



QUALITARIUM

Granskning av regionens kommunikation med medborgarna

November 2020

Innehåll

Sammanfattning	3
1. Inledning	5
1.1 Syfte och revisionsfrågor	5
1.2 Metod	5
1.3 Avgränsningar	6
1.4 Revisionskriterier	6
1.5 Ansvarig nämnd	6
1.6 Kvalitetssäkring	6
2. Granskningens resultat	7
2.1 Beskrivning av regionens interna ansvarsfördelning	7
2.2 Kommunikations- och informationskanaler	8
2.3 Styrning och uppföljning av kommunikations- och informationsverksamheten	13
2.4 Dialog	17
Bilaga 1 – revisionskriterier	20
Bilaga 2 – fakta om Kommunikationsenheten	24

Sammanfattning

Region Dalarnas revisorer har uppdragit åt Qualitarium AB att genomföra en fördjupad granskning med syftet att bedöma ändamålsenligheten i regionens kommunikation och informationsförmedlingen utifrån ett medborgarperspektiv.

Granskningen visar att regionens interna ansvarsfördelning avseende kommunikation och information inte är ändamålsenlig eftersom det finns brister i tydligheten i ansvars- och rollfördelningen på förvaltningsnivå. Därför rekommenderar vi Regionstyrelsen

- att se över och förtydliga ansvarsfördelningen för kommunikationsfrågor på förvaltningsnivå och säkerställa att denna blir dokumenterad i relevanta styrdokument.

Kommunikationskanalerna nyttjas delvis på ett sätt som kan anses vara effektivt, men det finns brister som påverkar medborgarnas och patienternas upplevelser negativt, liksom verksamheternas förutsättningar för att bedriva en effektiv verksamhet. Samtidigt finns det insatser som säkerställer att informationen som regionen lämnar är utformad så att den är tillgänglig och begriplig för medborgarna.

Allvarliga brister framkom rörande distribution och innehåll i kallelserna till patienterna som riskerar att påverka patientsäkerheten, patienternas upplevelse av Region Dalarna och även verksamheterna. Granskningen fann också indikationer på att det förekommer brister i hur och när information om patientens rätt till vårdgaranti ges. Regionstyrelsen rekommenderas därför

- att uppdras åt Kommunikationsenheten att se över och utvärdera de nuvarande informations- och kommunikationskanalerna och vid brister vidta åtgärder för att förbättra dessa.
- att rikta särskilt fokus på kommunikationen mellan vården och patienter när det gäller kallelser samt när det gäller patienters rätt till vårdgaranti.

Regionstyrelsens arbete med att styra och följa upp kommunikations- och informationsverksamheten kan inte anses vara ändamålsenligt och lever inte heller upp till det som anses vara branschsed. Det saknas en regionövergripande strategi för kommunikation. Befintliga styrdokument är inte uppdaterade och avspeglar varken det organisatoriska nuläget eller uppfyller behovet i verksamheterna. I de styrande dokumenten saknas det beskrivning av behovsanalys för målgrupper, definition av prioriterade målgrupper och mål för dessa. Inte heller finns en plan för uppföljning av målen och analyser av hur väl målen för kommunikationen nåtts och hur verksamheten bör justeras efter dessa. Regionstyrelsens interna kontroll bör förstärkas genom att inkludera kommunikationsområdet i riskanalysen och om behov finns i den interna kontrollplanen. Regionstyrelsen rekommenderas därför att förstärka sin styrning av kommunikationsområdet genom följande insatser:

- att arbeta mer strategiskt med kommunikationsfrågorna samt utarbeta och på politisk nivå förankra en regionövergripande kommunikationsstrategi;
- att se över befintliga styrdokument och genomföra nödvändiga justeringar;
- att se över målstrukturen för kommunikationsområdet i de befintliga styrande dokumenten och påtala behov av en förbättring;
- att förstärka sin interna kontroll genom att inkludera kommunikationsområdet.

Region Dalarna bedriver inte ett tillräckligt effektivt arbete med att skapa dialog och fånga upp medborgarnas röster samt att ta deras behov i beaktande för hur kommunikationsarbetet bedrivs. Regionstyrelsen kan inte anses säkerställa i tillräckligt hög grad att den information som regionen önskar förmedla också är den information som medborgare och patienter efterfrågar eller är i behov

av. De arenor som används för att möta medborgarna har inte ett uttalat strategiskt verksamhetsutvecklingssyfte. Inkomna synpunkter från patienter bedöms hanteras på ett tillfredsställande sätt som ger förutsättningar för att dessa ska kunna analyseras och användas för verksamhetsutveckling. Regionstyrelsen rekommenderas

- att säkerställa att ett strukturerat arbetssätt och rutiner tas fram som säkerställer att medborgarnas behov av information definieras och att dessa tas i beaktande vid såväl kommunikationsinsatser som vid verksamhetsutvecklingen, på ett proaktivt sätt.

