrån vård- och omsorgspersonalens perspektiv.
- Verksamhetsperspektivet. I vilken mån projektmålen ligger i linje med de kompetensutvecklingsbehov och kommunövergripande strategier som finns bland deltagande kommuner.
- Regionala utvecklingsperspektivet. I vilken mån projektmålen ligger i linje med strategier på delregional och regional nivå.

Händelser i omvärlden och i deltagande organisationer kan under det att satsningarna pågår göra att behoven förändras, vilket vi kommer att beröra i slutet av kapitlet.

Underlag för bedömningarna baserar sig på genomgång av lokala och regionala strategier, projektens egna behovskartläggningar, externa projektutvärderingar, intervjuer med fackliga företrädare, chefer i deltagande organisationer, experter inom digitalisering inom vård- och omsorg samt nyckelpersoner på mer övergripande strategisk nivå.

HUVUDSAKLIGA SLUTSATSER I KAPITLET

- Projekten är i hög grad relevanta utifrån ett arbetstagar- och organisationsperspektiv. *För vård- och omsorgspersonalen* blir digital kompetens 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 personalen uppfattas som relativt låg och därmed behovet av kompetensutvecklande insatser som stort.
- Projekten är i hög grad 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.
- Satsningarna har blivit än mer relevanta på grund av pandemin som ökat efterfrågan på digital kompetens sett ur både brukarperspektiv, arbetstagarperspektiv och organisationsperspektiv.

4.1 Satsningarnas inriktning är relevant för vård- och omsorgspersonalen

Vård- och omsorgsyrsken utgör i flera fall bristyrken, vilket innebär att personalen sannolikt inte riskerar att förlora sina jobb eller att ha svårt att hitta nya inom branschen. Strategirådet bedömer dock att projekten bidragit till att stärka personalens långsiktiga ställning på arbetsmarknaden givet de krav som utvecklingen framöver kommer att ställa. 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 man som arbetstagare över huvud taget 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.

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 på olika sätt. I projekten har det exempelvis handlat om nyckelfria lås som stärkt nattpersonalens trygghet, eller tekniska lösningar som minskat stressiga arbetssituationer. För att digitaliseringens potentiella arbetsmiljövinster ska kunna tillvaratas krävs att personalen kan använda och har tilltro till den nya tekniken - ett område inom vilket kompetensfrågan blir avgörande.

4.2 Satsningarna kopplar an till nyckelfrågor för kommunerna

Strategirådet bedömer att satsningen på att stärka personalens digitala kompetens också i hög grad kan ses som relevant från ett verksamhetsperspektiv. I både intervjuer med kommunföreträdare samt flera kommunala budgetar framhålls digitalisering som en nyckelfråga för att vård- och omsorgssektorn ska klara sitt uppdrag i framtiden givet den demografiska utvecklingen och det ökade vårdbehovet.⁵ Genom att införa digital teknik kan resurser frigöras och personalen avlastas. 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 digitala kompetens blir mot denna bakgrund en förutsättning för att digitaliseringens potential från ett verksamhetsperspektiv ska kunna realiseras. Flera intervjuade kommunala företrädare lyfter behovet av satsningar i syfte att stärka den digitala kompetensen, både hos medarbetare och chefer. Det gäller inte minst medarbetarna med lägst digital kompetens. "Att höja lägstanivån är centralt för att vi som organisation ska kunna

⁵ Se exempelvis Göteborgs stad, Budget 2022, s.146 samt Kungsbacka kommun, Kommunbudget 2022 och plan 2023-24, s 24.

ta nödvändiga kliv framåt”, som en intervjuad chef i en kommun uttrycker det. Att även chefer i flera fall inkluderats i satsningarna ligger i linje med de behov som finns utifrån ett organisationsperspektiv, inte minst att de behöver vilja och kunna leda den förändring som digitaliseringen innebär.

4.3 Satsningen relevant utifrån regionala, strategiska mål

Strategirådet bedömer att projekten även är relevanta utifrån regionala strategier och initiativ inom området. Det finns exempelvis en klar koppling mellan satsningarna och Göteborgsregionens strategiska inriktning för 2020–2023, där utbildning och kompetensförsörjning samt digital transformation utgör två av sex prioriterade områden.⁶ Som beskrivits i föregående kapitel nämns kompetensfrågan visserligen sällan som en uttalad strategisk prioritering och det finns få andra satsningar på digital kompetens. Utifrån våra genomläsningar av rapporter och intervjuer med både personer på olika nivåer och sakområdesexperter framstår det dock som mycket svårt att realisera de ambitioner med digitaliseringen som uttrycks i regionala strategier utan att stärka den digitala kompetensen.

Genomförda intervjuer pekar på att projektens inriktning mot att stärka personalens digitala kompetens kan ses som relevant för att just synliggöra behovet av 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.

4.4 Satsningarna än mer relevanta på grund av pandemin

Coronapandemin, som drog in över Sverige under början av år 2020 när projekten redan var i gång, har haft en tydlig påverkan på behovet av satsningar på vård- och omsorgspersonalens digitala kompetens. Efterfrågan från brukare och anhöriga vad gäller exempelvis digitala lösningar för kontakt och att personalen ska kunna vara behjälpliga med det har ökat. Personal har där det har varit möjligt i högre utsträckning arbetat på distans, vilket bland annat kräver kompetens att genomföra digitala möten och andra former av digitalt informationsutbyte för att verksamheterna ska fungera och kunna leverera på sina uppdrag i en tid där arbetsplatsen inte finns som gemensam träffpunkt.

Coronapandemin har kort sagt ökat efterfrågan på kompetensutveckling för digitalisering både från enskilda medarbetare och verksamheterna. Samtidigt blev det i flera verksamheter svårare att genomföra kompetensutvecklingen på grund av pandemin, vilket vi återkommer till i nästkommande kapitel om effekter.

⁶ Göteborgsregionen, *Strategisk inriktning 2020–2023*.

5. Vilka är effekterna och lärdomarna?

Undersökningen av effekter har fokuserat på följande frågeställningar:

- Vilka effekter har projekten bidragit till på deltagarnivå respektive organisationsnivå?
- Har arbetet inom projekten bidragit till förflyttning i linje med deltagande organisationers övergripande strategier?
- Hur effektiva är olika sätt att kompetensutveckla och vilka förutsättningar krävs för goda resultat?
- Har satsningarna lett till några oväntade effekter, positiva och/eller oönskade?

I kapitlet resonerar vi om effekter utifrån ett aggregerat perspektiv och ett jämförande perspektiv – såväl mellan projekt som insatser i den mån det är möjligt. Möjligheten att aggregera och jämföra effekter försämrar nämligen av ett antal faktorer. Även om projekten på den mest övergripande nivån har haft liknande målsättningar, har de inte haft samma specifika mål och det varierar var projekten har lagt tyngdpunkten utifrån de olika aspekterna av kompetens som finns. Projekten har, med rätta, tagit utgångspunkt i organisationernas specifika behov och i flera fall har både innehåll och nivå anpassats utifrån olika arbetsplatser inom samma organisation. Exempelvis har medarbetare i vissa kommuner utbildats för att i ökad utsträckning använda befintliga digitala system medan medarbetare i andra kommuner har deltagit i att implementera nya digitala arbetssätt. Några gemensamma mätområden har därför varit svåra att hitta. Något som också begränsar möjligheten att dra säkra slutsatser är

HUVUDSAKLIGA SLUTSATSER I KAPITLET

- Projekten har höjt majoriteten av de 20 000 deltagarnas digitala kompetens och märkbart höjt lägstanivån i digital kompetens bland medarbetarna. Användningen av digitala arbetssätt, framför allt befintliga men till viss del även nya, har ökat i många deltagande verksamheter.
- Ingen enskild insatstyp i sig själv räcker för att ge varaktiga effekter på den digitala kompetensen utan kombinationer av flera olika insatser som skapar värde. Med det sagt framstår strukturen med en *train-the-trainer*-ansats där digitaliseringsstöd utbildar medarbetare som ett effektivt sätt att kompetensutveckla, särskilt för de med lägst digitaliseringskompetens.
- Nya strukturer för kontinuerlig kompetensutveckling har utvecklats och skapar förutsättningar för en hållbar kompetensutveckling – om de permanentas.
- Satsningen har stärkt förutsättningarna för effektiv implementering av digitala arbetssätt framöver genom att ha ökat den operativa nivåns allmänna mottagarkapacitet; dels genom de nya strukturerna för kontinuerlig kompetensutveckling, dels genom att ha ökat viljan och nyfikenheten bland medarbetarna för digitaliseringens möjligheter.
- Förutsättningar för goda resultat är bland annat: behovs- och verksamhetsanpassade insatser, att involvera medarbetarna tidigt, upprepning och kontinuitet, uppföljning, IT- och kompetensutveckling som går i takt och förändringsledarskap bland första linjens chefer.

att svarsfrekvensen i både vår egen enkätundersökning och flertalet av de som genomförts av projekten eller projektutvärderarna, är låg.

Bedömningen av effekterna vilar på flera underlag, i huvudsak projektens egna uppföljningar och underlag, de externa projektutvärderingarna, intervjuer med deltagare, chefer och projektledare samt vår enkät till chefer på operativ nivå.

5.1 Projekten har höjt kompetensen hos en majoritet

Effekter på medarbetarnivå handlar om i vilken mån projekten påverkat chefer och medarbetares digitala kompetens, det vill säga lett till ökade kunskaper och färdigheter men också stärkt förmåga och vilja att tillämpa dem. Vi belyser särskilt eventuella effekter för gruppen medarbetare med lägst digitaliseringskompetens och effekter vad gäller deltagande chefers förmåga att driva förändringsarbete kopplat till digitalisering.

Givet de begränsningar som finns i vårt underlag och som vi beskrivit ovan, kan vi inte ge en exakt bild av de samlade effekterna. Vi kan dock ge en uppfattning om ungefärlig effektstorlek – har projekten sammantaget höjt den digitala kompetensen i någon mån i något avseende? Vi kan också beskriva de olika typerna av effekter som har uppstått utan att kunna kvantifiera dessa på aggregerad nivå. Vi kan göra vissa jämförelser mellan projektens effekter men begränsas av att effekterna är av olika karaktär.

Först presenterar vi den aggregerade effektbilden vad gäller storlek och typ av effekter, därefter resonerar vi kring möjligheten att jämföra effekter mellan projekten.

5.1.1 AGGREGERAD EFFEKTBILD

Som tidigare nämnts finns det en relativt stor variation i vad de 20 000 medarbetarna och cheferna som deltagit har utbildats i och vilka aspekter av kompetens som har varit i fokus att utveckla. Dessutom finns en stor spännvidd i både yrkeskategorier, behov och förkunskaper bland deltagande medarbetare.

Projektet har höjt majoriteten av de 20 000 deltagarnas digitala kompetens. I samtliga projektutvärderingar konstateras, genom olika typer av underlag, att majoriteten av deltagarna har höjt sin kompetens.⁷ Bilden som projekten och projektutvärderarna ger bekräftas av Strategirådets eget underlag: över hälften av de operativa cheferna anger i vår enkät att medarbetarnas digitala kompetens i stor eller mycket stor utsträckning har stärkts och i våra intervjuer med digitaliseringsstöd och chefer framkommer att de flesta, men inte alla, deltagare har blivit stärkta i sin digitala kompetens. En överblick över de kvantitativa mätningarna av projektsresultaten finns i bilaga 3.

Projektet har märkbart höjt lägstnivån i digital kompetens bland medarbetarna. Knappt hälften av cheferna instämmer i stor eller mycket stor utsträckning i vår egen enkäts påstående att projektet stärkt kompetensnivån hos medarbetare med lägst digital kompetens. Också

⁷ I vilken utsträckning bedömningarna baserar sig på kvantitativa respektive kvalitativa data varierar. Exempel på några kvantitativa resultat: Av Modigs egna mätningar framgår att 60 % av baspersonalen arbetar mer med digitala verktyg idag än för två år sedan. Cirka 70 % av de svarande i Digga Hallands enkätundersökning tycker att webbutbildningarna ökat deras kunskap om digitalisering, och projektets före- och eftermätningar visar på positiva förändringar. Cirka 80 % av de svarande i DiVOS enkäter efter varje utbildningsmodul anger att de lärt sig något nytt och att de kommer att ha nytta av kunskapen i sitt arbete. I Go-DigITs utvärderingar av utbildningsmodulen praktisk IT-kunskap anger 82 % att de kommer att få användning av utbildningen.

projektens egna underlag, samt våra intervjuer med digitaliseringsstöd och chefer ger bilden att lägstnivån i regel har höjts.

Vad gäller typen av effekter ser vi att **projekten sammantaget har höjt den digitala kompetensen hos deltagande vård- och omsorgspersonal i flera avseenden**, där de mest gemensamma och framträdande är:

- ökad digital kunskap om enskilda system,
- mer positiv inställning till digitalisering generellt och sina egna digitala lösningar specifikt,
- ökat mod att våga testa, och
- en stärkt förståelse för digitaliseringen som en del av den pågående verksamhetsutvecklingen.

På sida 17 har vi samlat citat från medarbetare och chefer med exempel på vad som har hänt till följd av projekten – och några citat som ger exempel på svaga eller uteblivna effekter.

En oväntad effekt av insatsen digitaliseringsstöd är att rollen i flera fall har stärkt dessa medarbetares självförtroende. Detta uttrycks på lite olika sätt, exempelvis att de är tryggare i att prata inför folk, tar för sig mer och tror mer på sig själva.

Även om bilden av projektens effekter bland medarbetarna över lag är positiv, finns variationer mellan enskilda kommuner och verksamheter. Intervjuer, genomförd enkätundersökning samt slututvärderingar pekar på att medarbetarnas digitala kompetens ökat i lägre grad inom några av verksamheterna. Projektens avtryck tycks hänga samman med flera faktorer. Dels har pandemin, en extern påverkansfaktor som kommunerna inte har kunnat råda över, påverkat verksamheter i olika utsträckning, vilket vi återkommer till längre fram. Dels utformningen av själva projektinsatserna, där standardiserade upplägg som genomförts på samma sätt i alla verksamheter eller på annat sätt inte varit behovsanpassade, lett till svagare avtryck. Dels har organisatoriska förutsättningar som projekten haft begränsad påverkan över haft betydelse. Bland annat i vilken grad digitaliseringsfrågan setts som prioriterad på politisk nivå och ledningsnivå samt enhetschefernas upplevda behov av att stärka den digitala kompetensen. Vi återkommer till detta under avsnittet där vi identifierat goda förutsättningar för resultat.

