

Gäller för: Västra Götalandsregionen

Innehållsansvar: Ludvig Johansson, (ludjo), Strateg

Godkänd av: Alexander Börjesson, (alebo12), Enhetschef

Giltig från: 2025-04-23

Giltig till: 2027-04-23

# DAM

## Långsiktig plan för digital arbetsmiljö

## Innehållsförteckning

Förord.....	3
Sammanfattning .....	5
Inledning .....	9
Medarbetarens perspektiv .....	10
Organisationens perspektiv .....	14
Framtidsbilden .....	18
Färdplan - vägen till en god digital arbetsmiljö.....	24
Förutsättningar för att lyckas .....	36
Referenser .....	41
Bilagor .....	43

# Förord

Digital arbetsmiljö, förkortat DAM, är en strategisk plan för Västra Götalandsregionens (VGR) digitalisering med medarbetaren i fokus. DAM är det interna perspektivet och innehåller analys, verktyg och kompass för att sätta en färdplan för att lyckas med digitaliseringen av VGR som organisation.

Strategisk plan Digital arbetsmiljö, DAM, inkluderar hela den flora av digitala verktyg och tillhörande arbetssätt som alla våra medarbetare och vi som organisation använder för att utföra våra uppdrag. Den digitala arbetsmiljön kan ses som den virtuella motsvarigheten till den fysiska arbetsplatsen. Målgrupper för dokumentet är främst de som leder, arbetar och medverkar i verksamhetsutveckling, förändring och digitalisering inom VGR.

I dokumentet används ”vi” för att definiera Västra Götalandsregionen.

Avgränsat är patient- och invånarinteraktion och hur vi kan skapa värde med data. För dessa områden finns separata digitaliseringsstrategier (-planer). Slutligen ingår inte de arbetsflöden och processer inom hälso- och sjukvården som strategiskt hanteras inom ramen för program Millennium och kunskapsorganisationen. DAM är tänkt att skapa förutsättningar, möjliggöra önskade arbetssätt och peka ut fortsatt riktning. Fokus är på hälso- och sjukvård, men strategin gäller hela organisationen.

DAM har arbetats fram av digitaliseringsstrategerna inom koncernstab digitalisering på uppdrag av digitaliseringsdirektören. Nulägesanalysen utgår bland annat från erfarenheter inom ramen för den tidigare IS/IT-styrmodell, FVM Arkitektur och arkitekturfunktionen inom koncernstab digitalisering samt diverse rapporter från koncernstaben, statliga utredningar och andra fristående aktörer som Läkarförbundet. I arbetet har ett stort antal aktörer involverats och information samlats in genom arbetsmöten, intervjuer, dialog och remiss. Bland de medverkande kan nämnas representanter från Regionservice, koncernstaberna HR, verksamhetsuppföljning, ekonomi och inköp (VEI) samt beställning och produktionsstyrning (BoP), Västfastigheter, HR-och digitaliseringsstaben på Sahlgrenska Universitetssjukhuset, olika delar av koncernstab digitalisering, funktionsgrupp utvecklingschefer, funktionsgrupp digitalisering, digitaliseringsberedningen, kansli och ärendesamordning inklusive enheten för säkerhet och beredskap, samordningsråd primärvård, samordningsråd ortopedi, samordningsråd hjärta/kärl,

samordningsråd kvinnosjukdomar och förlossning, Institutet för hälsa-  
och stressmedicin.

Tack för ett gott samarbete!

Den strategiska planen ägs av digitaliseringsdirektören, och revideras vid  
behov.

Ludvig Johansson, Erica Sandberg och Kajsa Söderblom  
Digitaliseringsstrateger, koncernstab digitalisering Västra  
Götalandsregionen

# 1 Sammanfattning

”To improve is to change; to be perfect is to change often.”

-Winston Churchill

En god digital arbetsmiljö är central för att möta dagens och morgondagens utmaningar där kompetensförsörjning och mer vård med färre resurser är de största. Strategin beskriver mål och satsningar för att med digitalisering och med medarbetarens behov i centrum skapa en bättre, smartare och mer hållbar digital arbetsmiljö. Den ger stöd till och möjligheter för medarbetare och organisationen att göra ett gott arbete för invånaren och patienten, utifrån Västra Götalandsregionens vision *Det goda livet*.

## **Medarbetarens och organisationens perspektiv**

Våra medarbetare lägger betydande tid varje dag på inloggning, dubbeldokumentation och administration som inte ingår i deras arbetsuppgifter. IT-miljön upplevs som föråldrad, svåränvänd och ej sammanhängande. Det finns förväntningar att teknik på jobbet ska vara lika genomtänkt som den man använder privat och våra medarbetare ställer nya krav och har nya förväntningar på sin arbetsgivare och arbetsmiljö. Behovet uppstår på grund av förändrade värderingar om arbetslivet. Arbetet ska bidra till självförverkligande, utveckling, möta personliga förväntningar och upplevas som meningsfullt. När dessa behov inte möts av organisationen, samtidigt som arbetet är stressigt, oförutsägbart, med brist på resurser, väljer medarbetaren i värsta fall att byta yrke och lämna Västra Götalandsregionen. Kompetensförsörjningen inom vården har länge varit utmanande och har under pandemin, med den ökade arbetsbelastning den innebar, försvårats ytterligare. Samtidigt behöver vårdproduktionen öka drastiskt de närmaste åren.

En god digital arbetsmiljö kan bidra med flera delar, bland annat:

- Planering av arbetspass utifrån vårdbehov ger ordning och reda, ökad rättvisa och ett hållbart arbetsliv samt ger arbetsro genom att frigöra tid.
- Effektiv kommunikation, samarbete, och kompetensutveckling.
- Frigöra resurser och öka tillgänglighet när vi går från papper till digitalt.
- Säkerställa att rätt kompetens gör uppgiften.
- En bättre användarupplevelse ger effektivare arbetssätt, mindre stress och frustration, kortare ledtider, och ökad kvalitet på

information och beslut, vilket ökar patientsäkerheten och minskar vårdskador.

#### **DAM 4i – Målbild för vår digitala arbetsmiljö**

Målbilden för den digitala arbetsmiljön är att den är intuitiv, intelligent, integrerad och individuell (DAM 4i). Och den ska överträffa våra förväntningar varje dag.

- **Intuitiv:** De stöd och verktyg som erbjuds medarbetaren ska vara utformade så att hen, utifrån sin yrkeskompetens, i så stor utsträckning som möjligt kan lösa uppgiften utan stöd, föregående utbildning eller instruktion.
- **Intelligent:** Medarbetaren har stöd och verktyg som ligger steget före, avlastar och vägleder för att uppgifter utförs och rätt beslut tas, på bästa sätt.
- **Integrerad:** Medarbetaren har digitala stöd och verktyg som bildar en helhet och hänger ihop sömlöst där informationen är komplett och tillgänglig.
- **Individuell:** Medarbetaren har rätt stöd och verktyg utifrån sina förutsättningar, uppgiften och sammanhanget vilket möjliggör att medarbetare i alla verksamheter kan arbeta på ett hållbart sätt.

När vi omformat den digitala arbetsmiljön enligt DAM 4i har vi uppnått:

**All registrering är värdeskapande:** Det råder balans mellan arbetsuppgifter, till exempel kliniskt arbete och dokumentation.

Dokumentation skapas en gång, till exempel patientdata av patient, och tillgängliggörs sedan automatiskt där den behövs. Data med låg sannolikhet för framtida återanvändning eller som inte är tillräckligt värdeskapande registreras inte. Endast de administrativa uppgifter som ger ett tydligt mervärde för medarbetarens uppdrag utförs.

**Automatisering och digitala verktyg som stödjer medarbetaren:**

Taligenkänningsteknologi underlättar inmatning av data och övrig datainmatning är logiskt designad och följer arbetsflöden. Mobila lösningar förser medarbetare med möjlighet till att få information och att mata in information när och var som helst. Information presenteras utifrån vad som krävs för medarbetarens uppgift och sammanhang och när och om det behövs hjälper beslutstöd medarbetaren. En bra arbetsfördelning har hittats mellan olika yrkesprofessioner som minskar dubbelarbete, involverar patient och invånare och frigör tid för de som är hårdast belastade.

**Ett samlat administrativt stöd:** All administrativ funktionalitet, till exempel ansöka om semester eller godkänna fakturor, presenteras

individanpassat för medarbetaren och chefen i en medarbetarportal, ett gränssnitt som i sin tur kommunicerar med specialistsystem. För de medarbetare som har behov av mer djupgående funktionalitet finns tillgång till de underliggande moderna specialistsystemen.

Färdplan - vägen till en god digital arbetsmiljö: För att uppnå DAM:s målbild kommer vi satsa på fyra digitaliseringsområden: Automatisering och förenkling, Arbetsplatsens administration och gränssnitt, Användarupplevelse och platsoberoende samt Kompetens och samarbete. Med första fasen avses vad vi gör de närmaste åren (2022–2024) för att snabbt skapa nytta.

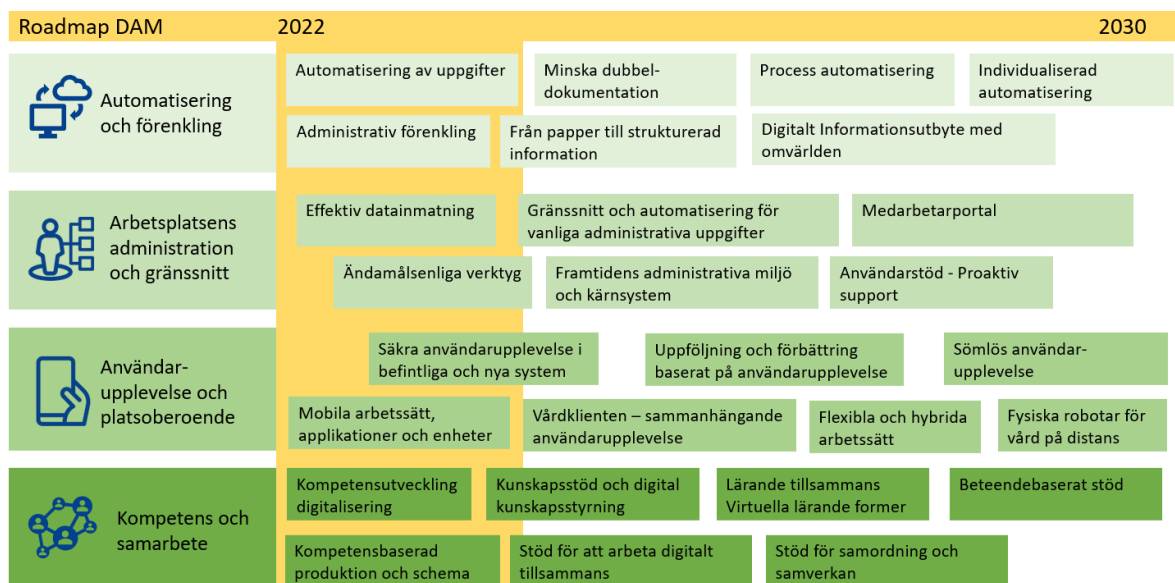
Automatisering och förenkling: Vi går från en pappersdriven organisation till en digitaliserad där medarbetaren kan fokusera på värdeskapande arbete. Det gör vi genom att använda digitala sätt att utbyta information, administrativ förenkling där vi utmanar och eliminerar ej värdeskapande administration och förenklar med digital teknik och satsar på robotisering både av enskilda uppgifter, processer och med fysiska robotar. I den första fasen satsar vi på administrativ förenkling, att ersätta papper med digitala lösningar och digitala medarbetare för att frigöra tid för våra medarbetares kärnuppdrag.

Arbetsplatsens administration och gränssnitt: Vi ersätter våra föråldrade administrativa system med moderna som stöttar våra expertmedarbetare på bästa sätt och möjliggör ytterligare automatisering och digitalisering. Samtidigt tillför vi verktyg för att jobba effektivare när vi gör sällanuppgifter. Vi inför nya sätt att mata in data. På sikt har varje medarbetare en samlad medarbetarportal som ger det stöd som krävs för uppgiften. I den första fasen införs taligenkänning, genomförs förstudier 2023 för medarbetarportal och vilka administrativa kärnsystem vi ska ha för att sedan agera.

Användarupplevelse och platsoberoende: Vi tydliggör hur vi ska jobba med förändring och utveckling för att säkerställa att de saker vi gör skapar värde för och stödjer medarbetaren, dess uppgifter, sammanhang, kompetens och en god användarupplevelse. Mobiltelefoner och annan teknik gör det möjligt att jobba med rätt information och funktion där jobbet behöver göras. I den första fasen tar vi fram riktlinjer och arbetssätt för att säkra användarupplevelse utifrån 4i för befintliga och nya digitala verktyg, sätter strategi och tjänst för mobilitet och genomför program för digital distanskonsultation.