1. Inledning

1.1 Syfte och revisionsfrågor

Region Dalarnas revisorer har uppdragit åt Qualitarium AB att genomföra en fördjupad granskning med syftet att ge revisorerna underlag för att kunna bedöma ändamålsenligheten i regionens kommunikation och informationsförmedlingen utifrån ett medborgarperspektiv.

Följande revisionsfrågor besvaras i granskningen:

- Granskningen ska kartlägga och beskriva regionens interna ansvarsfördelning avseende kommunikation och information samt bedöma om denna är ändamålsenlig.
- Granskningen ska beskriva förekommande kommunikations- och informationskanaler samt bedöma om dessa nyttjas på ett ändamålsenligt sätt.
- Finns en ändamålsenlig styrning och uppföljning av kommunikations- och informationsverksamheten (är t ex förekommande styrdokument, strategier e t c ändamålsenliga och aktuella)? Hur tas uppföljningens resultat tillvara i utvecklingsarbetet?
- Inår regionens kommunikation med medborgare och patienter liksom regionens informationsverksamhet en naturlig plats i regionens styrning och ledning?
- Säkerställs att den information som regionen önskar förmedla också är den information som medborgare och patienter efterfrågar eller är i behov av?
- Finns det arenor, rutiner e t c för dialog med medborgare och patienter?
- Finns, i förekommande fall, rutiner e t c som säkerställer att medborgare och patienters erfarenheter fångas upp och beaktas i verksamheten?
- Bedrivs något aktivt arbete i syfte att utveckla kommunikationen med medborgarna (t ex kring hälso- och sjukvårdens framtida utveckling)?
- Är regionens kommunikationspolicy och andra dokument som styr arbetet med kommunikation utformade så att dessa stödjer regionens visioner och mål?
- Finns det rutiner som säkerställer att informationen som regionen lämnar är utformad så att den är tillgänglig och begriplig för medborgarna?
- Hur arbetar regionen med att definiera medborgarnas behov av information?

1.2 Metod

Under granskningsprojektet har följande metoder använts:

- Kvalitativ analys av lagtexter
- Sammanställning av gällande branschsed
- Dokumentstudier
 - Regionplan 2020
 - Reglemente för Regionstyrelsen
 - Verksamhetsplan för Regionstyrelsen 2020
 - Regionens kommunikationspolicy
 - Kommunikationsguide
 - Grafisk manual
 - Riktlinjer för sociala medier
 - Uppdragsbeskrivning för Kommunikationsenheten
 - Planeringsdokument för Kommunikationsenheten
 - Utvärdering av Hälsoalmanackan 2020
 - Protokoll från styrelsens sammanträden under perioden juni 2019 – september 2020
 - Genomgång av information på regionens hemsida

- Semistrukturerade intervjuer har genomförts med representanter för Regionstyrelsen, tjänstepersonerna med chefsbefattningar inom den centrala förvaltningen, tjänstepersoner på Kommunikationsenheten samt med förvaltnings- och divisionschefer på ett urval förvaltningar.
- Gruppintervju som föregicks av en mailundersökning med medarbetare från ett urval vårdenheter som har direktkontakt med patienterna. Syftet med insatsen var att få information från berörda verksamheter om hur patienterna upplever den information som de får samt om eventuella brister i informationen påverkar verksamheternas arbete. Intervjun förbereddes genom att respondenterna fick svara skriftligen på ett antal frågor som sedan diskuterades i en semistrukturerad intervju.

1.3 Avgränsningar

Mot bakgrund av den komplexitet som kännetecknar kommunikation och information har granskningen avgränsats till den kommunikation och information som avser regionens hälso- och sjukvård. Beskrivningar av organisation, ansvarsfördelning och använda informations och kommunikationskanaler avser alla regionens verksamheter. Regionens interna kommunikation och information (till anställda e t c) faller utanför granskningen.

Granskningen genomfördes under perioden augusti – oktober 2020.

1.4 Revisionskriterier

- Kommunallagen (2017:725)
- Förvaltningslagen (2017:900)
- Lagen (1998:112) om ansvar för elektroniska anslagstavlor
- Lag (2018:1937) om tillgänglighet till digital offentlig service, webbdirektivet samt E-delegationens riktlinjer
- Regionplan för 2020
- Branschsed i kommunikationsfrågor

I Bilaga 1 finns en mer ingående beskrivning och analys av revisionskriterierna.

1.5 Ansvarig nämnd

Regionstyrelsen

1.6 Kvalitetssäkring

Kvalitetssäkring har skett genom Qualitariums interna kvalitetssäkringssystem. Rapporten har även varit föremål för faktagranskning utförd av de intervjuade personerna.