Också chefers kompetens har stärkts, men i lägre grad. Genomförda intervjuer samt projektens rapporter och utvärderingen tyder på att också chefernas kompetens stärkts. Det gäller dels i frågor som rör digitalisering, dels vad gäller förändringsledning. Vi bedömer dock att projektens avtryck bland cheferna är svagare jämfört med avtrycket på medarbetarnivå. Det beror huvudsakligen på att chefer inte varit föremål för insatser i alla deltagande kommuner samt att de flesta insatser som riktats till chefer har varit av mindre omfattande karaktär.

I Go-DigIT kunde kompetensutvecklingen för chefer inte genomföras som planerat på grund av pandemin. Cheferna hann delta på en träff med tematiken "Att leda digitalisering", därefter erbjöd projektet särskilda utbildningstillfällen digitalt och vissa chefer fick praktiskt stöd att utveckla sin digitala kompetens. Måluppfyllelsen att 65 procent av deltagande chefer skulle öka sin funktionsrelaterade användning av digitala verktyg mättes på grund av förändringarna dock inte. I Digga Halland var cheferna inte en initial målgrupp, även om insatserna i viss mån breddades till denna målgrupp efter hand. I DiVOS saknades specifika insatser för chefer, utan tanken var i stället att dessa skulle delta i den arbetsplatsförlagda utbildningen (APU).

Projektutvärderarna bedömer dock att chefernas upplevda kunskap om digitalisering och digitaliseringens möjligheter inte ökat nämnvärt under projektets gång.⁸ Cheferna skattade redan innan DiVOS sin kunskap som hög eller mycket hög, och endast var fjärde chef deltog i utbildningstillfällena – som inte var specifikt riktade till chefer. Störst effekt på chefernas kompetens har sannolikt projektet Modig haft, där relativt omfattande utbildningsinsatser för chefer genomfördes – fyra utbildningstillfällen för chefer på strategisk nivå samt fem utbildningstillfällen för chefer på operativ nivå. Cirka 80 procent av deltagarna svarade att utbildningen för operativa chefer i dess helhet varit bra eller mycket bra, samt att de troligen eller absolut kommer att ha användning av utbildningen i sitt arbete.⁹ Även i Modig utbildades dock färre chefer än vad som var planerat.¹⁰

Coronapandemins påverkan på projektens effekter är mångfacetterade. Å ena sidan har efterfrågan på kompetensutvecklingsinsatserna ökat genom att behovet av dem har blivit tydligare, vilket på vissa håll har gjort att insatserna prioriterats högre än vad de annars hade gjorts. Å andra sidan har pandemin på andra håll inneburit att annat har behövt prioriteras och att kompetensutvecklingsinsatser har behövt ställas in eller genomföras i mindre skala.

En viss del av de förändringar som går att se och som handlar om ökad användning av digitala verktyg för möten och korrespondens kan antagligen vara en effekt av coronapandemin, som har gjort det av nöden tvunget för vissa yrkesgrupper att använda dessa verktyg oavsett kompetens eller motivation. Även medarbetare som inte deltagit i projektens insatser har sannolikt ökat sin användning av dessa verktyg under pandemin. Det har inte funnits några kontrollgrupper i projekten som deltagarnas resultat har jämförts med vilket gör det svårt att dra några säkra slutsatser om coronapandemins eventuella påverkan på andra önskade utfall, såsom medarbetares vilja och förståelse för digitaliseringens möjligheter.

⁸ Contextio Ethnographic AB & Orwén Konsulting AB (2021). *Lärande utvärdering av projekt DiVOS. Slutrapport April 2021*. S.20

⁹ Svarsfrekvensen på undersökningen var 51 procent. Se Göteborgsregionen (2021). *Slutrapport från Projekt Modig*. S.23.

¹⁰ 101 chefer deltog, medan målet var 160.

Inom vården säger många "vi ska sköta människor, inte hålla på med datorer". Så det var väldigt negativt i början. Men i slutet av projektet såg det helt annorlunda ut. De var väldigt mycket mer positiva, och de kände att de klarade detta.

- Medarbetare som arbetat som digitaliseringsstöd

Den digitala kompetensen har ökat markant för alla medarbetare som jag haft under mig under projektets gång. Det har varit lyckat. Men får inte glömma att under pandemin 2020 fick vi en liten skjuts också för vi jobbade mer digitalt. Det blev lättare att implementera vissa saker i verksamheten.

- Operativ chef inom funktionsstöd

Alla klarar av grunderna idag. Den nedersta grundnivån har absolut stigit.

- Operativ chef inom äldreomsorgen

Personalen är mer positiv till digitalisering generellt. När vi har vikarier från andra delar så är de betydligt mer negativa och ifrågasätter. Det finns en tydlig skillnad mellan dem och mina medarbetare som varit med i projektet.

- Operativ chef inom äldreomsorgen

När pandemin kom lades projektet på is. Så mycket av det som var tanken genomfördes inte. Och det har ju inte heller givit så mycket.

- Operativ chef inom äldreomsorgen

Den största skillnaden är nog att de vågar mer. Att de vågar testa, att det vet att inget allvarligt kommer hända.

- Medarbetare som arbetat som digitaliseringsstöd

Medarbetarna behöver ännu mer att träna på, det räcker inte med dessa små filmer. De som behöver det är dem som behöver träna mest, den uppfattning jag har är att man behöver investera än mer i dem som inte kan.

- Operativ chef

Projektet har inte gjort oss mer positiva, vi var redan positiva. Projektet har inte gett oss något nytt, vi vill ha nya idéer och välfärdsteknik till vår verksamhet. Det har vi inte fått.

- Operativ chef

5.1.2 SVÅRT ATT JÄMFÖRA EFFEKTER MELLAN PROJEKTEN

De ingående kommunerna i projekten delar i det stora hela en liknande problembild inom vård- och omsorgssektorn: personalbrist, ökad andel vård- och omsorgstagare samt ökade krav och förväntningar på service. Projekten delar även uppfattningen att digitalisering är centralt för att hantera dessa utmaningar och att den digitala kompetensen behöver stärkas för att realisera digitaliseringens potential. Projekten har dock valt något olika inriktning och fokus, inklusive olika projektspecifika mål och önskade effekter vilket begränsar möjligheten att jämföra effekternas storlek.

Det finns som tidigare nämnts även andra faktorer som begränsar möjligheten att jämföra effekter mellan projekten, inte minst att de kvantitativa mätningar som gjorts i form av främst enkätundersökningar i flera fall har låg eller oklar svarsfrekvens och att frågorna är till följd av de olika specifika projektmålen ställda på ett sätt som inte kan jämföras mellan projekt. I Bilaga 3 har vi samlat kvantitativa resultat från de mätningar projekten eller projektutvärderarna har gjort.

Vårt främsta syfte med ambitionen att presentera effekter ur ett jämförande perspektiv var att kunna sätta dessa effekter i relation till projektens kostnader per deltagare och utbildningstimme, som vi presenterar i nästkommande kapitel. Vår övergripande slutsats är dock att det underlag som finns inte kan visa på några stora eller säkerställda skillnader mellan projekten vad gäller effekter. Det betyder inte att det inte finns några skillnader mellan projekten vad gäller vilket avtryck de har gjort, utan att underlaget inte är tillräckligt robust för att dra några sådana slutsatser. Trots svårigheten att jämföra effekter mellan projekten går det att emellertid med hjälp av att analysera projekten och dess komponenter samlat dra ett flertal lärdomar som är relevanta för kommunernas fortsatta arbete. Exempelvis vad som krävs för hållbara resultat, vad som fungerar för de med lägst digital kompetens och vilka förutsättningar som krävs för goda resultat, vilket vi redogör för längre fram i rapporten.

5.2 Ökad grad av digitalisering i deltagande verksamheter

Effekter på organisationsnivå handlar i detta fall om projekten, som riktar sig till individer, har lett till förändringar på arbetsplatserna vad gäller exempelvis arbetssätt eller organisering.

Strategirådets samlade bild är att projekten sammantaget bidragit till en ökad grad av digitalisering i deltagande verksamheter, där framför allt användningen av redan befintliga digitala lösningar över lag har ökat. I flera fall har det även utvecklats strukturer för kontinuerlig digital kompetensutveckling. Variationer finns dock både mellan kommuner och verksamheter inom kommunerna vilket gör att spannet mellan de svagaste och starkaste effekterna vi kan identifiera är relativt stort. Vilka lärdomar det går att dra av denna variation behandlar vi i avsnitten "Hur effektiva är olika sätt att kompetensutveckla?" och "Förutsättningar för goda resultat". Vad gäller de framtagna strukturerna för kontinuerlig kompetensutveckling finns frågetecken kring deras fortlevnad, vilket vi återkommer till längre fram.

En positiv bieffekt vi har stött på är insatsernas bidrag till att utveckla medarbetarskapet. Vi kan inte uttala oss om hur vanligt förekommande denna effekt är då den inte undersökts systematiskt, men ser det ändå som intressant att lyfta. Ett citat från ett digitaliseringsombud i Kungälv får illustrera effekten:

Man kommer in på frågor som medarbetarskap. Många enhetschefer är väldigt belastade, och det är klart att de är det om alla medarbetare bara ser det som sin roll att vårda, mötet med brukaren [...] Digitaliseringen är ett stöd för

[medarbetare som tar egna initiativ], en möjlighet att få mer självgående medarbetare. Men det går bara om medarbetarna ser det som sin roll. De frågorna har vi kommit in på indirekt via Modig och har jobbat mycket med.

5.2.1 ÖKAD ANVÄNDNING AV DIGITALA ARBETSSÄTT I MÅNGA DELTAGANDE VERKSAMHETER

Som tidigare nämnts, finns en variation i avtrycket mellan enskilda kommuner och verksamheter. Vår samlade bild är att användningen av digitala arbetssätt ökat hos majoriteten av deltagande verksamheter. Exempelvis anger drygt 60 procent av de som besvarat Modigs enkätundersökning att de arbetar mer med digitala verktyg nu än innan projektet. Digga Hallands före- och eftermätningar indikerar en ökning i medarbetares delaktighet att bland annat testa nya tjänster.¹¹ Av vår egen enkätundersökning till chefer framgår att en majoritet bedömer att projektet i någon mån bidragit till att utveckla verksamheten.

Projektens bidrag till en ökad digitalisering har skett på två övergripande sätt. För det första pekar genomförda intervjuer med chefer samt projektens utvärderingar på att användningen av befintliga system har främjats till följd av projekten, såsom Teams, digitala kalendrar och journalföringssystem. Projekten har både bidragit till att befintliga system används mer, samt på ett mer korrekt sätt, vilket följande citat illustrerar:

Vi har i flera år haft system som nyckelfria lås och journalföringssystemet Treserva. Men det trycktes bara ut. Det är helt klart en förändring där tack vare projektet, nu används det mer, och det används på rätt sätt. – Operativ chef inom äldreomsorgen

Förut kunde medarbetare skicka sekretessbelagda uppgifter över mejlen, nu skickar de dem via Treserva som man ska. – Digitaliseringsstöd

För det andra har projekten i viss mån bidragit till att nya digitala arbetssätt införts. I några delprojekt i Digga Halland har exempelvis testbäddar använts för att testa och köpa in ny teknik, såsom nyckelfria lås. I DiVOS hade kommunerna tillgång till välfärdsteknik och digitala verktyg som de inom ramen för projektet hade möjlighet att låna och testa i den egna verksamheten. Flera enskilda verksamheter har som ett resultat av projekten även infört digitala arbetssätt med hjälp av befintlig teknik på initiativ av digitaliseringsstöd och medarbetare. Ett digitaliseringsstöd berättar:

På ett särskilt boende lyfte medarbetare behov av att förenkla inköp av matvaror. Vi testade att lägga beställningssidan på deras Ipad, där de fick prova att på detta sätt göra beställningen i köket i stället för att springa till kontoret och göra det. Det fungerade, och det är nu så man jobbar och det har spridits till andra boenden. På ett annat boende lyfte personalen att det var svårt att öppna dörrar när de hade händerna fulla av tvätt, så vi satte in en sensor med en liten tagg. Vi gjorde en också en låsas-app i PowerPoint som vi testade på nyanställda med språkhinder. I låsas-appen kunde de se sitt boende, få hjälp med enkla begrepp som draglakan, instruktioner på hur man kokar gröt etcetera. Det funkade så bra att kommunen nu köpt in en riktig app med detta upplägg.

¹¹ Låga svarsfrekvenser och att det inte går att utsäga i vilken mån samma personer svarat på före- och eftermätningar gör dock att resultaten måste ses med försiktighet.

5.2.2 NYA STRUKTURER FÖR KONTINUERLIG KOMPETENSUTVECKLING – MEN KOMMER DE PERMANENTAS?

En utmaning som flera verksamheter inom vård- och omsorgssektorn delar är att skapa utrymme för personalens kompetensutveckling samtidigt som arbetsbelastningen kan vara hög, vikarier svåra att sätta in eller det ekonomiska läget ansträngt.

Projekt med extern finansiering kan visserligen skapa utrymme under en period för kompetensutvecklingsinsatser, men om projekten inte leder till att nya strukturer eller arbetssätt för kontinuerlig kompetensutveckling utvecklas, kommer effekterna av projekten att begränsas till det en punktinsats kan ge. Strategirådet uppfattar dock att när det gäller dessa projekt har de utvecklat och använt sig av strukturer för kompetensutveckling som utgår från de ramförutsättningar vi nämnt ovan.

I flera av satsningarna har en struktur för arbetsplatslärande utvecklats där två huvudsakliga komponenter är digitaliseringsstöden och det utbildningsinnehåll som utvecklats inom projekten. På vissa håll har det i kombination med detta utvecklats arbetssätt för att identifiera behov av digital kompetensutveckling på arbetsplatserna.