Kompetens och samarbete: Vi stärker våra medarbetares digitala kompetens för att de enklare ska kunna hantera modern teknik. Vi inför smarta och sammanhängande verktyg för personalplanering utifrån vårdbehov samt lösningar som kan rikta information och stödja rätt

arbetssätt, samt stötta samarbetet i arbetsteamet. På sikt kommer den digitala miljön vägleda oss i bättre sätt att arbeta utifrån vårt nuvarande arbetssätt. I första fasen höjer vi medarbetarnas digitala kompetens, säkerställer att riktlinjer och arbetsrutiner finns och att dessa är enhetliga och hittbara. Vi etablerar också lösningar för riktad kunskapsspridning och kontextuellt stöd samt startar ett program för kompetensbaserad produktion och bemanningsplanering (schema) och inför tjänster för digitalt samarbete.



Förutsättningar att lyckas: Utöver de aktiviteter som beskrivs i färdplanen och viljan att förbättra inklusive en gemensam satsning, behöver vi arbeta aktivt med arkitektur för att beskriva och förstå var vi är och hur vi kan förbättras i många steg. Vi behöver ha ett fungerande ägarskap för den digitala arbetsmiljön i sin helhet utifrån medarbetaren där koncernstab digitalisering (KSD) har ett ansvar. Våra experter behöver säkerställa att regler är begripliga och ger stöd till digitalisering. På samma sätt som arkitektur behöver vår information och förståelse av vad den betyder delas och beskrivas. Informatiken måste spänna över alla våra områden, från hälso- och sjukvård till administration.

## 2 Inledning

Medarbetare i Västra Götalandsregionen (VGR) är grunden för att kunna bedriva och utföra vårt uppdrag, med målet om en god hälsa på lika villkor för invånare i Västra Götaland.

Med en åldrande befolkning, med 50% fler över 80 år 2030, och där de över 80 år står för merparten av vårdbehovet kommer kostnaden för vård och resurser öka kraftigt (20–40%). Allt talar för att ökningen av vårdbehov inte kan mötas med exempelvis ökade skatter eftersom mängden personer i arbetsför ålder inte kan möta efterfrågan. Ett mer sannolikt scenario är att mängden tillgänglig personal kommer att minska. Medarbetare, både de som arbetar kliniskt och stödjande, måste därmed ha de bästa förutsättningar för att kunna göra ett gott jobb.

Digitalisering är förbättring och utveckling av verksamheten med stöd av digital teknik, vilket ger oss insikter och möjligheter till nya sätt att erbjuda tjänster och service. Ett viktigt område är den tekniska utveckling som möjliggör för VGR att erbjuda en modern digital arbetsmiljö för sina medarbetare. Arbetsmiljöverket definierar digital arbetsmiljö som ”Den arbetsmiljö, med dess problem och möjligheter av såväl fysisk, psykosocial som kognitiv art, som blir resultatet av att arbetets stödsystem och verktyg digitaliseras.”.

Med digitalisering finns potential att med våra begränsade resurser möta våra utmaningar genom att frigöra tid och resurser, skapa ett mer hållbart arbetsliv och att vara en attraktiv arbetsgivare. Det inkluderar nya arbetssätt med mobilitet, intuitiva verktyg som stöttar och vägleder, att gå från papper till digitalt, gemensam planering av resurser utifrån uppgift, administrativ förenkling där rätt yrkesroll gör arbetsuppgifterna och ej värdeskapande arbete försvinner, automatisering, optimering av patientflöden samt nöjda medarbetare som trivs i vår digitala arbetsmiljö. En god digital arbetsmiljö kopplar ihop medarbetare, information och möjliggör kunskapsdelning.

Det finns utmaningar med den digitala arbetsmiljön som både påverkar medarbetarnas hälsa som organisationens effektivitet. Under den digitala utvecklingsfasen har medarbetare och verksamheter försökt fylla sina egna behov av IT-stöd. Ofta har varje behov mötts var för sig utan att förhålla sig till helheten. Det har fått som effekt att det finns många olika IT-system som överlappar eller inte förhåller sig till varandra, med olika utseende, funktionalitet och många sällananvändare. Det påverkar medarbetarnas arbetsmiljö negativt med stress och ohälsa som resultat,

samt driver kostnad och bidrar till ineffektivitet som till exempel dubbeldokumentation och ökar risken för fel<sup>1</sup>.

Inom hälso- och sjukvården är program Millennium ett sätt att etablera en gemensam vårdinformationsmiljö. Motsvarande satsning behöver göras för den administrativa miljön. Den kliniska och administrativa miljön hänger ihop utan skarpa gränser där båda påverkar varandra. Med sammanhängande digitala verktyg kan vi uppnå den ”papperslösa verksamheten” där all information oavsett sammanhang finns tillgänglig digitalt och där vi kan använda teknikens fulla potential för att utveckla våra verksamheter, våra processer och arbetssätt. Det möjliggör för oss att vara en relevant och hållbar organisation samt skapar förutsättningar för en snabbare digitalisering.

### 3 Medarbetarens perspektiv

”Jag lägger minst 30 minuter varje dag bara på att logga in i olika system på olika datorer.”

- Läkare i rapporten Tid till vård ger vård i tid

Den digitala arbetsmiljön påverkar våra medarbetare. Att IT-miljön är en av de största tidsbovarna och stressmomenten i arbetet framhålls av både läkarförbundet och i den statliga utredningen Effektiv vård<sup>2</sup>. Ungefär 36% av svenskarna upplever stress till följd av sin digitala arbetsmiljö<sup>3</sup>.

Medarbetare i Västra Götalandsregionen, precis som befolkningen i stort, är vana vid att använda digital teknik privat exempelvis i mobilen och förväntar sig att samma möjligheter finns på jobbet. För våra medarbetare blir självförverkligande, att bli sedd och lyssnad på, att kunna påverka alltmer viktigt och de är mer rörliga på arbetsmarknaden. Att vi kan förstå våra medarbetare, deras situation och strävan är avgörande för att vi ska kunna vara en attraktiv arbetsgivare, kunna möta befintlig och kommande kompetensförsörjning och i slutändan erbjuda en god vård.

<sup>1</sup> Se bland annat <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/33797506/> som konstaterar att ”Surgical patients treated in hospitals with poorer EHR usability had significantly higher odds of inpatient mortality”.

<sup>2</sup> Se [2] för att förstå IT-miljön påverkan på hela vårdssystemet. Rapporten *Tid till vård, ger vård i tid* [3] fokuserar på läkarperspektivet.

<sup>3</sup> Läs mer i [13]. Digital stress definieras som återkommande irritationsmoment i vardagen.

## Framtidens medarbetare

Den långsiktiga trenden för framtidens medarbetare är tydlig mot individualism och ökad rörlighet. Framtidens medarbetare ställer nya krav och har andra större förväntningar på sin arbetsgivare och arbetsmiljö. De vill jobba flexibelt och hybridarbetsplatsen är norm. Samtidigt ökar strävan att hitta balans mellan arbete och fritid. Behovet uppstår på grund av förändrade värderingar om varför, var, hur och vad medarbetaren vill ha ut av arbetet. Arbetet ska bidra till självförverkligande, utveckling, möta personliga förväntningar och vara meningsfullt. Medvetenhet kring hållbarhetsfrågor ökar.

Konkurrensen om medarbetarna kommer att hårdna.

Medarbetarupplevelsen (nöjdheten), är viktig för att behålla och attrahera medarbetare. Produktiviteten kan skilja mycket<sup>4</sup> mellan en medarbetare som trivs och har god arbetsmiljö och en som upplever att de inte har det. Ett skifte kommer ske från expertkunskap som kan ersättas av teknik och beslutstöd till det sociala och kreativa. Det medför att omvårdad och mänsklig närhet kommer vara fortsatt viktig.

Relationen mellan medarbetare och företag ändras vilket påverkar chefens roll. Medarbetare önskar ett ledarskap som är tillitsbaserat och coachande, där de traditionella hierarkiska byts mot att leda i kollaborativa nätverk. Inom vård framhålls det att man inte blir lyssnad på eller kan påverka arbetet och att det är ett av skälen till att man säger upp sig<sup>5</sup>.

## Vikten av en god användarupplevelse

Medarbetare inom hälso- och sjukvården upplever att delar av den digitala arbetsmiljön är bristfällig och ökar den administrativa bördan. Det kan handla om att IT-system inte är anpassade till de uppgifter som ska utföras eller att flera system behöver användas för att utföra en uppgift, utan att dessa är integrerade med varandra. Det gör att medarbetaren behöver vara informationsbärare mellan systemen, med de risker och krav det ställer.

<sup>4</sup> En siffra som nämns i utredning av analysföretaget Tenant & partners är 38%.

<sup>5</sup> Ämnet är mångfacetterat och intressant. Läs mer i [15].



Kontorsarbetare arbetar idag 81% av sin tid bakom en skärm. En mindre optimal användarupplevelse har då hög påverkan på effektivitet och digital stress som bidrar till ohälsa.

Flera system är inte designade tillsammans med användaren vilket kan innebära att en uppgift kräver onödigt många moment (klick) för att färdigställas, eller inte hänger samman i ett effektivt eller begripligt

flöde. Ibland är det oklart varför dokumentation ska göras, vilket värde som skapas eller att det måste göras flera gånger. Det kan leda till frustration eller att det inte görs.

Utöver det finns system med omoderna gränssnitt och icke intuitiva funktioner eller logik vilket ytterligare försvårar för användaren, eller till och med bidrar till fel. Detta bidrar i sin tur till otillfredsställelse och påverkar arbetsmiljön och produktiviteten negativt. Att informationen inte är enkelt tillgänglig eller kräver omständligt arbetssätt kan ha stor påverkan på informationens kvalitet och därmed patientsäkerheten. Att exempelvis förstå vad som är en korrekt läkemedelslista kan idag kräva timmar av arbete, tid som ofta inte finns.

## Digitala verktyg för uppgiften

Inom VGR finns ett brett spann av olika verksamheter, det ställer krav på förmågan att tillhandahålla ett brett utbud av relevanta digitala verktyg. Idag upplever medarbetare att de inte har tillgång till moderna verktyg eller system. Medarbetare vill använda moderna arbetsverktyg som mobiltelefoner och personliga applikationer som passar dem och deras arbetsuppgifter.

Att samarbeta via e-post är inte längre tillräckligt. Medarbetare vill kunna använda nya samarbetsverktyg. Trenden är att man vill kunna arbeta var som helst och när som helst, på distans och med flexibla arbetssätt. För en stor del av medarbetare inom hälso- och sjukvården är det idag inte möjligt men med ny teknik öppnas nya dörrar. Det kan vara av särskild vikt i geografiska områden där det är svårt att rekrytera personal. Redan idag har delar av den specialiserade vården hybrida arbetssätt. Det som behöver utvecklas vidare är digitala verktyg för att effektivt kunna dela information och arbetsuppgifter på ett säkert sätt.

## Bristande kunskapsstöd

Medarbetare som har direktkontakt med invånare, patienter eller kunder förväntas leverera expertutlåtande ögonblickligen. Ett av skälen till att program Millennium (tidigare program FVM) startades var att det tog 17 år för forskning att bli till kunskap som rutinmässigt används i hälso- och sjukvården.

Medarbetaren har idag inte tillgång till kunskapsstöd när och där hen behöver det. Kunskapsstöd som ständigt uppdateras och presenteras antingen som inbyggt besluts- eller processtöd, eller i den kanal/system som hen använder. Relevanta kunskapsstöd bidrar utöver en god vård också till upplevelsen av trygghet hos medarbetaren.

I Sverige går idag i snitt 19% av arbetstiden åt till att leta information. Att enkelt kunna hitta rätt och aktuell information innebär att det finns en stor potential för att både frigöra tid och förbättra kvaliteten inklusive patientsäkerhet.

## Rätt person för uppgiften

I vården upplever många att de jobbar med fel saker. Det kan till exempel vara läkare som transporterar patienter eller sjuksköterskor som städar. Idag används i Sverige i snitt endast 39% av en medarbetares kompetens till aktiviteter utpekade för dess roll. Om rätt personalkategori används för sina utpekade arbetsuppgifter stärker det både organisationen samt ökar möjligheten att behålla och attrahera medarbetare. Det innebär också att vissa arbetsuppgifter bättre utförs av patienten själv då patienten är en viktig resurs för sin egen hälsa. Regelbundet behöver arbetsuppgifter ses över så att de fortfarande fyller ett värde, annars ska de tas bort.

Det finns också en del rent administrativa eller repetitiva arbetsuppgifter som medarbetare utför som bättre kan göras av teknik. Tid som kan användas till mer värdeskapande aktiviteter, exempelvis för mer personliga och empatiska upplevelser för invånare, kunder och patienter och för mänsklig kontakt.