2. Granskningens resultat

Utifrån genomförda intervjuer och granskat material har en övergripande beskrivning av våra iakttagelser gjorts nedan. Revisionsfrågorna har delats upp i fyra områden för att förbättra läsbarheten. Iakttagelserna redogörs under det område som bedöms vara mest lämpligt. Bedömningarna och rekommendationerna framgår i varje avsnitt liksom svaren på revisionsfrågorna.

2.1 Beskrivning av regionens interna ansvarsfördelning

- *Granskningen ska kartlägga och beskriva regionens interna ansvarsfördelning avseende kommunikation och information samt bedöma om denna är ändamålsenlig.*

Våra iakttagelser

Ansvar för kommunikations- och informationsverksamheten åligger Regionstyrelsen enligt 25 § i dess reglemente: *"Styrelsen ansvarar för [...] den centrala informationsverksamheten med dess informationskanaler."*

På förvaltningsnivå är det Kommunikationsenheten inom den centrala förvaltningen som anges ha det centrala ansvaret för kommunikationsfrågor. Kommunikationsenheten bildades 2019, då kommunikationsavdelningen som tidigare låg under personalenheten blev en egen enhet inom den centrala förvaltningen. I samband med detta anställdes också kommunikationsdirektören som leder avdelningen. Beslutet om denna ändring fattades av Regionfullmäktige i 2018.

Kommunikationsdirektören ingår i regionens ledningsgrupp, tillsammans med regiondirektören, förvaltningscheferna och de andra enhetscheferna på centrala förvaltningen. Kommunikationsdirektören deltar i nämndsammanträden med Regionstyrelsen när behov för detta uppstår.

Kommunikationsenhetens uppdrag och ansvar framgår inte i något politiskt antaget styrdokument. Kommunikationsdirektören tog fram en uppdragsbeskrivning som fastställdes av regiondirektören. I uppdragsbeskrivningen framgår att enheten bland annat ska ansvara för utvecklingen av kommunikationsfrågor, ansvara för strategier, processer, verktyg och riktlinjer inom området, ska arbeta strategiskt och operativt med kommunikationsfrågor och stödja verksamheterna.

Regionens Kommunikationspolicy anger att ansvaret gällande kommunikation och information åligger samtliga chefer: *"Alla chefer har ett kommunikationsansvar gentemot både medborgare, patienter och medarbetare"*. Vad detta ansvar exakt innefattar finns inte förtydligt i policyn. Dokumentet med titeln *"Kommunikationsguide"* anger följande som kan tolkas som ett förtydligande till policyn: *"kommunikation är ALLAS ansvar"* (versaler i original). Under denna rubrik anges att chefer har ansvar *"inom sin verksamhet för att beakta och planera kommunikationen vid de beslut de är med och fattar"*. Vidare anger dokumentet att varje medarbetare har *"informations- och kommunikationsansvar. Både att svara på frågor men även för att söka och ta del av den information som behövs för att genomföra sina arbetsuppgifter på bästa sätt."* Kommunikationsguiden anger vidare att dåvarande kommunikationsavdelningen skulle svara för att *"kommunikationsstrategi och andra styrande dokument inom området finns"*.

I samband med de genomförda intervjuerna har flera chefer nämnt att det finns en otydlighet i vem som har ansvar för att ta initiativ i kommunikationsfrågor. Otydligheten gäller inte i det löpande arbetet där information ska lämnas till patienter eller medarbetare, utan i det strategiska arbetet om vilka målgrupper man vänder sig till, vilka kanaler som ska användas samt när det är fråga om enstaka insatser. Intervjupersoner i verksamheterna har också efterfrågat en bättre övergripande samordning av kommunikationsfrågor och en styrning som tydligt anger de centrala strategierna. Ett exempel där otydligheten i ansvarsfördelningen blir synlig är hanteringen av marknadsföringen av

regionens nya vårdapplikation, där det är otydligt vem som har ansvar för att ta initiativ. Ansvarsfrågan går inte att utröna från de gällande styrdokument. Andra exempel som nämndes under intervjuerna är avsaknaden av strategisk kommunikationsplan för primärvårdens verksamhet och för tandvårdens verksamhet, där regionen konkurrerar med privata vårdgivare som förvaltningarna anser hantera kommunikationen gentemot patienterna på ett mer framgångsrikt sätt.

Våra bedömningar och rekommendationer

Vi gör den sammanfattande bedömningen att regionens interna ansvarsfördelning avseende kommunikation och information inte är ändamålsenlig. Regionstyrelsens ansvar är tydligt stadgat i reglementet, men ansvars- och rollfördelningen bedöms inte att vara tillräckligt tydlig på förvaltningsnivå.

På förvaltningsnivå finns det brister i tydligheten i ansvars- och rollfördelningen för kommunikationsfrågor både mellan förvaltningarna, där Kommunikationsenhetens ansvar och dess gränser inte är tydliga gentemot andra verksamheter, och inom hela organisationen där alla har ansvar för kommunikation. Vi ser en risk för att allas ansvar i praktiken blir ingens ansvar, även om självklart alla har ansvar för sin insats.