Framtagna utbildningar är tillgängliga och används även efter projektsluten: den webbaserade basutbildningen i Digga Halland, utbildningsmaterialet för digitaliseringsstöden i DiVOS och utbildningsmodulerna (inklusive webbutbildningarna) i Go-DigIT. Utbildningen för digitaliseringsstöd erbjuds fortsatt av Göteborgsregionen (Modig). Flera kommuner har lyft in i digital kompetens i introduktionen av nyanställda.

Digitaliseringsstödens uppdrag har efter projektslut förlängts i många kommuner. Samtliga kommuner i Modig och DiVOS har fattat beslut om att fortsätta med digitaliseringsombuden respektive ambassadörerna. IT-ambassadörer finns kvar i Göteborg (Go DigIT) tillsammans med den struktur med utbildningsutbud som togs fram under projektiden. Uppgifter saknas delvis om kommunerna i Digga Halland, men bland annat Halmstad och Kungsbacka kommun har valt att låta digitaliseringsstöden fortsätta sin verksamhet.

Jag är inte alltid förtjust i projekt av den enkla anledningen att de kommer och går. Däremot jobbar jag med att man ändrar ett arbetssätt och då bibehåller funktioner. Jag ser inte Go-DigIT och IT-ambassadörerna som ett avslutat koncept för att projektet tog slut och vi fick pengar för det. Det var totalt ointressant för mig. Det här blev ett arbetssätt som man bibehåller. – Operativ chef

Projekten har sammanfattningsvis utvecklat metoder, verktyg och arbetssätt som, om de permanentas, skapar bättre förutsättningar för hållbar kompetensutveckling: strukturerna för kontinuerlig kompetensutveckling med utbildningsinnehåll och digitaliseringsstöd, på vissa håll införandet av digital kompetens i introduktionsutbildningar och handlingsplaner för fortsatt arbete.

I merparten av kommunerna är förlängningarna av digitaliseringsstöden dock tidsbegränsade – i dagsläget är det inte klart i vilken grad digitaliseringsstöden formellt kommer att permanentas som funktion.

5.2.3 STÄRKTA FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR EFFEKTIV IMPLEMENTERING AV DIGITALA ARBETSSÄTT FRAMÖVER

Att stärka förutsättningarna för en effektiv implementering av digitala arbetssätt har varit en uttalad ambition för flera av projekten mot bakgrund av 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.

Vår samlade bedömning är att projekten har stärkt förutsättningarna för en effektiv implementering av digitala arbetssätt efter projektslut, även om avtrycket som vi nämnt tidigare generellt varierar mellan enskilda kommuner och arbetsplatser. Projekten har stärkt den operativa nivåns allmänna mottagarkapacitet. Dels för att majoriteten av deltagarna har blivit mer positivt inställda till digitala arbetssätt och nyfikna på vilka möjligheter som finns, dels för att det som nämnts ovan i flera fall utvecklats nya strukturer för kontinuerlig kompetensutveckling vilket underlättar en effektiv implementering. Flera chefer vittnar om en förändring efter projekten, exempelvis denna operativa chef inom äldreomsorgen:

När vi införde digital signering efter projektet så var det inga protester alls. Jag blev förvånad, för tidigare system som införts har alltid mötts av protester.

Hållbarheten i kompetensutvecklingen och förutsättningarna för en effektiv implementering av digitala arbetssätt framöver är dock i hög grad beroende av att de strukturer som skapats permanentas, samt chefers agerande och stödet från strategisk nivå, vilket varierar både mellan och inom kommuner. Chefer i flera projekt har inte fått kompetensutveckling i att leda digitalisering, eller fått mindre än planerat, vilket försvagar förutsättningarna för varaktiga avtryck av projekten på både medarbetarnivå och verksamhetsnivå.

5.3 Förflyttning i linje med övergripande strategier

I Kapitel 3 konstateras att digitalisering är en prioriterad fråga som både regioner, kommunalförbund och enskilda kommuner driver, om än i varierande omfattning. Målsättningar om en ökad digitalisering är i sin tur ofta knutna till målsättningar om en värdig, trygg och jämlik vård och omsorg, och de demografiska utmaningar som en växande äldre befolkning för med sig för kommuner.

Strategirådet bedömer övergripande att de fyra projekten bidragit till att förflytta den kommunala vården och omsorgen i linje med dessa strategiska målsättningar. Bedömningen vilar på flera faktorer. För det första har projekten stärkt den digitala kompetensen hos medarbetare och chefer. Det har i sin tur stärkt förutsättningarna för användning av välfärdsteknik och digitala arbetssätt i verksamheten. För det andra uppfattar vi att den typ av digitalisering som projekten främjat i sin tur legat i linje med verksamheternas behov. Som flera andra studier visat, leder inte digitalisering per automatik till en ökad kvalitet och effektivitet i inom vården. En rapport bland Kommunals medlemmar från 2021 ger exempelvis vid handen att ny teknik snarare kan leda till det motsatta i form av en ökad administrativ börda och försämrad arbetsmiljö, om tekniken införs utan att de anställda görs delaktiga och utbildas.¹² De fyra projekten har dock i hög grad handlat om att ta ett helhetsgrepp kring den digitala omställningen från ett verksamhetsperspektiv. Vid sidan av att stärka den digitala

¹² Kommunal (2021). *Höga förväntningar på ny teknik*.

kompetensen hos användarna, har flera kommunspecifika delprojekt även omfattat implementering av ny teknik, där medarbetarna givits inflytande över både behovsanalys och teknikens inriktning (se avsnitt 5.2.1).

De fyra projekten har nyligen avslutats och det går därför inte att dra slutsatser om satsningens långsiktiga effekter i verksamheten. Vi kan konstatera att projekten sammantaget bidragit till en utveckling som ligger i linje med strategiska mål rörande både digitalisering och en välfungerande vård och omsorg. I vilken utsträckning denna förflyttning är hållbar över tid beror på hur projektens resultat förvaltas.

5.4 Hur effektiva är olika sätt att kompetensutveckla?

Projekten har omfattat olika typer av insatser för kompetensutveckling. Utvärderingen pekar samlat på att ingen enskild insatstyp i sig själv räcker för att ge varaktiga effekter på den digitala kompetensen hos vård- och omsorgspersonal. I stället är det kombinationen av flera olika insatser som skapar värde, där exempelvis webbutbildningar kombineras med fysiska utbildningar och operativt stöd.

En annan slutsats som går att dra utifrån projekterfarenheterna är att kompetensutveckling för digitalisering samtidigt inte behöver vara extremt resurskrävande. Långsiktighet och upprepning är att föredra framför omfattande punktinsatser.

Vad gäller frågan om effektiviteten i olika sätt att kompetensutveckla har vi haft ett särskilt fokus på hur insatserna fungerar för olika målgrupper, med mest fokus på de med lägst digitaliseringskompetens.

Arbetsplatsförlagt lärande utifrån en *train-the-trainer*-struktur, där digitaliseringsstöd utbildar medarbetare, framställs genomgående som ett effektivt sätt att kompetensutveckla, om det genomförs på rätt sätt. Fördelarna, som framträder i både vårt eget underlag och projektutvärderingarna, i jämförelse med andra sätt att kompetensutveckla är flera:

- Digitaliseringsstöden har inblick i verksamheterna, både vad gäller vilka system som finns och hur de fungerar men även medarbetarnas kunskapsnivå och inställning. Detta möjliggör en kontextanpassning av innehåll och användandet av ett lättillgängligt och verksamhetsrelevant språk, som är svårt att uppnå med andra tillvägagångssätt. Digitaliseringsstöden kan översätta värdet av digitalisering till vad som skapar nytta i verksamheten.
- Att digitaliseringsstöden är en kollega och inte exempelvis en extern person har upplevts även ha fördelar då digitaliseringsstöden fungerat som föredömen, haft en högre tillit hos medarbetarna som ingångsvärde. Medarbetare har vågat ställa frågor och erkänna att vissa saker är svårt, en öppenhet som är viktig för att utveckla sin kompetens.
- I de fall digitaliseringsstöden inte bara utbildat utan även haft en stödjande roll i digitaliseringsfrågor i vardagen kan de främja att förmågorna kan användas och upprätthålls. Att ha någon att fråga i vardagen framstår som mycket viktigt för att befästa den digitala kompetensen, men fylls inte idag av till exempel IT-avdelningar som befinner sig för långt ifrån verksamheterna.
- Ökad möjlighet till individanpassning. Digitaliseringsstöden kan ge individuell kompetensutveckling och stöd till de som behöver det. En chef säger exempelvis att

"en kollega har en synnedsättning och behövde lite stöd i det. Det gick inte att ha utbildning med en massa andra personer för då hängde inte den personen med."

Webbutbildningar som genomförs av medarbetare på egen hand framhålls kunna fylla en funktion och vara det mest effektiva tillvägagångssättet när det gäller att förmedla vissa typer av kunskap. Det finns styrkor med att innehållet kan varieras och att det kan användas när medarbetaren har tid. En nackdel som framkommit i projekten är risken att kunskapen inte sätter sig lika djupt som när medarbetare diskuterar, kan fråga varandra och kan prova på i praktiken. Erfarenheten från projekten är att bättre effekter generellt uppnås om webbutbildningarna kombineras med förberedande insatser och uppföljning efteråt, exempelvis i form av gruppdiskussioner.

Att därefter följa upp vad medarbetarna tagit med sig framstår som en liten men betydelsefull insats för att stärka effekterna, som inte bör försummas.

Att prova på ny teknik – det är viktigt att ha med sig vilken typ av effekt man kan få ut av denna typ av insats. Beroende på hur det genomförs kan det väcka intresse och öka motivationen genom att medarbetare får upp ögonen för möjligheterna med digitalisering. Det finns dock en risk att det bara blir något som var "kul att prova på" och inte kopplat till verksamhetens viktigaste behov eller möjligheter att faktiskt köpa in. Att medarbetare får testa potentiella tekniska lösningar som underlag för inköp är däremot en viktig del i en process där medarbetare (och brukare) är involverade i att identifiera behov och möjliga lösningar.

5.4.1 VAD FUNGERAR FÖR DE MED LÄGST DIGITALISERINGSKOMPETENS?

En central framgångsfaktor för att höja de med lägst digital kompetens är att förstå hantera så kallad digitaliseringsskam, ett fenomen Sweco lyft i sina projektutvärderingar och som grundar sig i det glapp som kan finnas mellan förväntningarna på medarbetarnas digitala kompetens och den faktiska nivån. Det finns medarbetare med låg digital kompetens som håller sig undan digitala verktyg och undviker att be om hjälp på grund av skamkänslor och rädsla för att göra fel.¹³ En tydlig lärdom från projekten är att det är viktigt att jobba med kulturen för att skapa gynnsamma förutsättningar för denna grupp – ett öppet och tillåtande klimat där medarbetare känner att de vågar testa och att det inte finns några frågor som är dumma.

Projekterfarenheterna talar samstämmigt för att digitaliseringsstöd, med de styrkor vi tidigare nämnt, fungerar särskilt bra för medarbetare med låg digital kompetens. Denna grupp har exempelvis större behov av att kunna få individuellt stöd, exempelvis i form av enskild introduktion eller uppföljning, vilket strukturen med digitaliseringsstöd ger möjligheter till. En generell iakttagelse är samtidigt att personer med låg digitaliseringskompetens tycks gynnas av sådant som gynnar de flestas lärande, såsom verksamhetsanpassade utbildningar tillsammans med kollegor.

Flera projekt har under pandemin testat både fysiska och digitala arbetssätt för utbildning. Av erfarenheterna kan vi inte dra några principiella slutsatser om vad som är mer eller mindre effektivt utan att ta hänsyn till innehåll, målgrupp och vad som är praktiskt möjligt i olika kontexter. Det är dock viktigt att ha med sig att den grupp som har lägst kunskap från början

¹³ Se Sweco (2021a). *Go-DigIT utvärderingens slutrapport*. S.15. Sweco (2021b). *Modig Mer omsorg om digital teknik. Swecos slutrapport*. S.9.

också har svårast att ta till sig digitala arbetssätt för kompetensutveckling. De mest grundläggande utbildningarna bör därför ske i fysisk form.

Tabell 1. Gynnande respektive missgynnande faktorer vid kompetensutveckling av medarbetare med låg digital kompetens

Gynnande faktorer	Missgynnande faktorer
Kollegor som utbildar verksamhetsanpassat i mindre grupp	Generella utbildningar med externa undervisare i storgrupp
Utbildning tillsammans med sina kollegor	Utbildning på egen hand
Återkommande kortare tillfällen (repetition)	Få men längre tillfällen
Möjlighet att öva och få se praktiskt	Fokus på teori
Hjälp från kollega	Hjälp från IT-avdelning
Motivering av digitaliseringens nytta utifrån ett medarbetarperspektiv	Motivering av digitaliseringens nytta i allmänna termer
Exempel och övningar som utgår från riktiga "case"	Generella exempel och övningar eller som utgår från annan verksamhet

5.5 Förutsättningar för goda resultat

Varför har inte alla deltagande medarbetare höjt sin kompetens och varför har inte kompetensutvecklingsinsatserna gjort ett tydligt avtryck i alla deltagande kommuners verksamheter? Strategirådet har samlat erfarenheter och lärdomar från projekten kring dessa frågor och omformulerat dessa som ett antal förutsättningar för goda resultat.