Automatisering som ersätter vissa uppgifter skapar också nya möjligheter för medarbetare och kan göra arbetet mer intressant och givande. Automatisering kan för vissa upplevas som ett hot. Automatisering ska göras kontrollerat och utvecklas för att skapa värde.

## 4 Organisationens perspektiv

”It is not the strongest of the species that survives, nor the most intelligent that survives. It is the one that is the most adaptable to change.”

- Charles Darwin

Kompetensförsörjning är idag en av VGR:s största utmaningar. För att behålla och attrahera medarbetare behöver vi se till att de trivs på jobbet och har ett hållbart arbetsliv. Vi behöver möta förväntningar från medarbetare men också avsätta tid för verksamhetsutveckling och kompetensutveckling för att jobba med digitalisering.

Vi använder idag ca 2,7% av budgeten till digitalisering. Det är långt under snittet för statliga myndigheter. För att möta de utmaningar VGR står inför måste den kostnaden öka kraftigt. Kanske digitaliseringsbudgeten i framtiden ska ses som en alternativkostnad till alternativet, att öka vårdproduktionen med 20–40%?

### Leverera mer med färre medarbetare

Brister i arbetsmiljön medför svårigheter att rekrytera och behålla kompetent personal. Stressrelaterade sjukskrivningar har sexdubblats<sup>6</sup> sedan 2010. Medarbetare lyfter arbetsmiljön, möjligheten att påverka arbetsförhållanden, en känsla av hopplöshet och bristande arbetsglädje samt ständiga sparbetning som stora utmaningar.

Flera områden som drar ned produktiviteten i vården har identifierats, bland annat avsaknad av riktlinjer för hur arbetstiden ska disponeras, resursplanering som inte är optimerad, IT-system som ökar den administrativa bördan och fel kompetens för uppgiften. Produktivitet behöver inte betyda att göra mer, men om rätt resurs används i rätt tid så blir verksamheten mer effektiv.

Mängden administratörer har varit relativt konstant över tid men det har skett ett skifte från vårdnära administration som avlastar den kliniska personalen, till funktioner för ledning och styrning, vilket medför att

<sup>6</sup> <https://www.av.se/halsa-och-sakerhet/psykisk-ohalsa-stress-hot-och-vald/arbetsmiljon-och-hjarnans-kognitiva-funktioner/risker-och-atgarder-vid-ohalsosam-kognitiv-arbetsbelastning/>

professionerna får administrera mer. Svenska läkare lägger i snitt en dag i veckan på administration och dokumentation<sup>7</sup>.

Detta sker samtidigt som vårdbehovet kommer att öka på grund av den förändrade demografin och försörjningskvoten, där de i arbetsförålder måste försörja fler.

## En attraktiv arbetsgivare

Vi behöver både behålla medarbetare och få nya att söka till oss. För att lyckas behöver vi ligga i framkant och upplevas framåtriktade. Våra medarbetare förväntar sig att teknik finns, att man får en mobil och slipper vänta på tröga system eller faxa dokument. Medarbetarna behöver få det digitala stöd och den information de behöver i en stressig och komplex arbetssituation så att de känner sig trygga med sina arbetsuppgifter.

Inom den organisatoriska arbetsmiljön lyfts flera problem fram där en hög arbetsbelastning är mest frekvent förekommande, följt av dåliga arbetstider-/scheman och brister i ledarskap. Medarbetare behöver bra och tillräckliga resurser för att kunna utföra arbetsuppgifterna och önskar uppskattning från ledning/chef samt att deras kompetens nyttjas på bästa sätt. Inom några av dessa områden kan digitalisering bidra till önskat stöd såsom schemahantering, stöd för rätt kompetens för uppgiften, frigöra tid för chefer att vara ledare.

## Kompetensutveckling och lärande

Verksamhetsutveckling och kompetensutveckling går hand i hand. Det behövs en kultur och förutsättningar för medarbetare att kunna ta ansvar för sin egen kompetensutveckling och lärande. Det gäller både kontinuerligt lärande i det dagliga arbetet som via arbetsplatslärande. Kollegialt lärande och specifika kompetensutvecklingsinsatser bör ske utifrån de pedagogiska grundprinciperna att lärsituationer ska vara aktiverande, inkluderande, motiverande och hållbara<sup>8</sup>.

Medarbetare vill ta ett större ansvar för sitt lärande men förutsättningar finns inte alltid på plats, till exempel stöd och utrustning. VGR är till stor del en kunskapsorganisation och det kontinuerliga lärandet behöver på grund av den snabba förändringen ske kontinuerligt. Det innebär ett stort

<sup>7</sup>

<https://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/featured%20insights/europe/time%20for%20care%20means%20care%20on%20time/tid-till-vard-ger-vard-i-tid.pdf>

<sup>8</sup> Riktlinje för kompetensutveckling och de pedagogiska grundprinciperna beskrivs i [28].

behov att hitta information, ha tillgång till kunskap, att kunskapen kan tillämpas och att vi arbetar tillsammans.

## Tillitsbaserad styrning och den digitala världen

I VGR har vi beslutat om tillitsbaserat ledarskap. I en tid av ökat hemarbete och medarbetarens ändrade syn på sitt arbete måste ledarskapet förändras mot tillitsbaserad styrning. Det ökar bland annat kraven på ledare och chefer att veta vad deras medarbetare levererar. Arbetsgivaransvaret gäller även i hemmet och på den tredje arbetsplatsen<sup>9</sup>. Ett sätt att få tid till att skapa värde som kundnytta och medarbetarupplevelse är att organisera och leda arbetet utifrån vad som ska åstadkommas. Medarbetare behöver vara delaktiga i nedbrutna mål för att kunna se sin del i helheten och bli involverade ”medledare” vilket kan vara en förutsättning för att de ska kunna (och vilja) utveckla sina arbetssätt, sin arbetsmiljö, verktyg med mera.

## Papper och bristfälliga IT-stöd

VGR hanterar årligen miljontals pappersdokument. Uppskattningsvis krävs motsvarande 500-1000 heltidstjänster för att hantera pappersdokumenten<sup>10</sup>. Att gå från papper till digital information är nödvändigt, men även att minska mängden digital information och öka kvaliteten på den.

Schemaläggning är idag manuell och utifrån individ och inte nödvändigtvis utifrån vilken vård som behövs<sup>11</sup>. Det finns idag inget sammanhängande IT-stöd mellan beställning och produktionsplanering och vårdplanering<sup>12</sup>. Faktum är att stora delar av vårdens arbete sker fortfarande genom manuell hantering utan IT-stöd.

En mängd system hanterar samma information vilket ger mycket dubbelarbete, dubbeldokumentation och låg kvalitet, till exempel

<sup>9</sup> Med den tredje arbetsplatsen avses en arbetsplats utöver kontoret och hemmet.

<sup>10</sup> Att få fram en exakt siffra är svårt. Närhälsan räknade i e-brev förstudien att en heltidsanställd kan hantera ca 10 000 dokument per år. I hela VGR cirkulerade 2021 ca 5-10 miljoner dokument. Sahlgrenska universitetssjukhuset tog emot 2,1 miljoner kliniska pappersdokument varav många skannades och skrevs av manuellt.

<sup>11</sup> Den statliga utredningen *Effektiv vård* [2] är i det närmaste raljerande om schemaläggning. VGR har beslutat att införa schema utifrån vårdbehov. Det är en stor kulturförändring.

<sup>12</sup> Se [9]. Det finns flera utredningar om schemaläggning utifrån vårdbehov i VGR under de senaste åren. Tidsbesparingarna landar på ca 2-3 miljoner arbetstimmar per år vilket skulle kunna ge andrum för en överbelastad personal. Att införa schema utifrån uppgift är en stor kulturförändring.

registrering av remisser, läkemedelslistor som inte är kompletta eller korrekta, system som inte hänger ihop mellan olika delar av systemet, hantering av väntelistor, tidbokning i olika system<sup>13</sup>. Det saknas information för vårdplats hantering och var patienten befinner sig.

Inmatning i kvalitetsregister kräver mycket tid, enligt kvalitetsregisterprojektet kan det röra sig om 10% av arbetstiden i snitt. Flera utredningar<sup>14</sup> pekar på att uppemot 70% av det som dokumenteras är i onödan, dvs. är dubbeldokumentation, samt stöds av en kultur att hellre dokumentera för mycket än för lite.

## En koncern

VGR är organiserad utifrån självständiga förvaltningar. Det möjliggör lokal styrning och förändring vilket i vissa fall kan motverka gemensam utveckling och skalfördelar inom exempelvis digitalisering. Det medför att varje del är optimerad men inte helheten. Arbetssätt är i många fall olika i samma slags verksamhet. De och processerna är inte heller strukturerat dokumenterade eller beslutade vilket gör att medarbetare upprätthåller de informella processerna.

Det fragmenterade hälso- och sjukvårdssystemet medför att patient och invånare i hög grad blir de som upprätthåller samverkan och processer mellan olika vårdaktörer. Det blir extra tydligt för de som behöver interagera med flera delar av vårdssystemet.

<sup>13</sup> Kartläggning av VGR:s IT-miljö har landat i att vi har ca 600–800 patientinformationssystem. En god bild av IT-miljön ges av FVM:s målarkitektur [1].

<sup>14</sup> Se [2] sid 329. Där konstateras även att det inte är ökad statlig styrning som skapat problemen.

## 5 Framtidsbilden

”Framtiden tillhör dem som tror på sina vackra drömmar.”

- Eleanor Roosevelt

Framtidsbilden beskriver en gemensam riktning och strävan för en god digital arbetsmiljö. Den baserar sig på var vi står idag, identifierade trender, medarbetarens perspektiv, organisationens perspektiv och digitaliseringens möjligheter. Med en gemensam framtidsbild är det lättare att fatta genomtänkta beslut och genomföra initiativ som fyller rätt syfte. Framtidsbilden målas upp nedan i tre berättelser och konkretiseras i målbild DAM 4i.

### Tre parallella berättelser

#### En digitaliserad primärvård

Allmänläkare Elvira Jansson gillade sitt jobb på Åmåls vårdcentral. Varje dag innebar nya spännande utmaningar och hon uppskattade balansen mellan arbete och livet i övrigt.

Hennes arbetsdag började denna morgon i den självkörande bussen på väg till jobbet. Kollegan Ali hörde av sig via samverkanstjänsten och behövde tankar om en patient. De signifikativa uppgifterna från journalen visades i hennes mobil. Samtalet registrerades automatiskt som arbetstid.

Första patienten för dagen var en grabb som åkt omkull med skateboard och hade ont i knät. Elvira bad sin virtuella assistent kontakta jourhavande ortoped. Ortopeden föreslog att de skulle gå igenom några knärörelser för att förstå hur det var med ledband och senor. Det verkade vara en lättare sträckning. Efter att Elvira gjort några kompletterande undersökningar och i realtid matat in data, bekräftade den virtuella assistenten Elviras slutsats. Den virtuella assistenten föreslog rörelseträning vilket Elvira godkände. Elvira bad assistenten uppdatera journalen och tackade ortopederna för hjälpen.

Efter det träffade hon Ann-Sofie med kronisk hjärtsvikt. Den virtuella assistenten visade upp relevanta förändringar över tid vilket gav kontinuitet och att de kunde fokusera samtalet på det som var viktigt. Tidigare hade det varit svårt att hinna med patienter som Ann-Sofie, men efter att egenmonitorering och andra digitala vårdformer införts hade det frigjort tid för dem som av olika anledningar stod utanför digital vård.

Elvira åkte hem efter lunch och loggade in till det virtuella hälsocentrumet. Hon gick igenom notifieringar med ett fåtal funna avvikande värden från sina patienters egenmonitorering. Assistenten rekommenderade ingen åtgärd vilket Elvira godkände. Efter det påpekade assistenten att det var vackert väder och att läget var lugnt. Elvira bad den höra av sig på mobilen om hon behövde titta på något. Hon tog med sig mobilen och gick ut i trädgården. Ja det var verkligen fint väder och de första potatisarna hade börjat komma upp. Elvira andades in den friska luften. Livet var härligt.

### **Jobbet som barnmorska blev allt det Lovelia Petrović drömt om**

Att få vara med om det magiska ögonblicket när ett barn föds, se de nyblivna föräldrarnas lycka och samtidigt kunna vara där och vägleda dem. Kvinnan framför henne jobbade på bra; hon hade hållit på länge men allt var okej. Tack vare det nya rotationstjänstsystemet hade Lovelia kunnat följa paret under hela deras graviditet. Det, tillsammans med att hon bara växlade mellan förlossning och mödrahälsovård, gjorde att hon kände sig trygg i sin profession: Hon var barnmorska.