Mot ovan bakgrund gör vi den sammanfattande bedömningen

- att regionens interna ansvarsfördelning avseende kommunikation och information inte är ändamålsenlig eftersom det finns brister i tydligheten i ansvars- och rollfördelningen på förvaltningsnivå.

Mot ovan bakgrund rekommenderar vi Regionstyrelsen

- att se över och förtydliga ansvarsfördelningen för kommunikationsfrågor på förvaltningsnivå och säkerställa att denna blir dokumenterad i relevanta styrdokument. Inrättandet av nuvarande Kommunikationsenhet ser vi som ett positivt första steg i denna riktning, men det finns ytterligare behov för förtydligande av uppdrag för enheten.

2.2 Kommunikations- och informationskanaler

- *Granskningen ska beskriva förekommande kommunikations- och informationskanaler samt bedöma om dessa nyttjas på ett ändamålsenligt sätt.*
- *Finns det rutiner som säkerställer att informationen som regionen lämnar är utformad så att den är tillgänglig och begriplig för medborgarna?*

Våra iakttagelser

Regionen använder följande kommunikations- och informationskanaler:

- Webbplatsen
- Sociala medier
- Press
- Postutskick
- Direktkontakt

Webbplatsen

Webbplatsen beskrivs vara den viktigaste och primära informationskanalen gentemot medborgare och patienter. Det finns tre primära webbplatser för Region Dalarna:

- www.regiondalarna.se - information för medborgare och jobbsökande
- 1177 Vårdguiden - information för patienter och anhöriga
- Region Dalarna Plus - riktad till förtroendevalda, vårdpersonal och samarbetspartners

Det som publiceras på regionens allmänna webbplats www.regiondalarna.se styrs av verksamheterna, men informationen läggs in på webbplatsen av Kommunikationsenheten.

Innehållet på 1177 Vårdguiden styrs till stor del från nationell nivå, där innehållet tas fram och kvalitetssäkras. Komplettering av den informationen tas fram av verksamheterna och publiceras av Kommunikationsenheten. Regionens verksamheter bidrar även till informationen genom praktisk information om t.ex. öppettider.

Informationen på Region Dalarna Plus publiceras av både Kommunikationsenheten och av verksamheterna.

Under intervjuerna påpekade flera verksamheter att de får indikationer från patienter om att informationen är svår att hitta på webbplatsen. Uppdelningen av webbplatsen i tre delar upplevs av många som en negativ förändring och t.ex. primärvårdens och tandvårdens intervjupersoner påpekade att de inte har möjlighet att lyfta fram sina verksamheter i samma grad som deras privata konkurrenter har. Vi har genomfört testsökningar på webbplatsen med dess sökfunktion och sökningarnas resultat bekräftar bilden.

Det pågår ett arbete med att tillgänglighetsanpassa webbplatsen för att fullgöra lagens (2018:1937) om tillgänglighet till digital offentlig service, webbdirektivet samt E-delegationens riktlinjer som träder i kraft i oktober 2020. Arbetet är försenat på grund av pandemin som har krävt stora resurser från Kommunikationsenheten under våren och sommaren 2020. Kommunikationsenhetens tjänstepersoner bedömer dock att minimikraven i lagen kommer att kunna nås i tid.

Exempel på förbättringsåtgärder som har vidtagits i webbplatsen är införandet av "Kortfattat"¹, som är en ny kanal för att nå ut med det politiska budskapet till allmänheten och till media. Tjänsten kom igång från och med september och är även kopplat till MyNewsdesk, där medier får notiser om publicerade nyheter.

Region Dalarna har en anslagstavla på sin webbplats². Den egna beskrivningen av anslagstavlan anger följande: "*Region Dalarnas officiella anslagstavla innehåller tillkännagivande av sammanträden, justerade protokoll och ej anmälda delegeringsbeslut samt en upplysning om hur beslut överklagas.*" Anslagstavlans faktiska innehåll överensstämmer med beskrivningen.

Sociala medier (LinkedIn, Facebook, Instagram, Youtube)

LinkedIn används främst i rekryteringssyfte, medan Facebook, Youtube och Instagram är främst till att nå en bredare publik bland allmänheten med information om aktuella frågor. Innehållet om vad som publiceras beslutas av verksamheterna och delvis av Kommunikationsenheten. Samtliga inkomna kommentarer besvaras av tjänstepersoner vid Kommunikationsenheten, men vid behov kontaktas den som är ansvarig för innehållet eller informationen.

På Facebook och Instagram når regionen många medborgare enligt Kommunikationsenhetens statistik. Antalet följare på dessa medier har mer än fördubblats sedan januari i år. Ett exempel på en informationskampanj på Youtube är serien med korta filmer om medarbetares vardag i regionen.

¹ <https://www.regiondalarna.se/press/nyheter-och-pressmeddelanden/>

² Anslagstavlan återfinns på webbadressen <https://www.regiondalarna.se/politik/officiell-anslagstavla/>.