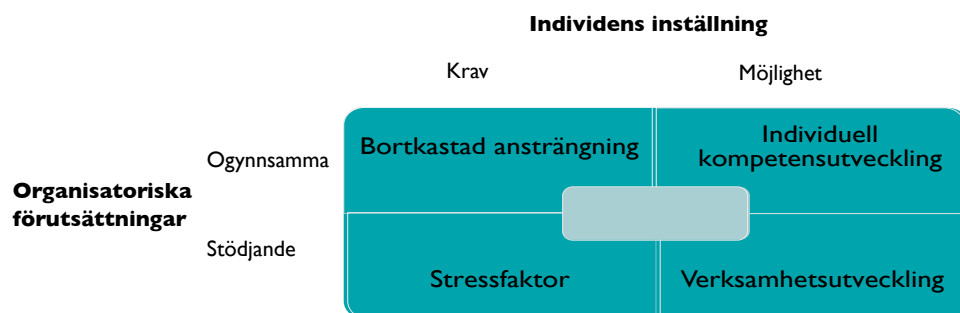
- En central lärdom från satsningarna är hur avgörande det är att insatserna, oavsett vilka, är **behovs- och verksamhetsanpassade**. Insatserna som höll lägre kvalitet, oavsett fokus, kännetecknades av bristande behovs- och verksamhetsanpassning samt medarbetarinvolvering. Exempelvis kan webbutbildningar nivåanpassas, alternativt kompletteras med anpassningsbart arbetsmaterial före och efter genomförandet. För att kunna behovs- och verksamhetsanpassa krävs först en **gedigen behovsanalys**. Erfarenheter från projekten visar entydigt att det är en investering väl värd den tid det krävs att genomföra.
- Att medarbetarna involveras tidigt.** Delaktighet är en viktig förutsättning för framgångsrik digitalisering generellt och digital kompetensutveckling specifikt, särskilt då det historiskt sett i många verksamheter präglats av att saker har "tryckts ned i halsen" på dem ovanifrån. Projekterfarenheter talar för att delaktigheten fungerar bättre där det finns tydliga strukturer för att öka den i form av arbetssätt och rutiner, exempelvis Digga Hallands 10-stegsmodell. Delaktighet är också en viktig del i att möjliggöra den behovs- och verksamhetsanpassning av kompetensutveckling som vi redan berört.
- Varför och inte bara vad.** En del av den låga digitala kompetensen förklaras inte av bristande kunskap utan motstånd. En framgång i utbildningarna inom exempelvis

DiVOS var exempelvis att de utformades med utgångspunkt i "hur har jag nytta av digitaliseringen". Man behöver på olika nivåer kunna visa på nytta för brukaren, personalen och ekonomin. Brinnande engagemang finns sällan för digitalisering som sådan, utan snarare för möjligheterna att utföra ett bra arbete under goda villkor som gör skillnad för de som verksamheterna är till för. Digitaliseringen måste knytas till ett behov medarbetarna känner igen sig i.

- 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.
- **Uppföljning.** Av om och hur medarbetarna använt kunskaperna och färdigheterna, som del i att repetera och befästa kunskapen men även visa att det är prioriterat/viktigt och som underlag för den löpande behovsanalysen av kompetensutvecklingsbehov.
- **IT- och kompetensutveckling som går i takt.** En återkommande erfarenhet från projekten är att den digitala infrastrukturen brister eller inte lever upp till de ökade krav som ställs av medarbetare och chefer som fått upp ögonen för digitaliseringens möjligheter. Det kan handla om bristande täckning, långsamma datorer samt system som inte kommunicerar med varandra. Bristande tekniska förutsättningar har i sin tur lett till frustration som hämmat effekten av kompetensutvecklingsinsatserna. För att kompetensutvecklingsinsatserna ska bidra till maximal nytta, behöver ett parallellt utvecklingsarbete vid behov drivas för att säkerställa att de tekniska förutsättningarna finns på plats.
- Insatserna tycks ha gett mest i de kommuner där det **funnits en tydlig ambition och uttryckt vilja att prioritera digitalisering** men där de varit i startgroparna/inte kommit så långt. Där det inte har funnits en övergripande vilja eller tanke om digitaliseringen har de inte heller kunnat få ut lika mycket. Det behöver finnas en övergripande strategi att knyta upp det på för att det ska finnas ett tryck på olika nivåer i organisationen och en beredskap att utveckla verksamheten utifrån projektresultaten.

På ett mer övergripande plan, är framgångsfaktorerna ovan kopplade till att kompetensutvecklingsinsatsen ses som ett medel för att utveckla verksamheten. 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 1.

Figur 1. Faktorer som påverkar kompetensutvecklingsinsatsers effekt



Källa: Vidareutvecklad figur från Larsen och Sennemark (2007), *Från kompetensutveckling till verksamhetsutveckling. Slutrapport i utvärderingen av Samlat Grepp*, s. 12.

Cheferna behöver vilja och förmåga att leda digitaliseringen

Både medarbetarnas inställning samt de organisatoriska förutsättningarna är i hög grad beroende av cheferna på operativ nivå. 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.¹⁴

Cheferna spelar en central roll för hållbara och goda effekter på både individ- och organisationsnivå. För det första påverkar cheferna medarbetares förutsättningar att kompetensutveckla sig. 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.¹⁵ När en negativ attityd hos operativa chefer kombinerats med svag strategisk förankring och få insatser riktade mot ledningsnivån, har också effekterna blivit svaga. På motsvarande sätt har deltagandet gynnats av positivt inställda enhetschefer, som lagt sig vinn om en genomtänkt schemaläggning och styrning av kompetensutvecklingsinsatserna. En chef berättar exempelvis att deras förmåga att genomföra kompetensutvecklingen trots händelser i omvärlden byggde på att hen la upp en utbildningsplan ett år framåt, förde in det i verksamhetsplanen och målsatte vad som skulle vara avklarat samt tydliggjorde förväntningarna från hennes sida med både digitaliseringsstödet och medarbetarna.

För det andra har de operativa cheferna en viktig roll som förändringsledare. En chef säger exempelvis att "det finns en uppfattning om att digitalisering handlar om att arbetsgivaren skiter i oss, så man måste veta hur man gör för att skapa förändringsvilja, hur man får med alla." Chefer påverkar bland annat medarbetares vilja att delta i kompetensutveckling, genom att visa att det är prioriterat och att de värderar medarbetares digitala kompetens. Projekten har som tidigare nämnts stärkt förutsättningarna för effektiv implementering av digitala arbetssätt framöver, men behöver kompletteras med chefer som kan leda digitaliseringen.

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 är svårt

¹⁴ Se till exempel Contextio (2020). *PM - Horisontella principer och baslinjeundersökning i DiVOS*, Sweco (2020a). *Delrapport Modig* samt Serus (2021). *Slutrapport Digga Halland*.

¹⁵ Sweco (2020b). *Halvtidsanalys Go-DigIT*.



att få en långsiktig effekt om chefen fortsätter kommunicera genom papper på anslagstavlan", som en projektledare säger.

De samlade projekterfarenheterna talar för att cheferna, i den mån de inte redan är motiverade och har de färdigheter som krävs för att leda digitaliseringen, bör utbildas först eller åtminstone parallellt med medarbetarna – särskilt i förändringsledning.

6. Är det värt det?

Som framgår av föregående kapitel har de satsningar som gjorts i flera avseenden bidragit till att höja de vård- och omsorgsanslättdas digitala kompetens. Mycket tyder dessutom på att medarbetarnas lägstanivå har höjts, användningen av redan befintliga digitala lösningar har ökat och förutsättningarna för en effektiv implementering av digitala arbetssätt har stärkts.

För att kunna fatta beslut om insatsers eventuella fortsättning efter projektslut, räcker det dock sällan med att konstatera att de varit värdeskapande. En central fråga handlar också om deras effektivitet i relation till kostnaderna. Det har inte varit möjligt att genomföra en regelrätt kostnadseffektivitetsanalys av de fyra projekten, då det inte varit möjligt att kvantifiera, aggregera eller isolera projektens effekter.¹⁶ Vi har därför jämfört projektens kostnader och utfall med andra, liknande socialfondsprojekt samt med externa utbildningar. I detta kapitel presenteras våra slutsatser från analysen.

HUVUDSAKLIGA SLUTSATSER I KAPITLET

- En regelrätt kostnadseffektivitetsanalys har inte varit möjlig att genomföra av de fyra projekten.
- Vid en jämförelse med tre liknande socialfondsprojekt har de fyra klusterprojekten en lägre kostnad per deltagare och utbildningstimme.
- Kostnaden per utbildningstimme i de fyra klusterprojekten ligger i nivå med externa utbildningar. Samtidigt bidrar upplägget som använts i klusterprojekten med fler värden.
- Webbutbildningar tycks inte vara mindre resurskrävande än arbetsplatsförlagt lärande som utgår från en *train-the-trainer*-ansats.

6.1 Klusterprojekten har jämförts med tre andra projekt

För att hitta lämpliga externa projekt att jämföra med har en genomgång gjorts av 15 ESF-finansierade projekt som alla genomförts i syfte att förbättra den digitala kompetensen inom välfärdssektorn men där målgrupperna, uppläggen och syftena skiljde sig åt. Dessa skillnader visade sig vid närmare granskning vara så stora att endast tre projekt har bedömts vara relevanta att jämföra med. Det var:

- **Digital äldreomsorg på Gotland** som innefattar kompetensutveckling gällande digitala verktyg och välfärdsteknik bland medarbetare som arbetar vid särskilda boenden för äldre inom offentliga och privata äldreboenden på Gotland.
- **GoDigi Östra Göinge** där medarbetares, framtida teknikcoachers och chefers kompetens i användningen av digitala arbetsverktyg utvecklades i syfte att säkerställa god kvalitet i vård och omsorg, öka produktiviteten samt bidra till ett hållbart arbetsliv.

¹⁶ En närmare beskrivning av vilka utmaningar som finns kopplat till att genomföra en regelrätt kostnadseffektivitetsanalys presenteras i bilaga 2.

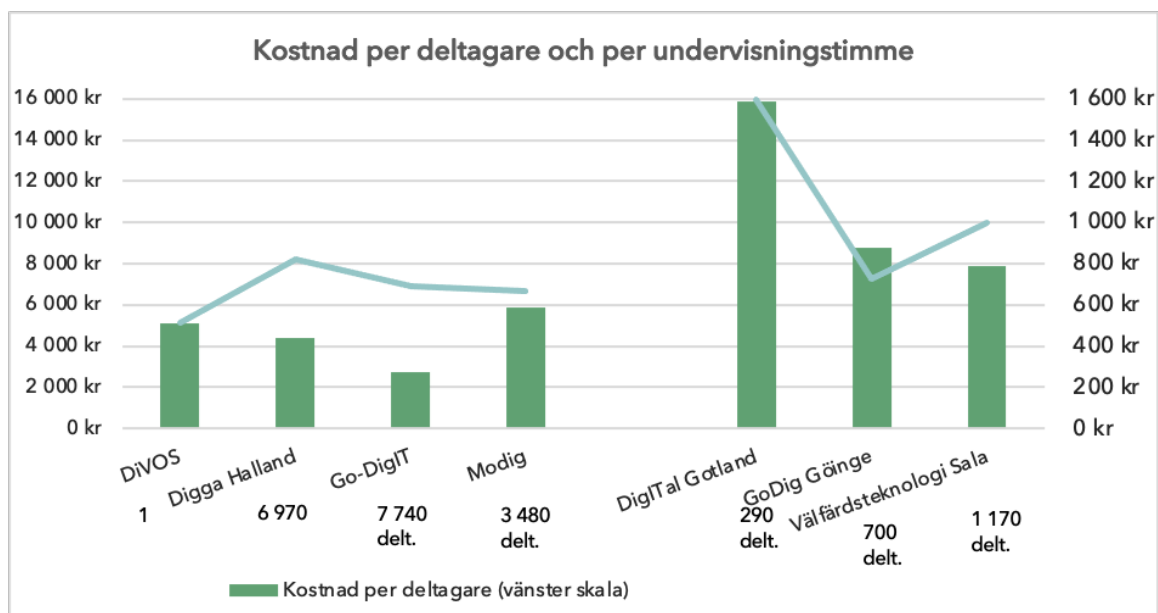
- **Välfärdsteknologi Vård Omsorg, Sala** som utvecklat medarbetarnas kompetens i att använda digitala verktyg för att säkerställa god kvalitet i vård- och omsorg och för att underlätta effektiviseringen av arbetet.

Projektens storlek och tidsutsträckning skiljer sig i hög grad åt från 290 deltagare i DigiTal Gotland till 7 740 i Go-DigIT och från 24 månader i GoDig Östra Göinge till 36 i Välfärdsteknologi Vård Omsorg Sala. Det är därför inte relevanta att jämföra totalkostnaden för projekten. De jämförelser som här görs avser därför i stället kostnaden per deltagare och kostnaden utslaget per verksamhetstimme i projekten (se Figur 2). De data som krävs för att beräkna dessa båda variabler har regelbundet rapporterats in från de som arbetat i projekten. Analysen kan därför baseras på utfallsdata vilket av flera skäl är mer relevant jämfört med budgeterade medel.

6.2 Kostnaden per deltagare är lägre i samtliga fyra klusterprojekt jämfört med referensprojekten

I figuren nedan presenteras en jämförelse mellan projekten med avseende på kostnad per deltagare per undervisningstimme.

Figur 2. Kostnad per deltagare och per undervisningstimme i de fyra klusterprojekten samt tre jämförelseprojekt



Som framgår av figuren är kostnaden per deltagare lägre i samtliga fyra projekt från Västsverige än vad de är i jämförelseprojekten. Det beror till viss del på att genomsnitt antalet timmar under vilka de berörda medarbetarna deltog i projekten var färre i Västsverigeprojekten än vad det var i jämförelseprojekten – 5,8 jämfört med 9,5 timmar – men det är inte hela förklaringen. Ser man till de totala kostnaderna utslaget per verksamhetstimme (kostnad per undervisningstimme) så är skillnaderna mindre men de är med ett undantag fortfarande lägre i Västsverigeprojekten än i de tre utvalda jämförelseprojekten. Undantaget är Digga Halland som med en kostnad på 820 kronor per timme ligger lite högre än GoDig Östra Göinge där motsvarande kostnad ligger på 725 kronor.

Ett av jämförelseprojekten sticker ut. Det är jämförelseprojektet DigiTal äldreomsorg på Gotland där kostnaden per timme varit minst dubbelt så höga som de projekt som bedrivits i Västsverige. En möjlig förklaring kan vara att projektet nådde ut till betydligt färre medarbetare än vad som var planerat från början samtidigt som kostnaderna inte minskade i samma utsträckning som antalet deltagare gjorde. En annan förklaring kan vara att projektet redan från början var planerat för betydligt färre deltagare än projekten i Västsverige och även något färre än övriga jämförelseprojekt var, vilket kan innebära att de fasta kostnaderna (administration, lokaler, lärare med mera) blir jämförelsevis höga räknat per deltagare. Vilken betydelse det haft går dock inte att säga utifrån de data som samlats in. För att avgöra det hade det i samband med inrapporteringen av antalet timmar, krävts att information också lämnats om vilken aktivitet som timmarna avser.