Även om det blev stressigt ibland var det skönt med den ordning och reda som fanns på jobbet. Hon visste alltid månader i förväg när hon skulle jobba och inte. Hon hade hört att AI kunde förutspå när extra personal behövdes och föreslå hur olika kompetenser skulle kombineras för en säker vård. Kanske det var digimagiskt?

Första året hade hon uppskattat att de mer erfarna kollegorna alltid fanns på plats under hennes pass. Nu när hon var varm i kläderna kunde hon alltid fråga sin digitala mentor om råd, eller stämma av med en kollega med rätt kompetens på en gång i mobilen. Det gemensamma informationssystemet med realtidsdata gjorde att kollegan direkt var insatt i aktuell situation.

På en monitor bredvid sängen hoppade hjärtmonitors kurva till. En förlängd deceleration<sup>15</sup>. Borde hon kolla med läkaren? Mobilen surrade till. På mobilen stod ett meddelande att jourhavande distansläkare noterat decelerationen, om det blev mer kunde det behövas ett akut kejsarsnitt. Teamet för akut kejsarsnitt var meddelat så de var beredda om det behövs med kort varsel. Förlossningen gick fint framåt och det blev inga fler allvarliga decelerationer. Hon lämnade över till Elin någon halvtimme innan passets slut. Elin hade redan lyssnat in sig på aktuell vårdepisod.

<sup>15</sup> Minskning av hjärtslagsfrekvensen hos foster.

Det blev en flicka som skulle heta Li.

### **Sommaren närmar sig. Det är dags för verksamhetschef professor Bengt-Ove Ottorin på ortopedien att rekrytera sommarvikarier.**

Han säger ”Uppdrag rekrytera sommarvikarier” ut i luften. Från rummet hörs en röst säga att uppdrag mottaget, förslag till annonser skapade, vill du se dem? ”Nej” säger Bengt-Ove, ”men berätta om något konstigt inträffar.”

Några dagar senare när Bengt-Ove tar en bensträckare i vårsolen säger mobilen ”Tio har sökt. Fyra av dem har jobbat hos dig tidigare och har gjort väl ifrån sig.” Kort paus. ”En av de nya som ansökt borde passa också. Du behöver normalt fyra vikarier. Om du och BUP delar en vikarie kan ni täcka upp för eventualiteter. Ska jag sätta upp en intervju?” Bengt-Ove funderar. De senaste somrarna har många i personalen varit sjuka, Kent är nygift och pratar mycket om hur härligt det vore att ha barn, Agnes mamma mår dåligt.

Intervjun gick utmärkt. När aspiranten gått sa Bengt-Ove till rummet ”Uppdrag rekrytera de tilltänkta fyra och den som jag intervjuat. Fixa även utrustning och sådant.” Några månader senare började vikarierna jobba. Första dagen funkade fläckfritt, allt var på plats.

## Målbild DAM4i



Vad är en god digital arbetsmiljö? Målbilden för DAM fångar vad som är centralt för en god digital arbetsmiljö och kan sammanfattas i fyra ord som beskriver vad vi ska sträva efter:

Intuitiv – Den digitala arbetsmiljön är självförklarande.

Intelligent – Den digitala arbetsmiljön ger mig aktivt stöd.

Integrerad – Den digitala arbetsmiljön hänger ihop i en helhet.

Individuell – Den digitala arbetsmiljön utgår från mig och min uppgift.

Målbilden 4i ger en vägledning i hur vi ska agera vid olika val och avvägningar. Genom att i det fortsatta utvecklingsarbetet utgå från dessa ord och deras betydelse skapas förutsättningen för en digital arbetsmiljö som är lättanvänd, stödjande, sammanhållen och utgår från individen. För att uppnå målbilden med DAM 4i krävs en kulturförändring och ett nytt förhållningssätt till vad som ska levereras och vad som är framgång. Här kan en användardriven utvecklingsprocess och att i utveckling samskapa med medarbetare, bidra till att transformera våra organisationer.

## Intuitiv

De stöd och verktyg som erbjuds medarbetaren ska vara utformade så att hen, utifrån sin kompetens, i så stor utsträckning som möjligt kan lösa uppgiften utan föregående utbildning eller instruktion. Det ställer krav på självförklarande verktyg som är utformade utifrån användarens behov och förutsättningar. Genom att utforma arbetssätt och verktyg rätt minskas den administrativa bördan, tid frigörs och en användarupplevelse som är sömlös och intuitiv säkerställs.

Även samarbetet ska vara intuitivt. Medarbetare ska enkelt få kontakt utifrån behov, oavsett om det är kollegor, andra enheter eller funktioner som berör medarbetarens verksamhet.

En god användarupplevelse är en självklarhet och uppnås genom att:

- Framtagning och utformning av arbetssätt och digitala verktyg samskapas med användaren.
- Användarupplevelse och förändring utgår från medarbetaren, dess förutsättningar och uppgiftens sammanhang.
- Användarupplevelse värderas löpande och arbetssätt och digitala verktyg justeras utifrån medarbetarens helhetsperspektiv, inte bara ett systems funktioner.
- Dokumentation och tillhörande arbetssätt som inte skapar tillräckligt med värde för VGR/medarbetare/kund/patient/invånare har upphört. Behov av dokumentation och arbetssätt utvärderas ständigt och utmanas.
- Arbetsrutiner och digitala verktyg är utformade så att de minimerar administrativa uppgifter och ger en sömlös användarupplevelse mellan de system och aktiviteter som görs parallellt.
- Nödvändiga administrativa uppgifter görs av rätt kompetens för uppgiften.

- Sällananvändare har anpassade verktyg för återkommande sällanuppgifter som döljer de bakomliggande expertsystemens komplexitet.
- Det finns stöd och verktyg för att synliggöra och stötta ansvarsfördelning och det är tydligt för alla vem som gör vad.

## Intelligent

Medarbetaren har stöd och verktyg som avlastar och vägleder så att uppgifter utförs och rätt beslut tas, på bästa sätt. Allt som kan automatiseras är automatiserat. När något ska göras ska det förenklas, standardiseras och automatiseras, eller när så behövs, handläggas manuellt av så få involverade som möjligt. Framtida mer intelligenta system kommer att påverka arbetssätt och erbjuda en större flexibilitet med var och när man arbetar.

Alla medarbetare ska få fokusera på det som de är experter på genom att:

- Processer eller delar av processer är automatiserade. Arbetsuppgifter som kan göras av en maskin, görs av en maskin för att frigöra tid för medarbetare att fokusera på det som skapar värde.
- Det finns vägledning och beslutsstöd för medarbetare där det behövs.
- Genom automatiserad inmatning i system, triggas informationen beslutsstöd vilket genererar rekommendationer. Medarbetaren fattar beslut genom att validera, godkänna eller neka utifrån de rekommendationer systemet ger.
- Automatiserad bemanningsplanering (schema) utifrån produktionsbehov och kompetens är införd. Den baseras på kompetens och styrs av vårdbehov (utifrån kapacitet och produktionsstyrning) i en kedja men väger även in medarbetarens personliga preferenser och kapacitet.
- Medarbetare stöds i sitt arbete av ett levande digitalt ekosystem för lärande. Det är individuellt, decentraliserat med eget ansvar och använder aktiva kunskapsstöd med kurerat material. Det mäter, förstår och agerar för kompetensutveckling, ger digital coachning samt hjälper medarbetaren att ständigt utveckla arbetssätt enskilt och tillsammans i arbetsgruppen, men även för att förbättra IT-miljön genom att förstå användarbeteenden och hitta förbättringsområden.
- Användarstöd finns nära till hands och problem fixas innan de märks för användaren.

## Integrerad

Medarbetaren har digitala verktyg som bildar en helhet och hänger ihop sömlöst där information och digitala verktyg är kompletta och tillgängliga. Information skrivs en gång, och läses många gånger.

Dubbeldokumentation, flera inloggningar och papper förekommer inte längre. Informationen är gemensam och sammanhängande. Hälso- och sjukvårdens vårdinformationsmiljö och framtidens administrativa miljö upplevs som en helhet utifrån patientens, invånarens och medarbetarens perspektiv.

Medarbetarens digitala verktyg och information bildar en helhet genom att:

- Verksamheter och deras digitala verktyg är flexibla och kan anpassas till nya omständigheter och behov.
- Arbetssätt och interna lösningar kan öppnas upp mot omvärlden och inkludera nya vårdaktörer. Det finns digitala gränssnitt mot omvärlden och stödtjänster till exempel för inloggning, så att externa aktörer kan dela information med oss på ett säkert sätt.
- All information och kommunikation är digital och sammanhängande, både internt och med externa aktörer. Papper används inte som informationsbärare i VGR utan informationsutbyte görs digitalt.
- Endast ny information som ger ett tydligt värde dokumenteras. Dubbeldokumentation förekommer inte och all data som kan vara öppen är det.
- Arbetssätt, systemstöd samt överlämning och kommunikation mellan olika verksamheter är standardiserade vilket ger effektivitet men tillåter samtidigt autonomitet och flexibilitet. Transparens och dokumentation säkerställs vid överlämningspunkter mellan olika medarbetare och verksamheter.
- Vi ser till informationens hela livscykel, från nytt digitalt verktyg till arkivering.

## Individuell

Medarbetaren har rätt stöd och verktyg utifrån sina förutsättningar, uppgiften och sammanhanget vilket möjliggör att medarbetare i alla verksamheter kan arbeta på bästa sätt. De har digitala verktyg och information när och där de behöver den, och gör att de kan jobba på ett sätt som passar dem.

Ett effektivt, hållbart och flexibelt arbetsliv genom att:

- Medarbetaren har möjligt att forma sitt stöd, utifrån givna ramar.
- Allt som kan göras digitalt ska kunna göras digitalt både på arbetsplatsen och på distans platsoberoende. Tekniken ger medarbetare frihet att arbeta flexibelt utifrån uppgift, situation, yrkesroll och verksamhetens behov.
- Medarbetare har ett digitalt fönster till sitt arbete där man ser såväl personliga arbetsuppgifter som arbetsuppgifter tilldelade av team-medlemmar, inklusive virtuella assistenter. I det digitala fönstret finns viktig information som organisationen riktat till individen utifrån roll och behov.
- Det finns rum för digitala aktiviteter och teknik på plats som möjliggör automatiserade mätningar, varningar och stöd för personer (medarbetare eller patienter) att effektivt kunna utföra uppgifter, både fysiskt och digitalt. Det är samma upplevelse i den digitala arbetsplatsen via den enhet man för stunden har i handen, som att gå in genom dörren till den fysiska arbetsplatsen.
- Den digitala arbetsmiljön stödjer medarbetaren att få ett hållbart arbetsliv genom att stödja social samvaro, fysiska aktiviteter och pauser.

## 6 Färdplan - vägen till en god digital arbetsmiljö

“We could have any number of technical solutions but without making a human link they are going to fail.”

- James Taplin, Innovate UK

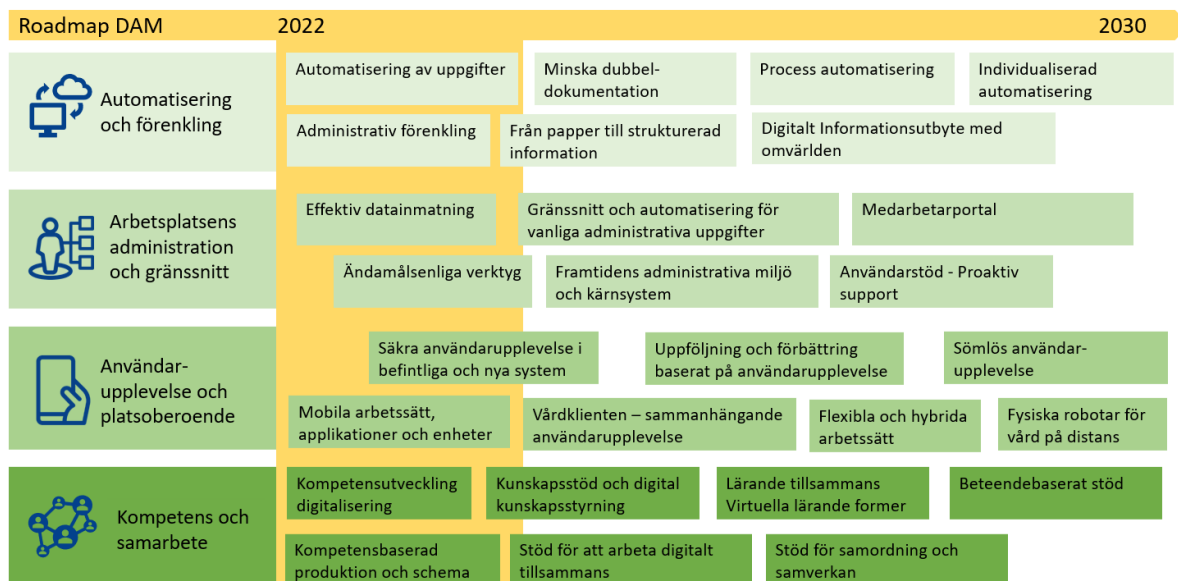
För att uppnå målbilden i digitaliseringsplanen behöver vi arbeta brett och uthålligt. Det innefattar aktiviteter inom flera områden. Digitalisering för medarbetaren, för att hen ska bli smartare och effektivare i sin yrkesutövning med relevant information utifrån uppgift, oavsett typ av verksamhet. Digitalisering av arbetsplatsen så att medarbetaren i sitt sammanhang har tillgång till bästa möjliga stöd och verktyg. Långsiktigt och uthålligt fortsätta digitalisera hälso- och sjukvården och stödjande verksamheter för att möta demografiska utmaningar och nå en jämlik patientsäker vård samt en hållbar arbetsmiljö.