Mediakontakter

Region Dalarna blir både tillfrågad att lämna information till media och går själv ut med information till allmänheten via media. Inom regionen finns det en presstjänst som stödjer verksamheterna i sina kontakter med media (t.ex. vid inkomna frågor från journalister). Tjänsten uppges av verksamheterna vara värdefull och uppskattad.

Under 2020 har antalet pressmeddelanden ökat som ett resultat av pandemin.

Postutskick

Inom hälso- och sjukvård skickas kallelserna till patienterna via brev. Våra intervjuer och inkommen information visar att det är ofta förekommande att dessa kallelser inte når mottagaren. Intervju-personerna från verksamheterna uppgav att bristen beror på att breven kommer bort hos posten. Utskick av kallelserna hanteras manuellt och det journalförs när och vem som gör utskicket. En annan synpunkt kring kallelserna berör deras innehåll, som i vissa fall anges vara långt, svårt att förstå och är enbart på svenska. Det leder till att patienterna i vissa fall inte förstår kallelsen eller att de missar viktig information, till exempel att de ska gå till en undersökning innan de träffar läkaren. Uteblivna besök påverkar inte bara patienterna negativt, utan även verksamheternas effektivitet.

Från regionen centralt skickades tidigare en tidskrift till samtliga hushåll. Denna har efter ett politiskt beslut lagts ner och ersattes av Hälsoalmanackan som skickas till äldre medborgare. Hälsoalmanackan innehåller hälsoförebyggande råd och tips knutna till säsongen.

Direktkontakter

Direktkontakt mellan regionen och medborgare förekommer mest uppenbart där medborgarna vänder sig till regionen för att få vård. Kontakter sker även i form av fokusdialoger och möte med olika intressenter var medborgarna möter politiker eller verksamheterna. Verksamheterna arbetar även själva med att få ut sitt budskap via direktkontakt med medborgarna, t.ex. tandvården träffar skolelever för att informera om god munhygien och Patientnämnden träffar olika intresseorganisationer.

Kontakterna och kommunikationen mellan regionens hälso- och sjukvård och medborgarna beskrivs av de intervjuade personerna som huvudsakligen fungerande i det dagliga arbetet, men det finns behov för förbättringar i några områden enligt vårdpersonalen. Att ringa till regionen lyftes som ett problem inom hälso- och sjukvården. TeleQ är regionens telefonsystem som det framfördes synpunkter kring (för mycket Corona-information som orsakar långa väntetider innan patienten kopplas fram, svårt att hitta kontaktvägarna om patienten inte känner till exakt vem hen ska ringa till, mm). Kallelser till sjukvård görs i vissa fall också via telefon (t.ex. om återbudstider med kort varsel). I detta fall beskrevs svårigheten som ligger i att utgående samtal från regionen visas som "hemligt nummer", vilket gör att patienten inte kan ringa tillbaka eller att i vissa fall är numret blockerat hos patienten. Anledningen är att Region Dalarna har ett ansvar för patientens integritet och därför döljs telefonnummer automatiskt när någon från regionen ringer externt. Det finns dock möjlighet till att visa anknytningen vid externt samtal. Beslutet om en verksamhet ska ha hemligt nummer eller inte kan tas av verksamhetschefen.

Andra synpunkter kring direktkontakt var brister som förekommer i samband med att patienten får information om sin vård. Enligt flera intervjupersoner händer det att patienterna inte informeras om deras rätt till vårdgaranti (patienters rätt till att få vård i andra landsting om väntetiden är för lång) eller att denna information ges mycket sent, när patienten redan har väntat lång tid, ibland över 90 dagar.

Patientnämndens förvaltning bedriver sitt arbete med syfte att informera patienterna genom dialogmöten, träffar med intresseorganisationer, träffar med olika målgrupper (t.ex. äldre), mm.

Skyltning inom regionens områden

Det uppgavs av flera intervjupersoner att de får signaler från patienter om att skyltningen inom några av sjukhusområdena inte är bra, patienterna har svårt att hitta både rätt klinik och i vissa fall parkeringsplatser och parkeringsbestämmelser, vilket orsakar förseningar.

Ny funktion för utlämning av handlingar (GUF)

Regionstyrelsen har i sin verksamhetsplan för 2020 tagit med som ett mål att kvalitetssäkra ärendehantering och utlämnandet av offentliga handlingar. Det pågår ett arbete med att implementera en ny central funktion för utlämnande av offentliga handlingar (Gemensam utlämningsfunktion, GUF). Enligt delårsrapporten är detta arbete pågående.