6.3 Klusterprojektens insatser inte dyrare än externa utbildningar – men bidrar med fler värden

Vissa ungefärliga jämförelser har också gjorts med kostnaden per timme för grundläggande IT-utbildningar som erbjuds av privata företag på öppna marknaden. Kostnaderna för dessa varierar kraftigt. Det illustreras av den korta genomgång som gjorts av ett antal prisuppgifter som finns tillgängliga på nätet. För dem varierade kostnaden per undervisningstimme från 440 till 760 kronor. Samtliga fyra klusterprojekt utom Digga Halland ligger inom detta kostnadsintervall. Grundläggande IT-utbildningar ges också på Komvux och då framför allt på gymnasienivå. Det finns dock inga kostnadsuppgifter som specifikt avser denna del av Komvux verksamhet. Däremot går genomsnittlig kostnad per timme för alla komvuxkurser på gymnasienivå att beräknas. Om kostnaden för förlorad arbetstid inkluderas uppgår den till 270–370 kronor, vilket ligger i linje med den skillnad man kan förvänta sig med tanke på att många kurser på Komvux kan genomföras i större grupper samtidigt som de inte kräver samma utrustning som en IT-kurs gör.

Samtidigt som externa kurser inte tycks vara dyrare, bidrar kompetensutvecklingsinsatserna som utvecklats i de fyra klusterprojekten sannolikt med flera värden. Som diskuterats i kapitel 5 innebär upplägget med digitaliseringsstöd att kompetensen stannar kvar i organisationen samt att positiva bieffekter i form av ökad delaktighet bland medarbetare uppstår. Dessa värden är svårare att säkra i en utbildning som köps in och genomförs av en extern utbildare. Kompetensutvecklingsinsatserna som genomförts i projekten förefaller också mer relevanta och värdeskapande för medarbetare med låg digital kompetens, för vilka många, upprepande utbildningstillfällen med verksamhetsnära exempel och tillgång till operativt stöd hos en kollega framstår som framgångsfaktorer (se avsnitt 5.4.1).

6.3.1 WEBBUTBILDNINGAR TYCKS INTE VARA MINDRE KOSTSAMMA ÄN ARBETSPLATSFÖRLAGDA UTBILDNINGAR MED TRAIN-THE-TRAINER-ANSATS

För att få en fördjupad bild av effektiviteten hos olika typer av kompetensutvecklingsinsatser, har vi även jämfört de fyra klusterprojekten med varandra. Det projekt där de största satsningarna tycks ha gjorts på webbutbildningar och andra förhållandevis korta insatser är Digga Halland, där tre fjärdedelar av deltagarna fick som mest fyra timmars undervisning. I projekten Modig och i DiVOS var motsvarande andel endast två av fyra respektive två av fem. Genomsnittlig kostnad per deltagare är trots dessa skillnader endast marginellt lägre i projektet Digga Halland jämfört med övriga två, och ser man till kostnad per undervisningstimme så är den något högre än bland övriga projekt. Det är som framgått av

kapitel 5 av flera skäl svårt att jämföra effekterna av de insatser som gjordes, huruvida behållningen av webbutbildningar och andra korta insatser visat sig vara större än vad den är från andra insatser. Sett enbart utifrån vad olika insatser kostar att genomföra så finns det, som framgår av fallet Digga Halland, dock inget i det tillgängliga materialet som tyder på att webbutbildningar och andra korta insatser skulle vara mer kostnadseffektiva än vad arbetsplatsförlagda utbildningar som utgått från en train-the-traineransats är, som i högre grad använts i de andra tre projekten.

Analysen pekar vidare på att det från ett kostnadseffektivitetsperspektiv kan vara relevant att fördjupa sig i upplägget som GO-DigIT utvecklade, med 300 IT-ambassadörer som hade 18 utbildningar varav 5 var webbaserade till sitt förfogande. De hade den lägsta kostnaden per deltagare av alla, inklusive de tre jämförelseprojekten och en kostnad per undervisningstimme i linje med genomsnittet för samtliga projekt. Samtidigt nådde de ut till flest deltagare av alla och cirka 10 procent fler än i Digga Halland som nådde ut till näst flest deltagare. Antalet var dessutom 40 procent fler än vad projektledningen för GO-DigIT ursprungligen planerade för.

7. Framåtsiktande lärdomar och avslutande kommentarer

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.
- Det finns behov av fortsatt arbete för att förvalta och bygga vidare på satsningens effekter. Strategirådet rekommenderar att:
 - den digitala kompetensen ges ökad strategisk prioritet
 - strukturer för kontinuerlig kompetensutveckling, som hålls ihop av en övergripande strategi, behålls och vidareutvecklas
 - chefer särskilt prioriteras i ett fortsatt arbete
 - den interkommunala samverkan fortsätter vidareutvecklas inom relevanta områden
- En framgångsrik digital omställning kräver att digitalisering ses som en verksamhetsutvecklingsfråga, snarare än en teknisk fråga. Det ställer krav på en annan typ av styrning, med större operativ förankring, ökad involvering av medarbetare och fokus på att även utveckla kompetens, arbetssätt och interna processer.

Under de kommande åren förväntas både andelen och antalet äldre att öka och därmed behovet av vård och omsorg. För att möta det ökade omsorgsbehovet, satsar många kommuner stora resurser på välfärdsteknik och digitala verktyg. Studier visar dock att digitalisering inte per automatik leder till ökad kvalitet och effektivitet i verksamheten. Beroende på digitaliseringens inriktning och implementering, kan negativa effekter även uppstå, såsom försämrad arbetsmiljö och ökad stress för personalen.¹⁷

En central slutsats från utvärderingen är att ökad digital kompetens hos vård- och omsorgspersonalen är avgörande för att digitaliseringens potential ska kunna tillvaratas. Denna slutsats ligger i linje med andra studier, som visar på vikten av att involvera och utbilda personalen. Utvärderingen pekar vidare på att de fyra projekten också i praktiken stärkt vård- och omsorgspersonalens kompetens, inte bara med avseende på personalens kunskaper utan också vad gäller modet och viljan att använda välfärdsteknik. På detta sätt har projekten inte bara bidragit till en ökad användning av befintlig teknik, utan också stärkt verksamhetens grundkapacitet att implementera nya digitala arbetssätt i framtiden.

¹⁷ Kommunal (2021), Vård- och omsorgsanalys (2020). *Innovation efter funktion*.



Klusterutvärderingen syftar ytterst till att bidra med lärande till stöd för fortsatt strategiskt utvecklingsarbete inom området. I kommande avsnitt sammanfattas våra viktigaste medskick kopplat till digitalisering inom den kommunala vården och omsorgen.

7.1 Det finns behov av fortsatt arbete

Strategirådet bedömer att satsningen på att höja vård- och omsorgspersonalens digitala kompetens samlat kan ses som lyckad. Projekten har träffat rätt i gränssnittet mellan de enskilda arbetstagarnas respektive organisationernas behov och därför bidragit med värde på flera nivåer. Satsningen har samtidigt inte gjort anspråk på att adressera alla behov kopplat till den digitala kompetensen, och projektens faktiska avtryck i enskilda kommuner och verksamheter varierar delvis. I både intervjuer och projektens egna uppföljningar efterfrågar medarbetare och chefer också själva fortsatt utbildning och stöd.¹⁸ De fyra projekten ska därför i första hand ses som ett led i ett långsiktigt arbete med att digitalisera vården och omsorgen i Västsverige där fortsatt arbete krävs för att förvalta och bygga vidare på uppnådda resultat.

På ett mer konkret plan, gör Strategirådet följande medskick till det fortsatta arbetet:

- Den digitala kompetensen bör ges ökad strategisk prioritet.
- Strukturer för kontinuerlig kompetensutveckling, som hålls ihop av en övergripande strategi, behålls och vidareutvecklas.
- Chefer bör särskilt prioriteras i ett fortsatt arbete.
- Den interkommunala samverkan bör fortsätta utvecklas inom relevanta områden.

7.1.1 DEN DIGITALA KOMPETENSEN BÖR GES ÖKAD STRATEGISK PRIORITET

En central slutsats från utvärderingen är att digital kompetens inte uppstår automatiskt bara för att ett nytt system köps in, utan kräver aktiva insatser. Utvärderingen pekar också på att den digitala kompetensen hos vård- och omsorgspersonal i många fall är relativt låg. Samtidigt ges den digitala kompetensen förhållandevis litet utrymme i strategier och handlingsplaner kopplat till digitalisering. Det påverkar sannolikt resursallokering och graden av uppmärksamhet som frågan får på både strategisk nivå och verksamhetsnivå.

Att verka för att kompetensfrågan uppvärderas och blir mer framträdande i strategier och handlingsplaner blir mot denna bakgrund en viktig framtida uppgift för aktörer på kommunal, delregional och regional nivå. På ett mer övergripande plan handlar det om att erkänna betydelsen av att inte bara fokusera på tekniken som ska möjliggöra den digitala omställningen, utan också den kontext som tekniken ska användas i. I linje med detta resonemang, pekar utvärderingen också på vikten av att kommuner ger den digitala kompetensen ökad uppmärksamhet i sin roll som beställare av privat utförd vård och omsorg. 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 upphandlingskrav som ställs på privata utförare, 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

¹⁸ Av Digga Hallands före- och eftermätning framgår exempelvis att cirka 65 % av medarbetarna vid projektslut inte helt instämmer i att de får den utbildning och det stöd de behöver för att använda digitala tjänster/verktyg/hjälpmiddel.



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.

7.1.2 STRUKTURER FÖR KONTINUERLIG KOMPETENSUTVECKLING SOM HÅLLS IHOP AV EN ÖVERGRIPANDE STRATEGI BÖR EFTERSTRÄVAS

Utvärderingen 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. Inom ramen för projekten har en rad arbetssätt och upplägg för kompetensutveckling tagits fram, som i varierande grad implementerats i verksamheten efter projektslut (se avsnitt 5.2.2). Att sträva efter att permanentera dessa strukturer för att därmed säkra en kontinuerlig kompetensutveckling av medarbetare inom digital teknik bör enligt Strategirådets bedömning vara en prioriterad fråga. Utvärderingen visar att dessa kompetensutvecklingsinsatser inte behöver vara extremt resurskrävande. Erfarenheter från projekten pekar på att framgångsfaktorn snarare utgörs av ett verksamhetsförlagt lärande, där korta utbildningsinsatser kombineras med operativt stöd i ett upprepande och långsiktigt upplägg (se avsnitt 5.4).

För att maximera effekten av kompetensutvecklingsinsatser, bör insatserna länkas till en gemensam långsiktig strategi för kommunens vård och omsorg (och för kommunens utveckling i stort), där det framgår vilken typ av digitalisering som kommunen önskar driva och hur den svarar mot behov och målsättningar i verksamheten. På detta sätt stärks förutsättningarna för ett digitaliseringsarbete som i alla delar håller ihop, och där kompetensutvecklingsinsatser vid behov kan samordnas med ett parallellt arbete för att stärka de tekniska förutsättningarna.

Det blir också lättare att se och argumentera för värdet av kompetensutvecklingsinsatser om de tydligare kan kopplas till möjligheten att nå kommunens övergripande mål för verksamhetsområdet. Digitaliseringssatsningar, inklusive kompetensutveckling inom digitalisering, är i grunden verksamhetsutveckling som måste ägas av den operativa nivån. Utvärderingen visar dock att förankring på strategisk nivå är central för att frågan ska prioriteras på lägre nivåer i organisationen, samt för att främja välfungerande samarbete mellan funktioner såsom IT, upphandling, HR och kommunikation.

7.1.3 CHEFER BÖR SÄRSKILT PRIORITERAS I ETT FORTSATT ARBETE

Utvärderingen visar att ledarskapet bland första linjens chefer är avgörande för hur väl satsningar på digitalisering och digital kompetens faller ut (se avsnitt 5.5). Vid sidan av att skapa praktiska möjligheter för medarbetarna att delta, spelar cheferna också en viktig roll för att motivera och entusiasmera medarbetarna. I vilken utsträckning de operativa cheferna tar en aktiv ledarroll i satsningar på digital kompetens hänger dels samman med chefernas egen kompetens, dels med deras förståelse för den egna rollen. Chefernas agerande påverkas också av deras egen inställning. Chefer som själva inte ser potentialen i digitalisering har svårt att åstadkomma förändring i medarbetargrupper som är negativt inställda.

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. Utvärderingen pekar också på att detta är ett utvecklingsområde som det finns behov av att fortsätta arbeta med. Med undantag av Modig har genomförda kompetensutvecklingsinsatser primärt riktats mot baspersonalen. Samtidigt pekar genomförda intervjuer med både chefer och projektföreträdare på att behovet av stöd till ledningsnivån kopplat till digitaliseringsfrågor är stort. Fler intervjuade projektföreträdare uppger också att de i efterhand hade önskat att projektet satsat mer på att kompetensutveckla denna målgrupp.

7.1.4 STÄRK MÖJLIGHETERNA ATT MÖJLIGGÖRA FÖR BERÄKNINGAR AV KOSTNADSEFFEKTIVITET

Strategirådets erfarenhet, både från denna och andra utvärderingar, är att det ofta saknas underlag för att kunna beräkna insatsers kostnadseffektivitet. Samtidigt är detta en fråga som strateger och chefer ofta framhåller som central vid beslut om en fortsatt implementering. Med relativt enkla åtgärder kan förutsättningarna för att värdera nyttor och kostnader förbättras väsentligt. För att underlätta beräkningar av kostnadseffektivitet hos framtida kompetensutvecklingsåtgärder rekommenderar vi följande:

- Underlätta mätning av aggregerade effekter genom att lägga in tre till fyra frågor i självskattningsenkäter som är gemensamma för hela satsningen, det vill säga samtliga ingående kommuner och projekt.
- Överväg möjligheten att mäta effekter genom tester som deltagare får genomföra före och efter projektet som komplement till före- och eftermätningar där deltagare själva skattar sin kompetens. En återkommande utmaning som lyfts i de fyra projekten handlar om att deltagare tenderat att överskatta sin digitala kompetens vid projektets början. Det har i sin tur lett till att eftermätningar inte visat på någon utveckling även om deltagare i intervjuer uppger att de lärt sig mer. Tester är ingen universalmetod för att mäta effekter, framför allt för att de ofta ger en förhållandevis snäv bild av de förändringar som sker och är beroende av att motivationen till att delta är hög såväl före som efter insatsen. De kan dock utgöra ett relevant komplement till andra, mer kvalitativt inriktade metoder. Med den snabba utveckling som skett av webbaserade tester är det i dag heller inte särskilt resurskrävande att testa kompetenser och kunskaper på detta sätt.
- Stärk möjligheterna att få en fördjupad bild av vad tillgängliga resurser använts till, exempelvis genom en väl genomtänkt kontoplan i bokföringssystemet som är anpassad utifrån det som är mest intressant att veta när satsningen ska följas upp ekonomiskt. Det kan också handla om ett förhållandevis enkelt system där de redovisningsansvariga i samband med inrapporteringen av antalet deltagartimmar kryssar för en i förväg bestämd uppsättning aktivitetskategorier. I den klusterutvärdering vi nu gjort hade det till exempel varit värdefullt att veta hur mycket tid som lagts på projektledning, utbildning av digitaliseringsstöd, webbaserade kurser och arbetsplatsförlagt lärande.