Detta görs nu delvis genom satsning på program Millennium och en sammanhängande vårdmiljö. Förutom konkreta initiativ behövs

kulturförändring och förändringsledning. Vi behöver både skapa förutsättningar för fortsatt digitalisering och verksamhetsutveckling men även stödja nya vårdformer.

För att nå målbilden arbetar vi med fyra fokusområden:

- Automatisering och förenkling
- Arbetsplatsens administration och gränssnitt
- Användarupplevelse och plats oberoende
- Kompetens och samarbete



För varje fokusområde finns strategiska aktiviteter som beskriver vad som behöver göras. De konkretiseras i handlingsplaner, program, projekt och uppdrag. Den första fasen (gul kolumn i bilden) är beskriven längre ned i detta dokument.

Förutom att genomföra aktiviteter behöver vi även ha ett gemensamt förhållningssätt när vi rör oss framåt för att nå våra mål och för att skapa goda förutsättningar för fortsatt digitalisering. Detta utvecklas i nästa avsnitt som förutsättningar för att lyckas.

## Automatisering och förenkling

Automatisering är viktigt för att möta framtidens utmaningar. Det bidrar till att frigöra tid till mer värdeskapande aktiviteter, effektivisera och öka kvalitet. Det kräver både standardisering och förenklade processer men även att det finns tekniska förutsättningar, såsom att data är tillgänglig och kan utbytas. För att lyckas med automatisering måste vi förändra arbetssätt, arbeta regiongemensamt, hantera pappersflöden som går över förvaltningsgränser och använda teknik på bästa sätt. Det kräver också ett ledarskap som samarbetar över förvaltningsgränserna, löpande utvärderar om robotisering kan vara ett sätt att effektivisera

verksamheten och säkerställer införande där det är ekonomiskt försvarbart.

### **Administrativ förenkling för alla medarbetare**

Administrativ förenkling avser såväl översyn av arbetssätt och processer som verktyg. De vanligaste administrativa uppgifterna för chefer och medarbetare behöver identifieras och allt som inte kräver aktiva beslut av användaren automatiseras, till exempel on-boarding av medarbetare eller etablera effektiv behörighetshantering. Varje medarbetares kompetens behöver användas rätt och våra medarbetare behöver ha tillgång till ändamålsenliga verktyg som knyts samman i ett sammanhängande digitalt stöd oavsett tid och plats. Det ska vara ”lätt att göra rätt” i arbetet med information och lösningarna ska uppfylla krav och regler i det vardagliga uppdraget/jobbet, även för de som jobbar med känslig information vilket merparten av medarbetarna gör.

### **Frigöra tid och kompetens med automatisering**

Automatisering behöver utvecklas över tid för att stödet ska bli mer interaktivt, proaktivt, tillhandahålla relevant information och kunna agera på begäran. Digitala medarbetare, RPA (Robotic Process Automation), fortsätts att införas för att automatisera enklare och repetitiva uppgifter, som en digital medarbetare. Den digitala medarbetaren blir ett stöd för medarbetarna och en resurs för verksamheten så att rätt kompetens används för uppgiften. Ett exempel på detta är att administrativa uppgifter lyfts från vårdpersonal och i förlängningen kan medarbetare själva utforma sina digitala medarbetare att ge relevant stöd och därmed avlastning.

### **Automatiserade processer**

Det är inte bara den enskilda medarbetarens uppgifter som kan avlastas genom automatisering. Där förutsättningar finns bör utvecklingsarbete göras för att skapa automatiserade verksamhetsprocesser. Det kan vara delar av en process eller hela processen. Processautomation kopplar ihop den fysiska och digitala världen, där till exempel försörjningslogistik och diagnostik går mot ökad robotisering. Med möjlighet till ökad robotisering bör vi sträva efter helt automatiska processer, där det är möjligt.

### **Automatisk överföring till sekundära informationskällor**

Med automatisk överföring av information kan vårdpersonal avlastas från administration och undvika dubbeldokumentation som inte direkt

berör patient och invånare. Det kan till exempel handla om överföring av information till kvalitetsregister och andra sekundära informationskällor där automatisering är möjlig, samt hitta snabba lösningar med stor nytta innan Millennium har införts och därefter komplettera där det behövs.

### **Från papper till strukturerad information**

Genom att tillgängliggöra information som hanteras i VGR digitalt och strukturerat, kan resurser frigöras för mer värdeskapande aktiviteter, öka spårbarhet, kvalitet och skapa förutsättningar för fortsatt förbättring. För att lyckas behöver vi satsa på möjliggörande tjänster som dokumentlagring, säker digital kommunikation (SDK), elektronisk underskrift och ärende/dokumentportal.

Genom att använda och införa tjänster som säkerställer digitalisering inom det egna vårdsystemet, till exempel integrerade remissportaler, möjliggörs även kommunikation digitalt mot externa icke-digitala aktörer. Samtidigt är det viktigt att dessa tjänster är en del i en större digital helhet med nationella integrationer och som kan vara del av det nationella ekosystemet för vård. Det ska göras utan att införa fler användargränssnitt eller dubbeldokumentation. Löpande ska prioritering och identifiering göras av de största pappersflödena, förenkla och standardisera processer och arbetssätt, för att successivt digitalisera dem.

## **Arbetsplatsens administration och gränssnitt**

De administrativa arbetssätten, stöden och systemen behöver genomlysas, uppdateras och i flera fall bytas ut för att skapa framtidens administrativa miljö (FRAM). I förlängningen ska det finnas ett samlat gränssnitt för medarbetarens olika arbetsuppgifter.

Medarbetare i VGR bör erbjudas moderna, effektiva verktyg som ger en god användarupplevelse och stöd för att enkelt kunna utföra sina arbetsuppgifter. Taligenkänning är ett stöd där chattbotteknik kan användas, i sin enklaste form, för att över tid utvecklas till virtuella assistenter. Vid införandet av verktyg och nya digitala stöd inom hälso- och sjukvård ska principen ”kärnsystemet först” beaktas. Det innebär att vårdinformation och användargränssnitt för medarbetarna och patienterna ska hållas ihop.

### **Kärnsystem som möjliggör en modern digital arbetsmiljö**

Vi ska byta ut våra mycket gamla administrativa IT-system mot moderna för att få ett nav i fortsatt digitalisering. VGR har flera mycket gamla

administrativa IT-system som successivt tillförts ny funktionalitet och lappats och lagats. Att byta ut dessa är inte enkelt men det måste göras. De slutna och föråldrade IT-systemen motverkar effektiva arbetssätt, stänger in informationen och bidrar till dubbelarbete. Modernisering är avgörande för att snabbare kunna tillgodose förändrande behov från verksamheten, mobil användning och bättre användarupplevelse. Genom att uppdatera de centrala administrativa kärnsystemen kan vi möjliggöra fortsatt digitalisering, det skulle utgöra grunden för den framtida administrativa miljön. En sådan miljö skulle inbegripa områden som kompetensbaserad produktion och bemanningsplanering, framtidens administrativa kärnsystem och administrativ förenkling.

### **Samlat gränssnitt och plats för information och kunskap till medarbetaren**

Den information och de digitala stöd jag behöver ska finnas på ett ställe. Successivt byggs sätt för medarbetare att effektivt hitta och få tillgång till information, kunskap och digitala verktyg som är relevanta för uppgiften, sammanhanget och användarbeteende. Det ges i ett samlat gränssnitt i form av en medarbetarportal. Det kan vara ny kunskap som stöd för att arbeta evidensbaserat, arbetsrutiner, dagens arbetsuppgifter eller kontakt med kollegor. Ett individualiserat användargränssnitt ska erbjudas så att varje medarbetare får upp den information som är relevant för hen och hens verksamhet, men vissa delar kommer att vara gemensamma som till exempel personalärenden.

### **Ett närvarande användarstöd som ligger steget före**

Dagens IT-support, kallat användarstöd, ska vidareutvecklas med målet att vara proaktivt, nära, responsivt och förutseende med en förmåga att fånga upp och eliminera problem innan medarbetaren upptäcker dem. Givetvis ska problem inte uppstå, men när de ändå gör det, ska användarstödet ligga steget före och agera med självdiagnos och självläkande. Förändring i IT-miljön ska genomföras med en holistisk förståelse av inbördes komponenters påverkan, till exempel säkerhetskomponenters påverkan på användarupplevelsen och kontinuitet ska identifieras innan de införs.

Användarstödet kan vara både tekniskt och fysiskt. En framgångsfaktor kan vara att mäta beteenden och tipsa om hur man arbetar smartare i systemet. Mätningarna kan också leda till kunskap om var systemet brister och således förbättras så att det blir mer intuitivt för användaren. Felavhjälpling kan även inkludera mer komplexa system där flera

beroenden och aktörer finns, till exempel informationsflöde mellan remittent och laboratorieanalys.

## Användarupplevelse och platsberoende

För att lyfta den digitala arbetsmiljön krävs både att nya stöd och verktyg är intuitiva, intelligenta, integrerade och individuella (4i), men även att vi arbetar aktivt med att förbättra befintliga IT-stöd till en acceptabel nivå. För långsiktig framgång krävs att alla aktörer, även leverantörer, förstår vikten av en god användarupplevelse och arbetar strukturerat med det. En bra användarupplevelse handlar inte bara om hur det ser ut utan om att användaren ska kunna använda produkten, tjänsten eller systemet för att uppnå sina mål på ett ändamålsenligt, effektivt och tillfredställande sätt.

En god digital arbetsmiljö behöver att människor, information och kunskap kopplas samman och interagerar. Tillsammans utgör de ett värdeskapande system och det är först i interaktionen mellan dessa resurser som värde skapas<sup>16</sup>. Ett IT-verktyg kan vara modernt och väl utformat men om det inte är tillgängligt för användaren skapas inget värde.

Med mobila arbetssätt och mobilitet menas att en person har tillgång till digitalt stöd, oberoende av plats, och anpassat för sina arbetsuppgifter. Värdet av mobilitet skapas genom nya arbetssätt kopplat till möjligheterna med den tekniska utvecklingen.

### En mänskligare digitalisering

För att lyckas skapa användarvänliga verktyg, system och tjänster krävs förståelse för både användaren och den kontext hen befinner sig i. Tjänstedesign är ett användardrivet arbetssätt som stödjer involvering och samskapande. Genom att förstå helheten, testa tidigt, jobba samskapande och iterativt skapas hållbara tjänster och därmed en bättre användarupplevelse. Utvecklings- och förbättringsarbete ska utgå från användaren/medarbetarens behov, erfarenheter och upplevelse. Det innebär att slutanvändare engageras i hela utvecklingsprocessen. Detta gäller oavsett område. En förflyttning behöver göras för att gå från att tänka leverabler till att skapa värde för användaren och uppnådd effekt för verksamheten.

<sup>16</sup> Tjänstelogik för offentlig förvaltning, Quist och Fransson, 2014

## **Att förbättra vår digitala arbetsmiljö över tid**

Utöver att förbättra existerande system och tjänster behöver vi utveckla våra arbetssätt gällande digitala lösningar att bli mer fokuserade på användarupplevelser och ha medarbetarens behov i fokus. Det medför att vi måste inventera och förstå var den nuvarande digitala arbetsmiljön, inklusive IT-stöd, brister och åtgärda detta. Det är ett omfattande arbete som bland annat kräver en ökad förståelse för hur olika användargrupper arbetar. Även våra leverantörer behöver vara aktiva och arbeta med oss i detta. En digital tjänst är inget statiskt utan något som hela tiden behöver utvecklas och förbättras baserat på resultat och utfall i verksamheten och användarens upplevelse och feedback. Genom att arbeta systematiskt med detta kan användarupplevelsen höjas. I närtid kan det vara införande av taligenkänning, säker och smidigare åtkomst till information och digitala verktyg.