Våra bedömningar och rekommendationer

En revisionell bedömning om ändamålsenlighet ska enligt god sed ta i beaktande om *”verksamhetens resultat lever upp till fullmäktiges mål, beslut och riktlinjer samt gällande lagstiftning och andra föreskrifter som gäller för verksamheten”* samt att *”styrelsen och nämnden har en styrning och uppföljning mot mål och beslut”*³. En bedömningen om kommunikationskanalerna används ändamålsenligt i Region Dalarna är mot ovan bakgrund svår att avgöra i avsaknad av relevanta mål och riktlinjer från fullmäktige. Vi kan konstatera att inga signaler har framkommit under granskningen som tyder på att gällande lagar och regler inte skulle följas i samband med hur kommunikationskanalerna används.

Vi gör den sammanfattande bedömningen att kommunikationskanalerna delvis nyttjas på ett sätt som kan anses vara effektivt, men det finns brister som påverkar medborgarnas och patienternas upplevelser negativt, liksom verksamheternas förutsättningar för att bedriva en effektiv verksamhet.

Vi bedömer att hanteringen av informationen som publiceras på webbplatsen är tillfredsställande och rutinen att Kommunikationsenheten hanterar publiceringen säkerställer att kravet för begripligheten uppfylls. Samtidigt finns det brister i webbplatsens struktur, som får till följd att den inte är en lättillgänglig informationskanal. Bedömningen grundas dels på de talrika synpunkter som förvaltningarna framförde och dels på våra egna testsökningar. Region Dalarnas anslagstavla uppfyller de av lagen ställda kraven.

Användandet av sociala medier bedömer vi vara tillfredsställande. Bedömningen grundar sig på observationerna att det finns ansvarig för både innehållet för att hantera den dagliga skötseln, som tyder på att inom detta område finns ett strukturerat och genomtänkt planeringsarbete som styr det praktiska tillvägagångssättet.

Vi bedömer att regionen följer de i lagen (2018:1937) om tillgänglighet till digital offentlig service, i webbdirektivet samt i E-delegationens riktlinjer angivna kraven. Denna bedömning är gjord bland annat mot bakgrund att det finns ett styrdokument för användning av sociala medier. Dock bedöms detta dokument vara i behov av en genomsyn och eventuell uppdatering vid behov. Vidare pågår det ett aktivt arbete med anpassning av kanalerna vilket vi bedömer vara tillfredsställande under rådande omständigheter.

³ Citat från SKL:s skrift *God revisionssed* från 2018, sidan 20.

Mediakontakterna bedöms fungera tillfredsställande men vi noterar att det saknas en regionövergripande mediastrategi som påverkar effektiviteten i detta område.

Vi bedömer att bristerna som framkom kring kallelserna till patienterna är allvarliga eftersom de påverkar patientsäkerheten, patienternas upplevelse av Region Dalarna och även verksamheterna. Att brev som skickas med posten inte når mottagarna behöver uppmärksammas och lämpliga åtgärder vidtas. Under granskningen framkom vidare signaler som tyder på att kallelsernas innehåll inte motsvarar alla patienters behov, vilket vi bedömer vara en allvarlig brist. På samma sätt bedömer vi att det finns anledning till att se över Regionens telefonsystem genom att systematiskt samla in påträffade missar och utvärdera om dessa leder till allvarliga störningar för patienter eller för verksamheter.

Granskningen fann också indikationer på att det förekommer brister i hur och när information om patientens rätt till vårdgaranti ges.

Det har framkommit indikationer om brister kring skyltning i sjukhusområden som påverkar negativt främst patienterna men även verksamheternas effektivitet.

Vi bedömer det vara positivt att det pågår ett arbete med att inrätta en central funktion för utlämning av offentliga handlingar.

Vi gör den sammanfattande bedömningen

- att kommunikationskanalerna delvis utnyttjas på ett sätt som kan anses vara effektivt, men det finns brister som påverkar medborgarnas och patienternas upplevelser negativt, liksom verksamheternas förutsättningar för att bedriva en effektiv verksamhet.
- att det finns insatser som säkerställer att informationen som regionen lämnar är utformad så att den är tillgänglig och begriplig för medborgarna;
- att mediakontakterna fungerar tillfredsställande, men det saknas en regionövergripande mediastrategi;
- att det finns allvarliga brister när det gäller hur kallelserna från vården distribueras till patienter samt när det gäller utformningen av kallelserna;
- att det finns indikationer om att det förekommer brister i hur och när information om patientens rätt till vårdgaranti ges;
- att det är positivt med det pågående arbetet att inrätta en central funktion för utlämning av offentliga handlingar.