7.1.5 DEN INTERKOMMUNALA SAMVERKAN BÖR FORTSÄTTA UTVECKLAS INOM RELEVANTA OMRÅDEN

Olika kommuner har olika behov och förutsättningar. Arbetet för att digitalisera måste därför ägas och drivas av varje enskild kommun. Utvärderingen visar dock att interkommunal

Samverkan kan bidra med flera värden i detta arbete, exempelvis genom att möjliggöra utbyte av lärdomar samt ett samordnat inköp av system och ny teknik. Ytterligare ett värde, som återkommande lyfts fram i genomförda intervjuer, är att erbjuda en gemensam stödstruktur och därmed möjliggöra en effektivare resursanvändning. Det kan exempelvis handla om att flera kommuner går samman för att utveckla och genomföra en gemensam basutbildning, eller för att finansiera av central processledare som kan stödja, samordna och driva på kommunspecifika satsningar.

Interkommunal samverkan kan ske i flera former, exempelvis genom ett kommunalförbund eller befintlig struktur för samverkan direkt mellan kommuner. Utvärderingen visar att det finns specifika för- och nackdelar med olika former men även utmaningar oavsett form. Tre vanliga utmaningar är att samverkanssatsningen endast är förankrad på övergripande strategisk nivå, svårigheter att nå samsyn mellan kommunerna vilket leder till en lösning ingen helt står bakom, och till sist perspektivträngsel och att andra frågor kommer i vägen.

Det finns flera lärdomar att dra från projekten kring hur dessa tre utmaningar kan hanteras. De mest centrala framgångsfaktorerna handlar om att en inlyssnande planeringsfas är central – satsningarna måste utgå från kommunernas behov och förutsättningar och koppla an till centrala styrdokument. En gemensam satsning bör därför kombineras med kommunspecifika satsningar som kan variera beroende på lokala prioriteringar. En annan lärdom är att formella överenskommelser är viktiga som grund, men behöver kombineras med ett aktivt arbete med samverkanskulturen och ändamålsenliga processer för beslut och avstämningar på olika nivåer, exempelvis central projekt/processledning som kombineras med lokala styrgrupper för att stärka förankring.

7.2 En framgångsrik digital omställning kräver ett perspektivskifte

Klusterutvärderingen har fokuserat på frågor om den digitala kompetensens betydelse och hur kommuner kan stärka denna på ett framgångsrikt sätt. På ett mer övergripande plan handlar dock utvärderingens slutsatser om vikten av att betrakta digitalisering som en verksamhetsutvecklingsfråga, snarare än som en teknisk fråga. Vilket förhållningssätt som står i fokus får konsekvenser för hur digitaliseringsarbetet styrs och genomförs och i förlängningen för vilka effekter som uppnås.

Skillnaden mellan att hantera digitalisering som en teknisk fråga respektive som en verksamhetsutvecklingsfråga kan illustreras med hjälp av två idealtyper, som vi tagit fram på basis av genomförda intervjuer och som presenteras i Tabell 2 nedan. I praktiken ska de två idealtyperna ses som ytterligheterna på en skala som kommuner, kommunalförbund och regioner befinner sig på.

Tabell 2. Hur digitalisering inom vården och omsorgen hanteras utifrån två perspektiv

	Digitalisering ses som en teknisk fråga	Digitalisering ses som en verksamhetsutvecklingsfråga
Vad som driver digitaliseringen	Tillgång till tekniska lösningar, impulser från teknikleverantörer och IT-funktioner	Verksamhetens behov, impulser från chefer och medarbetare på operativ nivå
Digitaliseringsarbetets fokus	Utveckling och inköp av tekniska lösningar som släpps i befintlig kontext	Helhetsgrepp med fokus på att även utveckla kompetens, arbetssätt och interna processer

Styrningsmodell	Uppifrån och ned	Nedifrån och upp
Medarbetarnas roll	Passiva mottagare	Aktiva medskapare
Enhetschefernas roll	Informera om nya system som beslutas högre upp, följa upp användning	Agera förändringsledare, driva, inspirera och involvera
Effekter	Tekniken skapar inte nytta i verksamheten. Tekniken används inte eller används fel. Implementeringsprocessen skapar frustration och en känsla av bortkastad tid hos medarbetare.	Tekniken bidrar till förbättrad arbetsmiljö, kvalitet och effektivitet. Tekniken används på ett likvärdigt och ändamålsenligt sätt. Implementeringsprocessen upplevs som meningsfull och involverande av medarbetarna.

Digitalisering handlar inte om att använda digital teknik utan om att verksamhetsutveckla i syfte att stärka kvalitet och måluppfyllelse. För att åstadkomma detta måste digitaliseringen drivas av behoven i verksamheten, snarare än av tillgången till tekniska lösningar. Utvärderingen pekar på att det i sin tur ställer krav på en annan typ av styrning, med större operativ förankring och fokus på att även utveckla kompetens, arbetssätt och interna processer. Medarbetare och operativa chefer behöver 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 digitaliseringssatsningar 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. På en mer övergripande nivå pekar utvärderingen på att digitaliseringsprocesser som designas från ett verksamhetsutvecklingsperspektiv kan bidra till att bryta upp traditionella styrningsstrukturer och öka vård- och omsorgsyrkets status och attraktivitet.

Vi uppfattar att flera kommuner, delvis som en effekt av projekten, tagit steg i riktning åt det verksamhetsorienterade synsättet. Samtidigt visar utvärderingen att många strategier och utvecklingsinitiativ kopplat till digitalisering inom vården och omsorgen fortfarande primärt fokuserar på tekniska aspekter såsom utveckling av system och infrastruktur. Verksamhetsutveckling framstår här som ett förväntat resultat av den nya tekniken, snarare än som en utgångspunkt för digitaliseringen. Detta riskerar i tur att leda till teknik som inte skapar reell nytta eller som inte används. Utvärderingen pekar samlat på vikten av att fortsätta driva ett perspektivskifte, i syfte att säkerställa att digitalisering drivs som en verksamhetsutvecklingsfråga i linje med den högra idealtypen. Detta förhållningssätt behöver prägla framtida satsningar på digital kompetens och digitalisering, men också genomsyra strategier och avsiktsförklaringar inom området.

8. Referenslista

Contextio Ethnographic AB & Orwén Konsulting AB (2020). *PM - Horisontella principer och baslinjeundersökning i DiVOS.*

Contextio Ethnographic AB & Orwén Konsulting AB (2021). *Lärande utvärdering av projekt DIVOS. Slutrapport April 2021.*

Göteborgsregionen (2020). *Strategisk inriktning 2020-2023.*

Göteborgs stad (2021). *Budget 2022.*

Kommunal (2021). *Höga förväntningar på ny teknik.*

Kungsbacka kommun (2021). *Kommunbudget 2022 och plan 2023-24.*

Sennemark, Eva och Larsen, Theresa (2007). *Från kompetensutveckling till verksamhetsutveckling. Slutrapport i utvärderingen av Samlat Grepp. Rapport 8:2007.*

Serus (2021). *Slutrapport Digga Halland.*

Strategirådet (2021). *Lärdomar kring att stärka digital kompetens och dess betydelse för att lyckas med digitalisering inom vård- och omsorgssektorn.*

Sweco (2020a). *Delrapport Modig.*

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

Sweco (2021a). *Go-DigIT utvärderingens slutrapport.*

Sweco (2021b). *Modig Mer omsorg om digital teknik. Swecos slutrapport.*

Vård- och omsorgsanalys (2020). *Innovation efter funktion. Välfärdsteknikens effekter ur fyra perspektiv.*

Bilaga 1. Rapportens analysram

Övergripande fråga	Utvärderingsfrågor	Ev. delfrågor	Data
Har arbetet inom projekten bidragit till förflyttning i linje med deltagande organisationers övergripande strategier och behov?	Vilka övergripande digitala strategier har deltagande organisationer inom vård- och omsorgssektorn?		Slutsatser från delrapport
	Vilka behov kopplat till digitalisering och digital kompetens har deltagande organisationer i verksamheten?		Slutsatser från delrapport Befintliga data och projektutvärderingar Intervjuer projektledare och chefer
	Vilka effekter har projekten bidragit till på medarbetar- respektive organisationsnivå?	I vilken utsträckning har projekten höjt kunskapen hos medarbetare med den lägsta digitaliseringskompetensen?	Befintliga data och projektutvärderingar Enkät till deltagande organisationer Intervjuer projektledare, chefer, digitaliseringsombud
		I vilken utsträckning har projekten resulterat i hållbar kompetensutveckling?	Befintliga data och projektutvärderingar Enkät till deltagande organisationer Intervjuer projektledare, chefer, digitaliseringsombud
		I vilken utsträckning har projektet medfört en ökad grad av digitalisering inom berörda verksamheter?	Befintliga data och projektutvärderingar Enkät till deltagande organisationer Intervjuer projektledare, chefer, digitaliseringsombud
		I vilken utsträckning har projekten resulterat i kunskap som bidragit till att utveckla strategier och policys inom området?	Befintliga data och projektutvärderingar Enkät till deltagande organisationer Intervjuer projektledare, chefer, digitaliseringsombud
		I vilken utsträckning har projekten resulterat i nya arbetssätt och insatser som berörda aktörer kan använda i ett fortsatt digitaliseringsarbete, ex utbildningar i digital kompetens?	Befintliga data och projektutvärderingar Enkät till deltagande organisationer Intervjuer projektledare, chefer, digitaliseringsombud
		I vilken utsträckning har de nya arbetssätten och insatserna implementerats i ordinarie verksamhet?	Befintliga data och projektutvärderingar Enkät till deltagande organisationer Intervjuer projektledare, chefer, digitaliseringsombud
	I vilken utsträckning kan medarbetarnas utveckling hänföras till projektens kompetensutvecklingsinsatser?	Vilken betydelse har omvärldsfaktorer haft för medarbetarnas utveckling?	Befintliga data och projektutvärderingar Intervjuer projektledare, chefer, digitaliseringsombud

Övergripande fråga	Utvärderingsfrågor	Ev. delfrågor	Data
		I vilken utsträckning kännetecknas kompetensutvecklingsinsatsernas övergripande genomförande av hög kvalitet och relevans?	Befintliga data och projektutvärderingar Enkät till deltagande organisationer Intervjuer projektledare, chefer, digitaliseringsombud
Har satsningarna lett till några oväntade effekter? • Positiva • Önskade	Gör projektutvärderarna iakttagelser av oväntade effekter?		Befintliga data och projektutvärderingar
	Beskriver deltagande organisationer några oväntade effekter?		Intervjuer projektledare, chefer, digitaliseringsombud
Hur effektiva är olika sätt att kompetensutveckla?	Vilken typ av kompetensutvecklingsinsatser upplevs vara mer respektive mindre effektiva? Ex: - digitaliseringsombud - fysiska utbildningar på tex APT - webbutbildningar - prova-på-verksamhet		Befintliga data och projektutvärderingar Enkät till deltagande organisationer Intervjuer projektledare, chefer, digitaliseringsombud
	Vilka aspekter har störst betydelse för att insatserna ska resultera i ökad kompetens?	Vilken betydelse har insatsernas inriktning/karaktär?	Befintliga data och projektutvärderingar Intervjuer projektledare, chefer, digitaliseringsombud
		Vilken betydelse har genomförandet av insatserna?	Befintliga data och projektutvärderingar Intervjuer projektledare, chefer, digitaliseringsombud
		Vilken betydelse har kontexten som insatserna genomförs i?	Befintliga data och projektutvärderingar Intervjuer projektledare, chefer, digitaliseringsombud
	Hur fungerar insatserna för olika målgrupper?	Hur har insatserna fungerat för deltagare med olika egenskaper?	Befintliga data och projektutvärderingar Enkät till deltagande organisationer Intervjuer projektledare, chefer, digitaliseringsombud
		Vilken eller vilka insatser fungerar bäst för personer med den lägsta digitaliseringskompetensen, under vilka förutsättningar?	Befintliga data och projektutvärderingar Enkät till deltagande organisationer Intervjuer projektledare, chefer, digitaliseringsombud
		Vilken eller vilka insatser fungerar bäst för att stärka det digitala ledarskapet?	Befintliga data och projektutvärderingar Enkät till deltagande organisationer Intervjuer projektledare, chefer, digitaliseringsombud