## **Säker digitalisering**

Kraven på säker digitalisering ökar ständigt i takt med att hoten ökar. En central del i en god användarupplevelse är tillgång till information på ett säkert sätt, där medarbetaren inte behöver lära sig vilka lagrum som gäller i ett sammanhang utan att de digitala verktygen vägleder och gör det lätt att göra rätt. Säkerhet ska vara en grundläggande del i utformningen av arbetssätt och digitala lösningar. Regler ska vara inbyggda i lösningarna så att den enskilde medarbetaren inte behöver fundera över det. För att lyckas med säker digitalisering behövs en tydlig ambition som utgår från fastställda riktlinjer och ett fokus på att utveckla smarta lösningar som både är enkla att använda, gör nytta och gör det lätt för medarbetaren att göra rätt.

## **Mobilitet och mobila arbetssätt skapar möjligheter**

Medarbetarna behöver få tillgång till moderna arbetsverktyg och tjänster för såväl arbete på plats som för de hybrida<sup>17</sup> arbetsmöjligheterna. Utveckling av applikationer i syfte att åstadkomma ett ändamålsenligt stöd är väsentligt. Personliga mobila enheter ökar upplevelsen av att stöd och tjänster är individuella och personliga. Att arbeta mobilt och utveckla mobila arbetssätt ger stöd till flera önskade förflyttningar som flexibla och hybrida arbetssätt, tillgång till kunskapsstöd, möjlighet till dokumentation platsoberoende etc.

<sup>17</sup> Med hybrida avses arbete på arbetsplats, distans eller hemifrån. <https://www.arbetsmiljoupplysningen.se/Amnen/hybridkontor/>

Flera arbetsuppgifter kan göras med en mobilenhet och olika tilläggsenheter kan kopplas till en sådan för ytterligare användningsområden, exempelvis scanning och foto. Med fortsatt utveckling kan detta även ge stöd till arbetsuppgiftsväxling, där även patienten och hans kunskap ses som en resurs. Ett samlat arbete behöver göras med fokus på området, såsom att identifiera användningsfall, applikationer, utrustning och de arbetsuppgifter som bättre genomförs mobilt oavsett mobilenhet. Det behöver även skapas förutsättning för mobilitet där infrastruktur för digitalisering etableras, exempelvis tillgång till 5G-nätverk.

### **En sammanhållen och sömlös användarupplevelse med stöd av Vårdklienten**

Vårdklienten är ett samlat gränssnitt där hälso- och sjukvårdspersonal når sina vårdssystem, exempelvis Millennium. Vårdklienten bygger på förenklad åtkomst. Det innebär att all vårdpersonal och alla IT-system de använder påverkas av vårdklientens utformning. Målbilden för vårdklienten är en sömlös och förbättrad användarupplevelse. Där vårdklienten ger en lättanvänd, snabb, stabil och sammanhängande upplevelse oavsett applikation, kringutrustning eller enhet med en inloggning till allt och med proaktiv support. Det bidrar till en förbättrad arbetsmiljö, möjlighet till flexibla och effektivare arbetssätt och en ökad säkerhet. Efter första införandet behövs utveckling, förbättring av vårdklienten sker successivt, baserat på användarupplevelse för att nå målbilden.

### **Utveckla hybrida arbetssätt och möjliggör flexibelt och platsberoende arbete**

Många av organisationens medarbetare har arbetat hybridt och flexibelt under pandemiåren vilket har bidragit till utveckling av nya arbetssätt och därmed fler möjligheter, men också utmaningar. Dessa erfarenheter och kunskaper behöver utvärderas och omhändertas för att ge insikter till ett fortsatt utvecklingsarbete av nya mobila och flexibla arbetssätt inom fler områden.

Framtidens medarbetare har andra krav och digitaliseringen skapar nya möjligheter. Genom digitala lösningar och nya sätt att bedriva och erbjuda vård ges även medarbetare i frontline<sup>18</sup> nya möjligheter. Vård på distans blir allt vanligare, både direkt mot patient eller som

<sup>18</sup> Med frontline-medarbetare avses de som måste göra arbetet på en viss plats till exempel vid patienten.

distanskonsultation där specialist kopplas samman med behövande verksamhet. Detta bidrar till ökad tillgänglighet och tillgång till högspecialiserade kompetenser eller uppgifter där arbetet kan bedrivas mer effektivt samtidigt som kunskap och erfarenhet kan förmedlas till fler.

### **Robotisering kan bidra till ökat värde för patienter och medarbetare**

Idag behöver många arbetsuppgifter ske platsberoende, utveckling av digital teknik påverka även detta område. I en framtid kan medarbetare komma att genomföra fysiska uppgifter på distans med hjälp av robotar (robotisering) men även att robotar avlastar på till exempel äldreboende så att resurser kan omfördelas och sättas in där behovet är störst.

Användning av fysiska robotar öppnar upp för val av bästa behandlingsform och med tiden även optimalt resursutnyttjande av högkompetenta specialister via exempelvis distanskirurgi. Detta bidrar till ökad precision, tillgänglighet och vårdkvalitet samt för medarbetaren möjlighet till flexibla arbetssätt och platsberoende arbete.

## **Kompetens och samarbete**

VGR är en kunskapsorganisation, både vad gäller bredd och spetskompetens. Förmågan att bedriva en god och säker vård säkerställs av medarbetarna, deras kompetens och i samarbete; tillsammans gör vi varandra framgångsrika.

### **Kompetensutveckling och lärande behöver vara en integrerad del av det dagliga arbetet**

Den snabba tekniska utvecklingen gör att vi måste säkerställa att våra medarbetares kompetens utvecklas successivt. Kompetensutveckling behöver vara en integrerad del i det vardagliga och lokala arbetet. Där lärandet använder relevant information och utifrån medarbetarens agerande, behov och sammanhang, identifierar och vägleder. Det beteendebaserade lärandet kan kopplas samman med proaktiva kunskapsstöd.

Att hitta former för effektivt lärande tillsammans och att utveckla ett sådant koncept är centralt, till exempel inom kirurgi med AR (augmented reality, blandning av det man fysiskt ser med digitala bilder). I ekosystemet för lärande behöver vi kontinuerligt mäta, förstå och agera för att ge stöd till individens kompetensutveckling. Det innefattar att föreslå utbildningsbehov samt utveckla arbetssätt, stöd, tjänster och

system utifrån användarbeteende. Det kan innebära nya virtuella lärandeformer för både individen och teamet.

### **Kunskap när och där medarbetaren behöver den**

Det behövs en översyn av kunskapsstöd till medarbetare. Det gäller vilka stöd som ska användas, hierarkisk ordning, i vilka kanaler och hur dessa ska presenteras. Information ska vara enkel att söka och hitta integrerat oavsett informationskälla. I första hand via interaktiv teknik som sökfunktion och chatbot, men på sikt via en proaktiv virtuell assistent. I nya system kan kunskapsstöd byggas in, både som process- och som beslutsstöd. Det gör att medarbetaren får tillgång till den senaste kunskapen utan att aktivt behöva söka efter den. Kunskapsstöden ska vara anpassade efter medarbetarens uppgift och sammanhang.

Det här ställer krav på att informationen finns, är förvaltningsbar och strukturerad i ett format som är relevant i olika sammanhang, samt är tekniskt tillgänglig. Styrande dokument måste struktureras och tillhandahållas så att de blir konsumerbara digitalt. För att information ska kunna användas i olika sammanhang ska den gå från att vara elektroniska dokument till strukturerad information där de olika delarna kan kombineras på nya sätt, exempelvis så att styrande dokument kan användas i process- och beslutsstöd.

### **Arbeta digitalt tillsammans i och utanför teamet**

Som en förutsättning för att kunna arbeta mer tillsammans behövs verktyg för teamet ur flera perspektiv; kommunikation, ansvarsfördelning, samarbete, reflektion, feedback och lärande. De verktyg som finns och utvecklas ska vara integrerade till en sammanhängande helhet och det ska vara tydligt för alla när och på vilka sätt ett verktyg ska användas. Verktygen ska vara ett stöd för medarbetare och inte skapa mer administrativt arbete. Med rätt verktyg och arbetssätt främjas samarbeten mellan vårdenheter och kan underlätta och optimera överlämning av information, vilket kan förbättra tillgänglighet.

Digitala verktyg och arbetssätt kan bidra till bättre samverkan både inom teamet som mellan olika vårdgivare vilket stärker den gemensamma vården utifrån invånare, patienter och brukares behov, men även bidrar till en bättre resursfördelning. För att digitalisering ska ge stöd för ett sammanhållet system behöver vi, i varje aktivitet, kartlägga, förändra, se helhet och utgå från de vi är till för. Det kommer kräva tydligt ägarskap och mandat för arbetssätt, rutiner och processer som ska vara kända och dokumenterade och att vi inte tappar bort medarbetarperspektivet.

## **Rätt person på rätt plats med rätt utrustning.**

Det behövs stöd och verktyg för att kunna planera utifrån tillgänglig personal, deras kompetens, vårdbehov och beställd vårdproduktion. För att möta framtidens utmaningar med minskade resurser måste intelligenta schemaverktyg som samplanerar erforderliga kompetenser successivt införas. Bemanningsplanering ska utgå ifrån kapacitets- och produktionsplanering, existerande och erforderlig kompetens och förutsättningar. I förlängningen ska även resurser som MT-utrustning samplaneras för att säkerställa att medarbetare har rätt utrustning på plats. Detta skapar möjligheter att få rätt person på rätt plats med rätt utrustning i en komplex organisation.

## **Första fasen**

### **Automatisering och förenkling**

I den första fasen ligger fokus på att automatisera arbetsuppgifter som med begränsad arbetsinsats enkelt kan automatiseras. Vi säkerställer gemensamma arbetssätt i dokumenterade processer för att sedan digitalisera dem. Digitala medarbetare kan vara en del i mer övergripande lösningar för administrativ förenkling. Automatisk överföring till kvalitetsregister ska ha fortsatt stort fokus. Som komplement till Millennium ska remissportal etableras för att minska pappersflöde. Säker digital kommunikation och digital signering införs för att ersätta fax och pappershantering.

*Aktiviteter: Etablera sätt att dela exempel på automatisering och digitalisering. Ta fram tydliga riktlinjer för automatisering och etablera stödtjänster. Projekt för att driva och koordinera administrativ förenkling. Automatisk överföring till kvalitetsregister. Digital remiss och svar med hjälp av remiss- och svarsportal. Införa Säker digital kommunikation (SDK) och elektronisk underskrift.*

### **Arbetsplatsens administration och gränssnitt**

Vi påbörjar resan mot framtidens administrativa miljö genom att kartlägga processer och förmågor, samt vad marknaden kan erbjuda för att tillsammans definiera vilka administrativa kärnsystem vi behöver. Samtidigt minskas aktivt beroendet till enstaka IT-system. För vissa verksamheter behövs specialistlösningar, men sällananvändare bör undvikas. Genom att identifiera återkommande uppgifter för i första hand sällananvändare men även expertanvändare, kan applikationer/funktionalitet utvecklas som döljer bakomliggande komplexitet vilket är de första stegen mot en medarbetarportal. Taligenkänning införs i närtid

för att förbättra datainmatning där det är värdeskapande, samt förberedande för införandet av realtidsdokumentation då det krävs när systemstöd utvecklas.

*Aktiviteter: Inför taligenkänning med start hos de verksamheter som har rätt förutsättningar. Utred vilka framtida administrativa expertsystem vi ska ha, och rita den framtida kartan, samt initiera upphandlingar för att byta ut de gamla systemen. Vidta åtgärder för att minimera de gamla systemens påverkan. Genomför förstudie för medarbetarportal, upphandla en lösning samt samla återkommande administrativa chefsuppgifter i ett gränssnitt. Automatisera tilldelning av behörighet. Inför ändamålsenliga IT-system för AnIva och laborativverksamheten. Inför teams som ett samarbetsverktyg och gränssnitt mot Sofia.*

### **Användarupplevelse och platsberoende**

Att skapa värde för användaren och en god användarupplevelse av en tjänst, system eller produkt är en viktig förutsättning för att lyckas. Det gäller såväl befintliga system som nya. Med Millennium skapas fler möjligheter som stöd för mobila arbetssätt, för dokumentation och arbetsuppgifter i det patientnära arbetet. Likaså utvecklas flera applikationer inom stödjande funktioner som HR med de renodlade HR-processerna i fokus. För att dessa applikationer och arbetssätt ska kunna nyttjas, samt stöd för aktiviteter i syfte att skapa en koncern, behöver även tillgänglighet till dessa ses över. Ett sådant sätt är att varje medarbetare har en mobilenhet att använda i det dagliga arbetet.