Mot ovan bakgrund rekommenderar vi Regionstyrelsen

- att uppdraga åt Kommunikationsenheten att se över och utvärdera de nuvarande informations- och kommunikationskanalerna och vid brister vidta åtgärder för att förbättra dessa. Uppdraget bör även inkludera att se över webbplatsens struktur och anpassa den efter användarnas behov;
- att rikta särskilt fokus på kommunikationen mellan vården och patienter när det gäller kallelser, hur dessa distribueras, hur deras innehåll lever upp till patienternas behov och vid brister åtgärda dessa. Vi rekommenderar att en översyn görs om distribution av kallelser genom postutskick kan anses vara pålitlig och vid behov bör alternativa kontaktvägar övervägas. Vi rekommenderar vidare att en översyn görs av kallelsernas innehåll (informationen som lämnas) och av dess utformning (språk). Det bör övervägas om kallelserna i vissa fall behöver översättas för att säkerställa att patienten kan ta del av informationen;

- att tillse att rutinerna ses över och vid behov förtydligas och förbättras för hur och när information om patientens rätt till vårdgaranti ges;
- att ge i uppdrag till lämplig förvaltning att se över skyltningen på sjukhusområdena och vid behov vidta förbättringsåtgärder. Vägbeskrivning kan t.ex. anges redan i kallelsen från de kliniker där man av erfarenhet vet är svårt att hitta.

2.3 Styrning och uppföljning av kommunikations- och informationsverksamheten

- *Finns en ändamålsenlig styrning och uppföljning av kommunikations- och informationsverksamheten? Är t.ex. förekommande styrdokument, strategier e t c ändamålsenliga och aktuella?*
- *Är regionens kommunikationspolicy och andra dokument som styr arbetet med kommunikation utformade så att dessa stödjer regionens visioner och mål?*
- *Hur tas uppföljningens resultat tillvara i utvecklingsarbetet?*
- *Intar regionens kommunikation med medborgare och patienter liksom regionens informationsverksamhet en naturlig plats i regionens styrning och ledning?*
- *Bedrivs något aktivt arbete i syfte att utveckla kommunikationen med medborgarna (t ex kring hälso- och sjukvårdens framtida utveckling)?*

Våra iakttagelser

Styrande dokument

Under granskningens gång har vi funnit följande dokument som vi bedömde vara styrande för kommunikationsområdet:

- Kommunikationspolicy
- Kommunikationsguide
- Regionplan
- Verksamhetsplan för Regionstyrelsen
- Riktlinjer för sociala medier
- Grafisk manual
- Uppdragsbeskrivning för Kommunikationsenheten

Den gällande kommunikationspolicyn är uppdaterad 2015. Policyn beskriver de övergripande målen med regionens kommunikation (både gentemot medborgarna och medarbetarna), utgångspunkterna för kommunikationen (transparens både mot medborgare och medarbetare), om vad som gäller för medarbetare när de uttalar sig i media och allas ansvar för att hålla medarbetarna liksom medborgarna informerade. Som övergripande mål anges bland annat att information om Landstinget Dalarna ska vara tillgänglig för alla, att medborgarna ska ha information om sina rättigheter samt att säkerställa öppenhet och insyn i de demokratiska beslutsprocesserna. Som utgångspunkter för kommunikation betonas öppenhet.

Det dokument som benämns Kommunikationsguide är utan datering och det framgår inte vilken instans som beslutade om det. Dokumentet beskriver i mer detalj det som Kommunikationspolicyn nämner i korthet samt den interna ansvarsfördelningen mellan chefer, medarbetare och Kommunikationsavdelningen. Dokumentet är framtaget innan Kommunikationsenheten blev en egen enhet och regionen benämns ännu som landsting. Kommunikationsguiden anger följande mål för Landstingets kommunikation: *"Målet med vår kommunikation ska vara att stärka varumärket Landstinget Dalarna samt att arbeta mer samlat med kommunikation och marknadsföring. Vi ska*

arbeta för att anpassa informationen till rätt kanal samt säkerställa att rätt målgrupp nås av rätt information. Det ska vara lätt att hitta information och kommunicera med landstingets olika verksamheter.”

I Regionplanen för 2020 omtalas inte kommunikation som ett prioriterat målområde eller som ett strategiskt verktyg för att uppnå övriga mål. Regionplanen lyfter dock Patientnämndens ansvar för att få ut information om sin verksamhet: *”Patientnämnden ska genom utökade informationsinsatser och marknadsföring nå ut bredare till befolkningen och till olika verksamheter.”*

Regionstyrelsens verksamhetsplan innehåller styrelsens egna mål kopplade till fullmäktiges målområden. I verksamhetsplanen för 2020 anges inom målområdet Medborgare följande som vi anser kan kopplas till kommunikationsområdet:

- *Medborgare får löpande information om Region Dalarnas verksamheter*
- *Möjliggöra ökad delaktighet och tillgänglighet för medborgaren*

Uppdrag och önskad effekt för målområdet beskrivs enligt följande:

- *Ökad närhet i hela Dalarna*
- *Ökad kvalitet*
- *Att kunna leva ett långt och lyckligt liv i Dalarna*

Till målen kopplas aktiviteter. Vilka aktiviteter som kopplas till respektive mål framgår inte av dokumentet. Vår tolkning är att två aktiviteter kan kopplas till det aktuella området (*”Löpande informera medborgare och kommunicera beslut”* och *”Kvalitetssäkra ärendehantering och utlämnandet av offentliga handlingar”*). Aktiviteterna mäts efter mått, vilka inte heller är direkt kopplade till en bestämd aktivitet. Därför blir det återigen vår tolkning att måttet *”Antal pressreleaser”* kan kopplas direkt till kommunikationsområdet.