Övergripande fråga	Utvärderingsfrågor	Ev. delfrågor	Data
	Vilka svagheter och styrkor har olika insatser?		Befintliga data och projektutvärderingar Enkät till deltagande organisationer Intervjuer projektledare, chefer, digitaliseringsombud
	Hur bör insatser kombineras för störst utväxling?		Befintliga data och projektutvärderingar Enkät till deltagande organisationer Intervjuer projektledare, chefer, digitaliseringsombud
Nås rimliga resultat givet projektens budgetar?	Vilka resultat uppnås i jämförelse med andra kompetensutvecklingssatsningar med liknande mål och vilka kostnadsskillnader finns?		Befintliga data och projektutvärderingar Enkät till deltagande organisationer Intervjuer projektledare, chefer, digitaliseringsombud
Är vissa insatser mer kostnadseffektiva än andra?	Vilken typ av insatser/insatskombinationer förefaller särskilt kostnadseffektiva?		Befintliga data och projektutvärderingar Enkät till deltagande organisationer Intervjuer projektledare, chefer, digitaliseringsombud
Adresserar projekten de behov som finns?	I vilken mån ligger projektmålen i linje med de behov som de enskilda medarbetarna har från ett arbetstagarperspektiv?		<i>Slutsatser från delrapport</i>
	I vilken mån ligger projektmålen i linje med de kompetensutvecklingsbehov som finns bland deltagande organisationer?		<i>Slutsatser från delrapport</i>
	I vilken mån ligger projektmålen i linje med deltagande organisationers övergripande strategier?		<i>Slutsatser från delrapport</i>
Vilka lärdomar kan dras kring vad som krävs för att uppnådda resultat av kompetensutveckling satsar ska bli bestående? • På individnivå • På organisationsnivå	Vilka förutsättningar och möjligheter behöver deltagare få för att bibehålla och utveckla sin kompetens i sin arbetsvardag?		Befintliga data och projektutvärderingar Enkät till deltagande organisationer Intervjuer projektledare, chefer, digitaliseringsombud
	Vilka organisatoriska förutsättningar behöver skapas för att metoder och funktioner ska finnas kvar?		Befintliga data och projektutvärderingar Intervjuer projektledare, chefer, digitaliseringsombud
	Hur bör roll- och ansvarsfördelningen se ut?		Befintliga data och projektutvärderingar Enkät till deltagande organisationer Intervjuer projektledare, chefer, digitaliseringsombud



Övergripande fråga	Utvärderingsfrågor	Ev. delfrågor	Data
	Vilken förankring av projektens metoder och funktioner behöver finnas på chefsnivå i organisationerna?		Befintliga data och projektutvärderingar Enkät till deltagande organisationer Intervjuer projektledare, chefer, digitaliseringsombud <i>Slutsatser från delrapport</i>
Vilka lärdomar kan dras om hur olika aktörer, ensamt och i samarbete, bör agera för att främja det fortsatta arbetet med kompetensutveckling för att ta tillvara digitaliseringens möjligheter, på bästa sätt?	Vilka aktörer och strukturer finns i länen kring kompetensutveckling och digitalisering inom vård- och omsorgssektorn?		<i>Slutsatser från delrapport</i>
	Vilka roller och mandat har de olika aktörerna i relation till kompetensutveckling och digitalisering?		<i>Slutsatser från delrapport</i>
	Hur kan aktörerna stötta det fortsatta arbetet med kompetensutveckling för att ta tillvara digitaliseringens möjlighet på bästa sätt?		<i>Slutsatser från delrapport</i> Befintliga data och projektutvärderingar Intervjuer projektledare, chefer, digitaliseringsombud
	Vilken potential finns i samarbete och samverkan?		<i>Slutsatser från delrapport</i>
	Vilka lärdomar går att dra från utvärderingen med avseende på hur ESF-rådet bör agera för att främja digitalisering inom vård- och omsorgssektorn samt stärka förutsättningarna för framgångsrika framtida projekt?		<i>Samlad analys</i>

Bilaga 2. Utvärderingens genomförande

I denna bilaga beskrivs utvärderingens genomförande och metod mer ingående. Inledningsvis presenteras vilka datakällor som rapporten baseras på. Därefter beskrivs vilka utmaningar vi mött i genomförandet samt hur vi har hanterat dem.

Datakällor

Slutrapporten bygger på flera datakällor, som triangulerats med varandra.

Projektrapporter och projektutvärderingar

Samtliga fyra projekt har haft externa utvärderare, som löpande utvärderat projektets genomförande och effekter. Del- och slutrapporter från dessa utvärderare har utgjort ett viktigt underlag för utvärderingen. Projektutvärderarna har tillhandahållit följande underlag:

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

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.

Vi har även studerat projektens egna rapporter, i synnerhet deras slutrapporter men även annat underlag såsom baslinje- och uppföljningsmätningar.

Intervjuer

En central datakälla utgörs av intervjuer. Intervjuerna, som har genomförts med flera målgrupper, har syftat till att fördjupa och komplettera slutsatserna som presenteras i projektens egna skriftliga avrapporteringar samt de externa utvärderingsrapporterna. För det första har projektledare eller motsvarande¹⁹ intervjuats för att få en bild av projektens övergripande genomförande, styrkor och svagheter i genomförandet samt upplevda effekter. Vi har även genomfört intervjuer med chefer på strategisk och operativ nivå inom berörda kommuner. Med strategisk nivå avses exempelvis förvaltnings- och avdelningschefer, och med operativ nivå avses enhets- och verksamhetschefer. Syftet med intervjuerna har primärt att få en bild av projektens upplevda effekter på medarbetar- respektive organisationsnivå. Vidare har vi intervjuat medarbetare som fungerat som digitaliseringsstöd i projekten. Dessa intervjuer har haft ett tudelat syfte. Dels att få en fördjupad bild av upplevda effekter på

¹⁹ I Digga Halland respektive DiVOS har projektledarna efter avslutat uppdrag slutat hos projektägaren och börjat arbeta för andra organisationer. I dessa två fall intervjuades i stället två medarbetare som varit involverade i projektens genomförande och som utgör kontaktpersoner för projekten idag.

medarbetarnivå och vad som blir viktigt i ett fortsatt utvecklingsarbete för att stärka och bibehålla förvärvad kompetens. Dels att få en fördjupad bild av digitaliseringsstödens roll och vilken betydelse delaktighet och involvering på medarbetarnivå har för framgångsrika digitaliseringssatsningar inom vården och omsorgen. Kontaktpersoner till chefer och digitaliseringsstöd har förmedlats via projektföreträdarna.

Slutligen har vi genomfört intervjuer med tre företrädare för ESF-rådet. Syftet med dessa intervjuer har varit att belysa ESF-rådets bild av projektens genomförande och avtryck, i allmänhet samt i relation till målen för utlysningarna.

Vid sidan av ovan beskrivna intervjuer, har vi även baserat slutrapporten på intervjuerna som vi genomförde i samband med vårt arbete med delrapporten under våren 2021. Dessa intervjuer omfattade företrädare för projektens centrala styrgrupper samt strategiska företrädare för VästKom, Region Halland och Västra Götalandsregionen. Vidare intervjuade vi två fackliga ombud, som förmedlades via ESF-rådets kontaktperson på Kommunal, samt fyra experter. De fyra experterna utgjordes av:

- En professor i Teknisk vårdvetenskap från Kungliga Tekniska högskolan (KTH) som forskat på digitalisering inom äldreomsorgen
- En leveransområdeschef från Myndigheten för digital förvaltning (DIGG)
- 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 vård- och omsorgsanalys, som har regeringens uppdrag att utvärdera överenskommelsen.

I tabellen nedan sammanfattas intervjuerna som genomförts inom ramen för utvärderingsuppdraget. Totalt baseras slutrapporten på 49 intervjuer.

Tabell 3 Genomförda intervjuer, antal per målgrupp

Tidpunkt	Målgrupp	Antal
Våren 2021	Projektledare	4
	Styrgruppsföreträdare	4
	Strategiska nyckelpersoner	3
	Fackliga ombud	2
	Experter	4
Hösten 2021	Projektledare eller motsvarande	4
	Chefer på strategisk nivå	6
	Chefer på operativ nivå	8
	Digitaliseringsstöd	11
	Företrädare för ESF-rådet	3

Webbaserad enkätundersökning

I oktober 2021 genomfördes en webbaserad enkätundersökning bland operativa chefer i medverkande kommuner, det vill säga chefer med personalansvar för de medarbetare som kompetensutvecklats. Syftet med enkätundersökningen var att få en jämförbar och aggregerad bild av projektens upplevda effekter på medarbetar- och organisationsnivå i de

fyra projekten, som kunde trianguleras med intervjusvar och slutsatserna från de enskilda projektutvärderingarna. I arbetet med delutvärderingen framkom att det sannolikt kommer vara svårt att samla in e-postadresser till berörda chefer, av flera skäl. Dels då cheferna återfinns på flera olika nivåer och i flera olika kommuner, vilket innebär att de centrala projektledarna själva inte har kontaktuppgifter till alla chefer. Dels då GDPR sannolikt skulle försvåra insamlandet av dessa kontaktuppgifter.

Av detta skäl distribuerades enkäten genom en öppen länk och ett kort informationsbrev som skickades ut via mejl till projektledarna, som vidarebefordrade det till relevanta nyckelpersoner inom berörda kommuner. Dessa nyckelpersoner ombads i sin tur att sprida enkäten vidare.

Många verksamheter var under stort tryck vid tidpunkten för enkätens genomförande på grund av den pågående pandemin. I några fall aviserade kommunerna på förhand att de inte kunde delta i enkätundersökningen. I andra fall har vi inte fått in några svar, även om enkäten åtminstone i ett första steg gick ut till kommunen. Det innebär att enkätresultaten inte ger en heltäckande eller representativ bild av projektens resultat, utan i första hand ska ses som ett komplement till övriga datakällor. I Tabell 4 sammanfattas enkätens träffbild med avseende på de fyra projekten.

Tabell 4 Enkätundersökningens träffbild, antal svar och antal kommuner som svarat

Projekt	Antal svar	Antal kommuner som svarat, av totalt antal medverkande
Modig	32	7 av 7
GO-DigIT	22	1 av 1
DiVOS	34	6 av 6
Digga Halland	5	2 av 6
TOTALT	93	16 av 20

Det saknas sammanställda uppgifter om hur många operativa chefer som totalt medverkat i varje enskilt projekt, och som därmed utgör målgrupp för enkäten. Dessutom går det utifrån den metod som använts för att sprida enkäten inte att fastställa hur många som fått den sig tillsänd. Det innebär i sin tur att vi inte har kunnat beräkna enkätundersökningens svarsfrekvens. Vi har dock bett projektledarna (eller deras motsvarigheter) att göra en grov uppskattning av antalet operativa chefer som berörts. Utifrån denna uppskattning, bedömer vi att enkätens svarsfrekvens, beräknad utifrån antalet berörda chefer, ligger på mellan 20–30 procent i Modig, GO-DigIT och DiVOS. I Digga Halland har, som framgår av tabellen, endast fem chefer svarat och från fyra av sex kommuner har det inte inkommit några svar alls. Svarsfrekvensen är därför betydligt lägre i detta projekt än i övriga.

Eftersom vi saknar uppgifter om enkätpopulationen, har vi inte kunnat genomföra en bortfallsanalys. Vi ser dock en spridning i svaren bland dem som deltagit i undersökningen, både vad gäller bakgrundsuppgifter såsom kommun och verksamhetsområde samt vad respondenten tycker om projektet och dess effekter. Spridningen ligger i linje med den bild vi fått i intervjuer och i de enskilda projektutvärderingarna. Vi bedömer därför att risken för att bortfallet är väsentligt skevt som relativt liten.

Kostnads- och deltagarberäkningar

Den kvantitativt inriktade delen av klusterutvärderingen baseras i huvudsak på de uppgifter som ledningarna för projekten löpande sänder in till Statistiska centralbyrån (SCB). Bland dessa uppgifter är det de som rör antal deltagare, hur många timmar var om en av dem deltagit, kön, förbrukade medel och tidsperiod för uppgiftsrapporteringen som använts. Uppgifterna har kompletterats med uppgifter från ESF-rådets projektbas om erhållna medel, planerat antal deltagare och den planerad tidsperiod för projekten. Utifrån dessa uppgifter har beräkningar och jämförelser gjorts av andelen tilldelade medel som förbrukats, antal deltagare i förhållande till planerat antal, genomsnittligt antal timmar per deltagare, kostnad per deltagare och kostnad per timme. Specialbearbetningar har beställts från SCB i syfte att inte enbart jämföra genomsnittligt antal timmar i de olika projekten utan även hur timmarna fördelar sig bland deltagarna.

I syfte att bedöma hur ovan beskrivna aspekter förhåller sig till motsvarande aspekter i andra liknande projekt har en genomgång gjorts av 15 ESF-finansierade projekt som alla genomförts i syfte att förbättra den digitala kompetensen inom välfärdssektorn. Av dessa har de tre vars målgrupp, projektupplägg och syften var mest likt de projekt som genomförts i Västra Götaland valts ut och granskats utifrån kvantitativa variabler på motsvarande sätt som beskrivits ovan. De tre utvalda projekten är Digital äldreomsorg på Gotland (dnr 2018-00303), GoDigi Östra Göinge (dnr 2017/00426) och Välfärdsteknologi Vård Omsorg, Sala (dnr 2018/00074).

Såväl dessa jämförelseprojekt som de i Västra Götaland genomförda projekten har pågått olika lång tid. Inga jämförelser som påverkas av projektens längd har därför gjorts. I de fall projekten fortfarande pågår har stoppdatumet för data som samlats in bestämts av senast inrapporteringstidpunkt till SCB.

De jämförelser som gjorts med kostnaderna för privata grundläggande IT-utbildningar som erbjuds via nätet har valts ut genom att söka efter relevanta jämförelseobjekt på Internet. Jämförelserna med kostnaderna för kurser på Komvux har gjorts med hjälp av Skolverkets statistik och uppgifter om garanterad undervisningstid (GUT) på motsvarande gymnasieutbildningar.

Utmaningar i genomförandet

Vi har mött några metodologiska och praktiska utmaningar i genomförandet av klusterutvärderingen som påverkar möjligheten dra vissa slutsatser utifrån det samlade materialet.

En första utmaning har handlat om möjligheten att dra slutsatser från de enskilda projektutvärderingarna som underlag för klusterutvärderingen. Detta då enskilda utvärderingarna i högre grad syftar till att stödja det operativa projektgenomförandet, vilket medfört att de i viss del fokuserat på andra frågor än klusterutvärderingen, exempelvis styrgruppernas sammansättning eller hur metodutvecklingsarbetet fungerat. Vidare har de enskilda projektutvärderingarna använt olika upplägg för att mäta projektens effekter. Även om exempelvis samtliga projektutvärderingar bygger på enkätdata, har frågorna formulerats på olika sätt, vilket gör det svårt att aggregera resultaten. I några utvärderingsrapporter saknas dessutom faktauppgifter och argument som bygger upp slutsatser om uppnådda effekter, vilket gör det svårt att använda resultaten. Vi har hanterat denna utmaning genom att lägga förhållandevis stort fokus på att samla in egna data, bland annat genom en egen



enkätundersökning till operativa chefer för att möjliggöra en samlad bild av projektens effekter.