*Aktiviteter: Riktlinje för användarupplevelse som kan ligga till grund för en kartläggning hur våra befintliga systems och tjänster upplevs av medarbetarna. En sådan riktlinje bör också ligga till grund för att användarupplevelse säkerställs i upphandlingar. Utforska hur vi kan få in nya arbetssätt, metoder och verktyg för att säkerställa en användardriven utvecklingsprocess. Etablera tjänster och riktlinjer för säker, enkel, åtkomst till information och digitala verktyg.*

### **Kompetens och samarbete**

Redan idag finns kompetenshöjande aktiviteter inom digitalisering genom DigitVGR och DigitSU. De behöver fortsatt utvecklas, kompletteras och fördjupas. I en första fas vidareutvecklar vi lärplattformen och inför bibliotekssystem, samt förbättrar kunskapsstöd för styrande dokument och för olika professioner. De olika relaterade initiativen för att producera och konsumera kunskap måste hållas ihop över tid. Vi ska etablera och utveckla en decentraliserad lärande organisation. Arbetet mot kompetens- och produktionsbaserad

bemanningsplanering/schema påbörjas med tydligt ägarskap, förståelse för nuläge och förutsättningar, utformande av processer och arbetsätt, för att sedan kompletteras med digitala lösningar i etapper.

*Aktiviteter: Fortsätta etablera och införa kompetenshöjande satsningar. Utredda möjligheter kring kontextuellt användarstöd och kompetensutveckling. Etablera kunskapskällor och kanaler för att effektivt tillhandahålla information och kunskap till medarbetare. Skapa förutsättningar för digitalisering av kompetens och produktionsbaserat schema. Införa kompetenshanteringssystem. Genomföra lyckad pilot med fristående schemalösning.*

## 7 Förutsättningar för att lyckas

Den digitala arbetsmiljön spänner över många mål och aktiviteter. En grundläggande förutsättning för förändring och förbättring är ett tydligt och uthålligt ledarskap och medarbetare som är och tillåts vara delaktiga. Samtidigt behövs funktioner och aktiviteter för att skapa förutsättningar för den inre digitaliseringen och som håller den på rätt kurs.

Vi måste tydliggöra och införa ett gemensamt ägarskap för den digitala arbetsmiljön utifrån medarbetaren. VGR:s arkitekturfunktion ger stöd att förklara hur allt hänger ihop, och vilka steg vi bör ta för att nå våra mål. Koncernstab digitalisering tar på sig ansvaret för att VGR håller takt och riktning. En verksamhetschef har enligt lag det formella ansvaret för arbetsmiljön, men har små möjligheter att genomföra det fullt ut i det digitala. De experter som skapar regler och gränser för digitalisering ska säkerställa att dessa är begripliga och utgör en realistisk helhet, som stöd för verksamheten. Informatiken måste spanna över alla våra områden, från hälso- och sjukvård till administration.

## Arkitektur och IT-strategiska aktiviteter

*Rekommendation: Arbeta långsiktigt med arkitektur, samverkansarkitektur och planeringsverktyg. Kartlägg verksamhetsförmågor på övergripande nivå. Besluta om förhållningssätt vid olikheter. Beskriv arkitektur för hur kärnsystem ska ändras över tid. Klargör vilka centrala masterdatakällor VGR har och säkerställ att vi förhåller oss till dem. Säkerställ tillgång till informationen i masterdatakällorna. Vid utformning av lösningar ska samverkansarkitektur externa aktörer beaktas.*

VGR behöver jobba vidare med arkitektur som utifrån verksamhetsbehov och strategiska mål beskriver bästa sättet att gå från nuläge till börläge. Strategier som DAM ger VAD, arkitektur ger HUR ur ett tekniskt perspektiv. För att möjliggöra ett gemensamt, effektivt och utvecklingsbart vårdssystem och ytterst effektiv service till våra invånare, patienter och brukare behöver stödjande tjänster etableras för till exempel vårdutbud, ekonomiska stödtjänster för digitalt ekosystem (listningstjänst, ersättningstjänst mm), satsningar på informatik, terminologi och masterdata.

Vid det etappvisa införandet kommer Millennium ersätta de mest använda journal- och patientadministrativa systemen i regionen till en konsoliderad plattform för samtliga vårdverksamheter. Samtidigt säkerställer vi att vårdinformationsmiljön hänger ihop utifrån ett medarbetarperspektiv och stödjer patientens resa genom vårdsystemet och angränsande processer. När nya system införskaffas eller gamla byts ut är det centralt att de förhåller sig till vårdinformationsmiljön och de informationsmängder som hanteras i respektive system. De gamla administrativa systemen behöver ersättas med modern teknik. En väg framåt är att identifiera de funktioner som är specifika för VGR jämfört med marknaden för affärssystem i stort och förpacka det i egna tjänster, som komplement till generella affärssystemsfunktioner. Kartlägg vilken funktionalitet som stöds av respektive IT-system och dess kvalitet, samt vilken funktionalitet som saknas och hur väl målbilden (4i) uppfylls, samt jämför med vad som erbjuds på marknaden. I analysarbetet måste eventuella utvecklingsplaner vägas in, kostnader och bedömning av när önskad funktionalitet kan uppnås.

Utifrån digital arbetsmiljö och digitalisering finns ett antal perspektiv som arkitekturen måste belysa och sträva efter:

- Sträva mot en verksamhetsarkitektur som ger förändringsbarhet och möjliggör fortsatt digitalisering.

Tydliggör vad viss en verksamhet gör och inte:

- Beskriv verksamhetsförmågor, processer och informationstillgångar. Konsolidera och standardisera likartade verksamheter.

Standardisering är en viktig förutsättning för att accelerera digitalisering. Satsningar behövs på masterdata, konsolidering och förenkling av arbetssätt och tillhörande digitala verktyg. Strategiska kärnsystem är lokala nav i arkitekturen. De kan svara mot en eller flera verksamhetsförmågor som till exempel logistik och materialförsörjning. Varje kärnsystem äger vissa informationsmängder (masterdata) som

övriga kärnsystem måste förhålla sig till. Säkerställ transparent tillgång till information via definierade gränssnitt och utpekade kärnsystem. Arkitekturen ska beskriva masterdatakällor och deras informationsmängder, samt de förändringar som behöver göras över tid för att nå övergripande målbilder.

Ur ett ägarperspektiv är det centralt att verksamhet kan skalas upp genom att externa aktörer kan engageras effektivt. Arkitekturen bör vidareutvecklas för att ge transparens och öppenhet mot externa aktörer som kommuner, privata vårdgivare och näringsliv för att i samverkan kunna verka som ett sammanhängande vårdssystem för patienten och invånaren. En central del i samverkansarkitekturen är Gemensam informationsplattform (GIP).

## Ansvar för den digitala arbetsmiljön

*Rekommendation: Koncernstab digitalisering ska ha en funktion med formellt ansvar för att utvärdera och säkerställa en god digital arbetsmiljö över tid. Funktionen ska förvalta de resultat som levereras från strategiska projekt som initierats utifrån DAM. Definiera konkreta måltal och mäta förändringen av den digitala arbetsmiljön tillsammans med klinisk ledning, processägare eller motsvarande beslutande funktion, utifrån behov.*

Arbetsgivaren har ansvaret för arbetsmiljön, inklusive den digitala. Det är ett ansvar som är svårt att leva upp till för enskilda chefer. Hälsan- och stressmedicin skulle kunna spela en mer aktiv roll här. IT-organisationen har fokuserat på att leverera det verksamheten efterfrågat, vilket utifrån verksamhetens fragmenterade struktur givit fokus på funktionalitet framför användarupplevelse och effektivitet.

## Experter och kvalitetsstöd ska vara steget före

*Rekommendation: Det ska finnas relevanta riktlinjer från de experter vars expertis berör digitalisering och digital arbetsmiljö, till exempel informationssäkerhet, IT-säkerhet, medicinteknik, juridik, arkitektur, infrastruktur, ekonomi, patientsäkerhet. Riktlinjerna ska vara inbördes korrelerade, begripliga och kommunicerade. Experter ska utifrån checklistor och liknande tidigt involveras och de ska agera proaktivt. Det ska vara lätt att göra rätt utan att öka administrativ börda.*

Verksamheten, invånare och patienter vill ha attraktiva digitala tjänster som delar information och använder de nyaste teknologiska möjligheterna medan informationssäkerhetsspecialisterna fokuserar på

att begränsa riskerna. Dessa två perspektiv är svåra att hantera i de flesta digitaliseringsinitiativ och skapar resursslöseri. En väg framåt är att experter involveras tidigt och att regler är kända och sinsemellan harmoniserade.

Information management är en verksamhetsledd disciplin vars uppgift är att strukturera, beskriva och styra informationstillgångar över organisatoriska och tekniska gränser för att förbättra en organisations effektivitet och främja öppenhet. Under våren 2022 har ett regionalt informationsstyrningsråd etablerats. Det bör utvecklas och stärkas successivt.

Information management bör ha ett regionalt uppdrag att ansvara för att utforma och koordinera regionens övergripande användning av informationstillgångarna och ska se till det totala behovet av informationsförsörjning. Från ett operativt och administrativt behov via analys och uppföljning till forskning, utveckling och innovation. Ett viktigt område är att säkerställa att information kan omvandlas till kunskap som till exempel vårdpersonal får tillgång till vid rätt tillfälle i samband med att de ska fattar beslut i en vårdssituation.

Information managementfunktionen ska ansvara för informationens definition, säkerhet, kvalitet och användning. Det görs genom att implementera processer, roller och kontrollmekanismer.

Exempel på förmågor som behöver finnas i information management är informationsvärdering, livscykelhantering av information inklusive bevarande- och gallring, rätt till åtkomst av informationen, informatik, informationssäkerhet, master- och metadata. Strävan ska vara att automatisera processer för tillgängliggörande, bevarande och gallring direkt till slutdestination.

För att stärka arbetet med informationshantering och informationssäkerhet ska regional informationsklassificering tydliggöras, samt generisk risk och konsekvensanalys per informationsmängd formuleras och förvaltas. Det ger vinsten att varje förändringsinitiativ med den regionala kunskapen som grund, kan fokusera på för dem specifika skyddsåtgärder samt att de inte behöver börja från noll, det vill säga förändringsinitiativ har en kunskapsbas att utgå från.

## En gemensam informatik

*Rekommendation: Utöka informatikens uppdrag att gälla hela informationsmiljön, det vill säga inkludera de informationsmängder som tillhör stödjande verksamheter och som har stor påverkan på hälso- och sjukvård, exempelvis HR, ekonomi, logistik.*

För att information ska kunna förstås och kommuniceras mellan olika parter behöver det finnas en gemensam förståelse för informationens betydelse. Om inte informationen utifrån ett medarbetarperspektiv är konsekvent kan den inte heller vara integrerad, det vill säga samma information betyder olika saker i olika verktyg eller sammanhang. Det medför att vi får svårt att leva upp till att information ska ges en gång, vara fullständig och tillgänglig när den behöver användas. Informationen är pålitlig och korrekt utan dubletter eller tvetydighet genom att det är tydligt vad som är original samt att den effektivt kan konsumeras vid behov. Vi har inom hälso- och sjukvårdsstaben etablerat informatikkunnande för vårdrelaterad information.

- Informationen ska vara begriplig för alla: Säkerställ enhetlig informatik över hela det kliniska och administrativa systemet.
- Medverka till att säkerställa att information skrivs en gång, och kan läsas många gånger.

## 8 Referenser

- [1] FVM Arkitektur, "IT-miljö på nytt sätt," 2022. [Online]. Available: <https://insidan.vgregion.se/stod-och-tjanster/amnen-a-o/framtidens-vardinformatjonsmiljo/it-miljo-pa-nytt-satt/>.
- [2] G. Stiernstedt, "SOU 2016:2 Effektiv vård," Stockholm, 2016.
- [3] Boldt-Christmas, "Tid till vård ger vård i tid," Göteborg, 2019.
- [4] "Rapport 2015:17 Digital arbetsmiljö," Arbetsmiljöverket, 2015.
- [5] J. Styffe, "Executive report E-brev - Digital brevlåda v2," Göteborg, 2020.
- [6] U. Carlsson, "Slutrapport eBrev - Elvis," Göteborg, 2018.
- [7] U. Fløjner, "Förstudierapport Internpost," Göteborg, 2021.
- [8] VGRFokus, "Uteblivna sjukhusbesök kostar en halv miljard," [Online]. Available: <https://vgrfokus.se/2018/12/uteblivna-sjukhusbesok-kostar-en-halv-miljard>.
- [9] K. Wallén, "Regiongemensam kompetensbaserad produktions- och bemanningsplanering," Göteborg, 2021.
- [10] "God och nära vård 2022 - En omställning av hälso- och sjukvården med primärvården som nav," Regeringskansliet Socialdepartementet, Stockholm, 2022.
- [11] H. Tiblad, "EE FVM Target ADD," Göteborg, 2022.
- [12] "Digital arbetsmiljö 2015:17," Arbetsmiljöverket, Stockholm, 2015.
- [13] "Digital stress eller julfrid?," Analysföretaget Palorial, 2015.
- [14] P. Almgren, "Barn och unga - komplexa behov och vägar framåt," Hälso- och sjukvårdsstaben, Västra Götalandsregionen, Göteborg, 2018.
- [15] Funktionsgrupp HRC, "Uppdragsrapport SSK bemanning i dygnet runt verksamhet KL HoS 211215," Koncernstab hälso- och sjukvård, Göteborg, 2021.
- [16] L. Harnell, "Slutrapport Framtidens arbete i VGR," Västra Götalandsregionen, Göteborg, 2021.
- [17] T. Rigo, "Policy Digitalisering i Västra Götalandsregionen," Västra Götalandsregionen, Göteborg, 2020.
- [18] P. Hardy, O. Boldt-Christmas och M. Tyreman, "Värdet av digital teknik i den svenska vården," Mckinsey, Stockholm, 2016.
- [19] "Strategi för hälso- och sjukvårdens omställning i Västra Götalandsregionen," Västra Götalandsregionen, Göteborg, 2017, 2022.
- [20] "CIO Agenda: Create an Action Plan to Master Business Composability," Gartner, 2022.
- [21] "God och nära vård 2022 - En omställning av hälso- och sjukvården med primärvården som nav," Regeringskansliet Socialdepartementet, Stockholm, 2022.
- [22] "Svenskarna och internet 2021," Internetstiftelsen, Stockholm, 2021.
- [23] J. Karppinen, "2022 Tech Trends Report Health & Medicine," Future Today Institute, 2022.
- [24] E. Sandberg och H. van den Brink, "Digitaliseringsstrategi Hälso- och sjukvård i interaktion med invånare och patient," Västra Götalandsregionen, Göteborg, 2018.
- [25] P. Djurberg och mfl, "Guide - Digital arbetsmiljö," Västra Götalandsregionen, 2022. [Online]. Available: <https://www.vgregion.se/ov/guide-for-halso-och-arbetsmiljoarbe/guider/digital-arbetsmiljo/>. [Använd oktober 2022].

- [26] T. Lindroth, K. Norling och J. Magnusson, "Hinder för Digitalisering i Västra Götalandsregionen: Ett styrningsperspektiv," Göteborgs universitet, Göteborg, 2021.
- [27] "Verksamhetsplan 2022-2025 Koncernledning Hälsa- och sjukvård," Västra Götalandsregionen, Göteborg, 2022.
- [28] "Riktlinje kompetensutveckling och lärande i VGR," Västra Götalandsregionen, Göteborg, 2020.
- [29] "Risker och åtgärder vid ohälsosam kognitiv arbetsbelastning," Arbetsmiljöverket, 12 4 2022. [Online]. Available: <https://www.av.se/halsa-och-sakerhet/psykisk-ohalsa-stress-hot-och-vald/arbetsmiljon-och-hjarnans-kognitiva-funktioner/risker-och-atgarder-vid-ohalsosam-kognitiv-arbetsbelastning/>.
- [30] J. Söderström, Jävla skitsystem: hur en usel digital arbetsmiljö stressar oss på jobbet - och hur vi kan ta tillbaka kontrollen, Karneval förlag, 2022.
- [31] O. Berg och H. Gustafsson, Den digitala arbetsplatsen strategi & design, Lund: Gr8 Mountains AB, 2019.

## 9 Bilagor

### Aktiviteter under fas 1

”Inspiration är för amatörer.”

- Jan Guillou

Årtal i parentes anger när aktivitet planeras att starta, till exempel (2022).

<i>Automatisering och förenkling</i>	<i>Status</i>
Automatisering av enklare uppgifter – Digital medarbetare <ul style="list-style-type: none"> <li>• Riktlinje för användning av digitala medarbetare</li> <li>• Dela goda exempel på digitalisering i hela organisationen</li> </ul>	Pågår
Administrativ förenkling <ul style="list-style-type: none"> <li>• Etablera koordinerande projekt för att driva/samordna</li> <li>• Automatisera ersättning ST-läkare (2023)</li> <li>• Elektronisk underskrift (2022/2023)</li> <li>• Ersättning till patienter, invånare och politiker (2023)</li> <li>• Implementering av Ineras Egen provhantering</li> </ul>	Pågår delvis
Från papper till strukturerad information <ul style="list-style-type: none"> <li>• Remiss- och svarsportal (ROSP)</li> <li>• Ersätta analog informationsöverföring med SDK</li> <li>• Digitalt stöd för verksamhetsutveckling HoS (2023)</li> <li>• Doshanteringssystem strålning</li> </ul>	Pågår delvis
Minska dubbeldokumentation <ul style="list-style-type: none"> <li>• Automatisk överföring till kvalitetsregister</li> <li>• Förstudie läkemedelsprocessen (2023)</li> <li>• Upphandling och implementering av endoskopisystem</li> </ul>	Pågår
Digitalt informationsutbyte med omvärlden <ul style="list-style-type: none"> <li>• Säker digital kommunikation</li> <li>• Gemensam utbudskatalog HoS införd (2023)</li> <li>• Gemensam utbudskatalog "övrigt"/adm införd (2024)</li> <li>• Nationell remiss och svar (2023)</li> <li>• Kommunikationskanal för administrativa ärenden med patient, invånare, politiker, föreningar, projekt (2023)</li> </ul>	Pågår delvis
<i>Arbetsplatsens administration och gränssnitt</i>	<i>Status</i>
Effektiv datainmatning <ul style="list-style-type: none"> <li>• Införa taligenkänning på samtliga enheter som kommer att nyttja Millennium.</li> </ul>	Pågår
Ändamålsenliga verktyg <ul style="list-style-type: none"> <li>• Säker filöverföring (2022)</li> <li>• Videomöte för säkerhetsklassad information</li> </ul>	Pågår delvis

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nästa generation SITHS</li> <li>• Tjänst för mediafiler</li> <li>• Säker mellanlagring av känslig information</li> <li>• Processen vid informationsklassning och riskanalys</li> <li>• Sammanhängande kontorsverktyg (2023)</li> <li>• Sofia som dokumentmotor i Teams</li> <li>• Regional upphandling och implementering av Laboratoireinformationssystem (LISA)</li> <li>• Ärendehanteringssystem (RÄLS)</li> </ul>	
<p>Gränssnitt och automatisering för vanliga administrativa uppgifter</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Program On- och Off-boarding (2022)</li> <li>• Medarbetarportal förstudie, upphandling (2023)</li> <li>• Automatisering behörigheter</li> </ul>	Pågår delvis
<p>Framtidens administrativa miljö och kärnsystem</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Affärssystem för logistik och försörjning</li> <li>• Förstudie för beskriva vilka delar den framtida administrativa miljön ska och hur delarna förhåller sig till varandra (ekonomi, HR, mm) (2023)</li> <li>• Aktiviteter/upphandlingar utifrån förstudie (2023)</li> </ul>	Pågår delvis
<p>Användarstöd - proaktiv support</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bygga upp och förstärka lokala organisationer för digitala coacher stöttad av lokal och central digitaliseringsorganisation, samt förstärka central ServiceDesk med stöd, kommunikation och information till digitala coacher. (2023)</li> <li>• Etablera arbetssätt och infrastruktur för proaktiv, automatisk identifiering, användarmönster och felavhjälpling, samt resurser som analyserar och agerar på informationen (2023)</li> <li>• Säkerställa bemanning, process och arbetssätt för att långsiktigt avhjälpa incidenter (in i någons backlogg) (2022)</li> <li>• Förstärka central Service Desk så att de kan ge stöd, kommunikation och information till digitala coacher (2022)</li> </ul>	Inte startad
<b>Användarupplevelse och platsberoende</b>	<b>Status</b>
<p>Säkra användarupplevelse i befintliga och nya system</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Riktlinje användarupplevelse 4i (2022)</li> <li>• Utforma nytt arbetssätt, projekt- och förändringsmetodik för att lyckas med 4i digitalisering (tjänstedesign, användare som medskapare...) (2023)</li> <li>• Säkra användarupplevelse i upphandlingar (2023)</li> <li>• Förbättra 4i: Plan och riktlinje för att lyfta 4i befintliga digitala verktyg (2023)</li> <li>• Förbättra 4i: Inventera administrativa verktyg (2023)</li> <li>• Förbättra 4i: Inventera kliniska verktyg (2023)</li> </ul>	Inte startad

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Genomföra förbättring utifrån inventering (ändra, ersätt) (2023)</li> <li>• Kommunikation av inventering och förvaltning av fortsatt arbete (2023)</li> <li>• Skapa arbets sätt som säkerställer att användarupplevelsen kontinuerligt utvärderas (2023)</li> </ul>	
<p>Mobila arbets sätt, applikationer och enheter</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategi mobilitet och mobila arbets sätt</li> <li>• Personliga mobila enheter (2023)</li> </ul>	Pågår delvis
<p>Vård på distans – Distanskonsultation</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Program för distanskonsultationer för en generell lösning för specialistkonsultation</li> </ul>	Pågår
<p>Vårdklienten</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vårdklienten 1.0 (2023)</li> <li>• Utveckling och förbättring av vårdklienten successivt för en alltmer sömlös och smidig användarupplevelse (2024)</li> </ul>	Pågår
<i>Kompetens och samarbete</i>	<i>Status</i>
<p>Kompetensutveckling digitalisering</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• DigitVGR</li> <li>• Verktyg för att mäta digital mognad (2023)</li> </ul>	Pågår delvis
<p>Kompetensbaserad produktion och schema</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Förstudie digitalt stöd för schemaläggning (2023)</li> <li>• Kompetenshanteringssystem</li> <li>• Pilot fristående schemalösning (2023)</li> </ul>	Pågår delvis
<p>Kunskapsstöd och digital kunskapsstyrning</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Forma program och styrning för kunskapsstöd och kunskapsstyrning</li> <li>• Riktad och relevant information – Söka (2024)</li> <li>• Riktad och relevant information – Personligt intranät (2024)</li> <li>• Upphandling och implementering regionalt bibliotekssystem</li> <li>• Beslutstöd</li> </ul>	Pågår delvis
<p>Stöd för att arbeta digitalt tillsammans</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Teams för teams</li> <li>• Klinisk kommunikation och ärendehantering (2022)</li> </ul>	Pågår delvis
<p>Beteendebaserat stöd</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Förstudie Kontextuellt användarstöd</li> </ul>	Pågår
<i>Arkitektur och IT-strategiska aktiviteter</i>	<i>Status</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeta långsiktigt med att införa modulär arkitektur och samverkansarkitektur. Kartlägg verksamhetsförmågor på övergripande nivå. Beslut om förhållningssätt vid olikheter ska tas.</li> <li>• Beskriv arkitektur för hur kärnsystem ska ändras över tid.</li> </ul>	Inte startad

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Klargör vilka centrala masterdatakällor VGR har och säkerställ att vi förhåller oss till dem. Säkerställ tillgång till informationen.</li> </ul>	
<i>Ansvaret för den digitala arbetsmiljön</i>	<i>Status</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Säkerställa vår kompetens, ansvar och mandat för användarupplevelse 4i</li> </ul>	Inte startad
<i>Informations- och kvalitetsstöd ska ligga steget före</i>	<i>Status</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Det ska tas fram relevanta riktlinjer från de experter vars expertis berör digitalisering och digital arbetsmiljö, t.ex. informationssäkerhet, IT-säkerhet, medicinteknik, juridik, arkitektur, infrastruktur, ekonomi, patientsäkerhet.</li> <li>• Riktlinjerna ska vara inbördes korrelerade, begripliga och kommunicerade av de som svarar för riktlinjerna.</li> <li>• Etablera arbetssätt där experter utifrån checklistor och liknande tidigt involveras och där de agerar proaktivt. Det ska vara lätt att göra rätt utan att öka administrativ börda.</li> </ul>	Inte startad
<i>En gemensam informatik</i>	<i>Status</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utöka informatikenhetens uppdrag att gälla hela informationsmiljön, det vill säga inkludera de informationsmängder som tillhör stödjande verksamheter och som har stor påverkan på hälso- och sjukvård, exempelvis HR, ekonomi, logistik.</li> </ul>	Inte startad

# Information om handlingen

**Handlingstyp:** Plan

**Gäller för:** Västra Götalandsregionen

**Innehållsansvar:** Ludvig Johansson, (ludjo), Strateg

**Godkänd av:** Alexander Börjesson, (alebo12), Enhetschef

**Dokument-ID:** RS10002-522998924-11

**Version:** 5.0

**Giltig från:** 2025-04-23

**Giltig till:** 2027-04-23