En annan utmaning handlar om att projekten omfattar ett så stort antal deltagande verksamheter och medarbetare, som dessutom skiljer sig relativt mycket från varandra vad gäller exempelvis förutsättningar och behov samt projektinsatsernas inriktning och omfattning. Det har in sin tur gjort det svårt att säkra ett representativt och heltäckande urval i intervjuer. Vi har hanterat denna utmaning genom att triangulera olika datakällor. Alla slutsatser i rapporten vilar med andra ord på sammanvägda data från enkätsvar, intervjusvar och resultat från projektutvärderingar. De olika datakällorna ger dessutom i hög grad en samstämmig bild. Det gör att vi bedömer att de slutsatser vi drar vilar på en förhållandevis robust grund. I de fall vi inte har kunnat dra några säkra slutsatser om en viss fråga beskriver vi de förbehåll som finns i den löpande rapporttexten.

Bilaga 3. Kvantitativa mätningar

I denna bilaga ger vi en överblick över de kvantitativa mätningar som har gjorts inom respektive projekt och som i någon mån berör effekter, samt Strategirådets egen enkät. Vi presenterar inte samtliga resultat från alla mätningar utan de mest relevanta.

Go-DigIT

Om mätningarna: Eftermätning, självskattning.

Svarande och svarsfrekvenser: Antal svarande på utvärderingen av utbildningen praktisk IT-kunskap i sitt arbete: 2355. Antal svarande på utvärderingen av utbildningen Forum digital arbetsplats: 687. Ingen uppgift finns tillgänglig om svarsfrekvens.

Bra att känna till: -

Resultat från mätningarna:

- 82 procent av deltagarna svarade "ja" på frågan om de känner att de kommer att få användning av utbildningen i praktisk IT-kunskap i sitt arbete (baserat på 3042 svar)
- 76 % svarade "ja" på frågan om de känner att de kommer att få nytta av utbildningen i forum digital arbetsplats i sitt arbete.

Modig

Om mätningarna: Eftermätningar (enkät) av regionala utbildningsinsatser samt före- och eftermätningar (självskattning) i början respektive slutet av projektet.

Svarande och svarsfrekvenser: Före-mätningen: 813 svarande. Efter-mätning: 810 svarande. Enkäterna skickades ut som länk och projektet har inga beräkningar av svarsfrekvens. Det går inte att säga i vilken utsträckning det är samma personer som svarat på båda enkäterna. Ingen dokumenterad sammanställning har gjorts av projektet där resultaten från de två olika enkäterna (som är gjorda i olika enkätssystem) jämförs.

Antal svarande på före- respektive eftermätningen per kommun (antal för 2019 respektive 2021 inom parentes): Ale (106/22), Härryda (119/120), Kungälv (201/182), Mölndal (86/126), Partille (136/175), Stenungsund (125/125), Tjörn (40/59).

Bra att känna till: Projektet har bestått av delprojekt med separata utbildningsplaner som haft en del saker gemensamt och en del har varierat. Enligt projektets egen slutrapport har de deltagande kommunernas uppföljningsmetodik vad gäller de lokala aktiviteterna varierat (screeningar, digitala enkäter, "nano-utvärderingar"), och i vilket skede av projektet uppföljningen kom i gång.

Resultat från mätningarna:

- 60 % av baspersonalen har stärkt sina kunskaper om digitala verktyg eller sin kompetens i att arbeta digitalt. Detta baserar sig på följande fråga i eftermätningen: "Utbildningarna har gjort att jag arbetar mer med digitala verktyg idag jämfört med för 2 år sedan". 27 % instämmer inte alls, 35 % instämmer till viss del, 15 % instämmer till stor del, 22 % instämmer helt.
- 70 % av cheferna som deltog i projektet har förändrat en eller flera rutiner mot ett uttalat digitalt/mobilt arbetssätt. 75 % av cheferna eller arbetsledarna uppger att de stärkt sina kunskaper i att leda en digitaliserad arbetsplats.

Digga Halland

Om mätningarna: Före- och eftermätning. Eftermätningen gjord i kommunerna men inte i Region Halland. Här redovisas endast siffror för kommunerna.

Svarande och svarsfrekvenser: Antal svarande på före-mätningen och svarsfrekvens: 2869, svarsfrekvens 31 %. Antal svarande på efter-mätningen och svarsfrekvens: 3485, svarsfrekvens 35 %. Urvalet till före-enkäten baserade sig på planerad målgrupp för projektets aktiviteter. Urvalet till efter-enkäten baserade sig på vilka som fick det första utskicket samt deltagare som tillkommit under projektiden. Andelen som i uppföljningsenkäten anger att de även svarat på det första enkätutskicket var 65 % (2 265 personer baserat på 3485 fullföljda enkäter. I en sammanställning av projektet anges dock att 3786 personer svarat på båda enkäterna). Jämförbarheten påverkas av att det inte fullt ut är samma personer som har svarat på de båda enkäterna.

Bra att känna till: Inom Digga Halland har de jobbat mer uttalat än de andra med att stärka delaktigheten och har därför undersökt det med frågor vilket de andra projekten av naturliga skäl inte har gjort.

Resultat från mätningarna:

- Påstående "Jag har varit delaktig i att påverka utvecklingen av digitala tjänster/verktyg/hjälpmedel." Andel som svarar att de varit delaktiga i före-mätningen: 34 %. Motsvarande siffra i efter-mätningen: 56 %.²⁰ Vanligast är att medarbetarna svarar att de varit delaktiga genom att testa en ny tjänst i sin verksamhet i samband med införandet, eller att föreslå nya idéer och vara delaktiga i att utvärdera tjänsten.
- I före-mätningen instämde 52 % helt eller delvis i påståendet att de i sina arbetsgrupper ofta pratar om och utbyter idéer kring digitala tjänster/verktyg/hjälpmedel. Motsvarande siffra i efter-mätningen var 62 %.
- I före-mätningen instämde 60 % helt eller delvis i påståendet "på min arbetsplats tar man tillvara mina digitala kunskaper, färdigheter och kompetens". Motsvarande siffra i efter-mätningen var 73 %. Andelen som svarar att deras digitala kunskaper tas tillvara helt har ökat under projektperioden (från 21 till 28 procent).

²⁰ I projektets slutrapport uppges att 84 procent, 2920 personer, har varit delaktiga i att påverka utvecklingen av digitala tjänster/verktyg/hjälpmedel. Vi bedömer att detta är ett räknefel. Totalt har 3483 personer besvarat frågan, varav 1544 personer uppger att de inte varit delaktiga (44 procent). Sannolikt är det en flervalsfråga där man felaktigt summerat antalet som angett de övriga svarsalternativen.



- 84 % av medarbetarna instämde i före-mätningen helt eller delvis i att de har möjligheten att lyfta frågor om användningen av digitala tjänster/verktyg/hjälpmedel med kollegor när de känner sig osäkra. Motsvarande siffra i efter-mätningen var 87 %.
- 56 % uppgav i före-mätningen att de på sin arbetsplats har diskuterat hur digitala verktyg/tjänster/hjälpmedel kan användas/utvecklas för att öka tillgänglighet. Motsvarande siffra i efter-mätningen var 61 %.
- I före-mätningen anger 84 % att de helt eller delvis har tillförsikt till de tjänster/verktyg/hjälpmedel de använder på sitt arbete. Motsvarande siffra i efter-mätningen var 88 %.²¹ Andelen som svarar att de helt känner större tillförsikt har ökat under projektperioden (från 31 till 35 procent).
- I före-mätningen instämde 94 % helt eller delvis i påståendet "Jag känner mig motiverad att använda digitala tjänster/verktyg/hjälpmedel i mitt arbete". Motsvarande siffra i efter-mätningen var 96 %.
- I före-mätningen instämde 89 % helt eller delvis i påståendet: "Jag känner mig trygg när jag använder digitala verktyg/tjänster/hjälpmedel i mitt arbete". Motsvarande siffra i efter-mätningen var 92 %.
- I före-mätningen ansåg 87 % att de helt eller delvis hade tillräcklig kompetens för att arbeta med digitala verktyg/tjänster/hjälpmedel. Motsvarande siffra i efter-mätningen var 91 %.
- I före-mätningen ansåg 75 % att de helt eller delvis får den utbildning och stöd de behöver för att använda digitala tjänster/verktyg/hjälpmedel på sin arbetsplats. Motsvarande siffra i efter-mätningen var 82 procent. Andelen som instämmer helt var i före-mätningen 27 procent, och i eftermätningen 34 procent.
- I före-mätningen angav 89 % att de använder digitala hjälpmedel varje dag. Motsvarande siffra i efter-mätningen var 91 %.
- "Jag bedömer min egen digitala kompetens som...". Medelvärde i före-mätningen: medelvärde 6,93 (standardavvikelse 1,9). Medelvärde i efter-mätningen: 7,18 (standardavvikelse 1,9).²²
- Cirka 70 % av deltagarna tycker att webbutbildningarna har ökat deras kunskap om digitalisering.

DiVOS

Om mätningarna: Efter-mätningar (självskattning) efter varje tema/APU som deltagaren genomgått (maximalt fem). Före- och eftermätning riktad till chefer.

²¹ I projektets slutrapport beskrivs förändringen felaktigt som fyra procent och inte fyra procentenheter.

²² Det framgår inte av underlaget vad svarsskalan har varit. Sannolikt 1-10 där 1 avser mycket låg kompetens och 10 mycket hög kompetens eller liknande.



Svarande och svarsfrekvenser: 4631 svar (ej unika svarande). Inga uppgifter om svarsfrekvens.

Bra att känna till: -

Resultat från mätningarna:

- Cirka 80 procent av deltagarna svarade "ja" på frågan om de lärt sig något nytt respektive om de kommer ha nytta av kunskapen i sitt arbete.
- Cirka 80 % är nöjda eller mycket nöjda med den information de fått.
- Mellan 91–100 % av respondenterna från respektive kommun har svarat ja på frågan om utbildningen som helhet gett en ökad förståelse för digitalisering. Med undantag för Essunga där 75 % svarade ja.²³
- Chefernas syn på personalens digitala kunskap: Enhetscheferna skattar att personalens kunskap om digitala möjligheter på arbetsplatsen har ökat något. Det går inte av figuren i projektets rapport att läsa ut exakta procentandelar. Strategirådet uppskattar av figuren att cirka 22 % i före-mätningen har uppgett svarsalternativen 7–10 på 10-gradig skala vad gäller personalens kunskap om digitala möjligheter på arbetsplatsen. I efter-mätningen uppskattar vi av figuren motsvarande siffra till 38 %.
- Chefernas syn på personalens inställning till digitalisering: positiv förändring under projektiden. Av respondenterna uppgav 65 % att deras medarbetares attityd är positiv till mycket positiv (7–10 på en 10-gradig skala där 10 är mycket hög och 1 mycket låg) till skillnad från 55 % i baslinjemätningen.

Strategirådets enkät till operativa chefer

Om mätningen: Eftermätning riktad till operativa chefer. Skattning av egen och andras förändring.

Svarande och svarsfrekvenser: 93 svarande (DiVOS: 29, Go-DigIT: 22, Modig: 32, Digga Halland: 5). Ingen uppgift om svarsfrekvens, enkäten har skickats ut med länk genom projekten. Låg uppskattad svarsfrekvens, cirka 30 % av deltagande chefer i projekten, exklusive Digga Halland.

Bra att känna till: Måste tolkas tillsammans med övrigt underlag. Särskilt Digga Hallands resultat då de endast baserar sig på fem svarande chefer, som det går att anta har tagit sig tid att besvara enkäten för att de har upplevt att projektet skapat värde.

Resultat från mätningarna:

²³ Denna fråga baseras endast på 588 svar. Detta på grund av att många verksamheter inte fullföljt alla APU och denna fråga ställdes endast i samband med sista APU. Detta ger alltså endast en bild av effekterna hos de som fullföljt alla APU.

- Påståenden har ställts med en femgradig svarsskala där 1 = inte alls och 5 = i mycket stor utsträckning. Alternativet ingen uppfattning har uteslutits från medelvärdena. Vi redovisar medelvärden nedan totalt och per projekt.
- Påstående: "Projektet har stärkt mina medarbetares digitala kompetens".
Sammanslaget medelvärde: 3,5. DiVOS: 3,3. Go-DigIT: 3,7. Modig: 3,6. Digga Halland: 4.
- Påstående: "Projektet har lett till en höjd lägstanivå bland medarbetarna med lägst kompetens". Sammanslaget medelvärde 3,4. DiVOS: 3,2. Go-DigIT: 3,7. Modig: 3,4. Digga Halland: 3,4.
- Påstående: "Projektet har gjort mina medarbetare mer positivt inställda till välfärdsteknik och digitalisering inom vård och omsorg". Sammanslaget medelvärde 3,6. DiVOS: 3,7. Go-DigIT: 3,8. Modig: 3,4. Digga Halland: 4.
- Påstående: "Projektet har bidragit till att utveckla verksamheten". Sammanslaget medelvärde 3,5. DiVOS: 3,1. Go-DigIT: 3,8. Modig: 3,6. Digga Halland: 4,2.
- Påstående: "Projektet har bidragit med arbetssätt och insatser för att stärka den digitala kompetensen som vi kommer ha nytta av efter projektslutet". Sammanslaget medelvärde 3,5. DiVOS: 3,2. Go-DigIT: 3,5. Modig: 3,6. Digga Halland: 4,2.
- Påstående: "Projektet har gjort mig som chef tryggare i att driva arbete med digitalisering och digital kompetens på min arbetsplats". Sammanslaget medelvärde 3,3. DiVOS: 3,1. Go-DigIT: 3,8. Modig: 3,2. Digga Halland: 4.

Bilaga 4. Överblick aktörer & initiativ

I denna bilaga 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. Dessa avsnitt är hämtade från Strategirådets delrapport från juni 2021.

I figur 3 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 3. 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.

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.

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 framtagen handlingsplan, där styrgruppen bland annat 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.

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 utvecklingssatsningar 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 arbetssätt 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 utvecklingssatsningarna 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.