I delårsrapporten 2020 framgår att målet med att medborgarna ska få löpande information om Region Dalarnas verksamheter har uppfyllts. Målet med att möjliggöra ökad delaktighet och tillgänglighet för medborgaren anges vara delvis uppfyllt. Antalet pressreleaser har ökat kraftigt (antal pressmeddelanden var 97, en ökning med 90,2% jämfört med 2019) enligt delårsrapporten. Ökningen beror till stor del på den pågående pandemin.

Andra dokument kopplade till området är *”Riktlinjer för sociala medier”* och dokumentet *”Grafisk manual”*. Riktlinjerna för sociala medier är från 2012. Den ger vägledning om vad syftet med användandet av sociala medier är, hur detta ska hanteras och vilka som ansvarar för denna kommunikation. Den grafiska manualen är från 2018 och är reviderad 2020 i samband med regionbildningen. Den berör praktiska frågor om hur regionens grafiska profil ska användas.

Utöver dessa dokument har vi tagit del av uppdragsbeskrivningen för Kommunikationsenheten, framtagen av kommunikationsdirektören och beslutad av regiondirektören i mars 2020. Av detta dokument framgår bland annat att enheten ska ansvara för strategier, processer, verktyg och riktlinjer gällande Region Dalarnas interna och externa kommunikation.

De gällande styrdokumenterna innehåller inga skrivningar om ett strategiskt arbete med uppföljning av kommunikationsinsatser. Kommunikationsguiden anger att Kommunikationsavdelningen ska arbeta med uppföljning, men enbart som en punkt utav sex om avdelningens arbetsätt. Hur uppföljningen ska genomföras eller hur eventuella uppföljningars resultat ska tas tillvara anges inte. Det bör också noteras att arbetsättet som beskrivs åsyftar den tidigare kommunikationsavdelningens arbetsätt och inte den nuvarande enhetens. Uppföljning av kommunikationsinsatser görs dock ad hoc. Ett

exempel är uppföljningen av Hälsoalmanackan som nyligen genomfördes, med syfte att samla in medborgarnas synpunkter. Dess resultat ska ingå i underlaget för att avgöra om almanackan även ska ges ut i framtiden.

En uppdatering av styrdokumentet efterfrågas både av Kommunikationsenheten och av de intervjuade verksamheterna.

Regionstyrelsens strategiska arbete med kommunikationsfrågor

En genomgång av Regionstyrelsens protokoll från perioden juni 2019 – oktober 2020 visar att inga ärenden som direkt berör strategiska kommunikationsfrågor har uppkommit.

I samband med intervjun med Regionstyrelsens presidium beskrev de svarande kommunikation som en pusselbit i arbetet med att se över den centrala förvaltningen som helhet. Intervjupersonerna menade att inrättandet av Kommunikationsenheten (som ersätter Kommunikationsavdelningen) bör ses som ett strategiskt beslut för att lyfta kommunikationsfrågorna.

I Regionstyrelsens interna kontrollplan finns inga processer eller riskområden som är direkt kopplade till kommunikationsområdet.

Gällande utvecklingsarbete inom kommunikationsområdet pågår det insatser, som beskrivs ovan, vilka kan ses ha som syfte att utveckla kommunikationen med medborgarna. Som viktigast insats bör inrättandet av Kommunikationsenheten ses. Annat exempel är införandet av en gemensam utvecklingsfunktion. Samtidigt finns det ingen uttalad politisk önskan om eller strategi för hur utvecklingsarbetet inom kommunikationsområdet ska bedrivas. Våra iakttagelser visar att initiativet för utveckling kommer främst från Kommunikationsenheten.

Våra bedömningar och rekommendationer

Styrande dokument

Vi bedömer att Region Dalarna inte har en ändamålsenlig styrning inom kommunikationsområdet och lever inte heller upp till det som anses vara branschsed inom området.

Vi bedömer att Region Dalarna saknar en regionövergripande strategi för kommunikation.

Befintliga styrdokument är inte uppdaterade och avspeglar varken det organisatoriska nuläget eller uppfyller behovet i verksamheterna. Målstrukturen i styrdokumentet Kommunikationspolicyn och Kommunikationsguiden är inte i harmoni, de beskriver olika regionövergripande kommunikationsmål och målen som anges i dokumenten har delvis olika innebörd.

Regionplanens målområden och de mål och aktiviteter som framgår i Regionstyrelsens verksamhetsplan har en tydlig koppling, men det saknas en röd tråd i Regionstyrelsens verksamhetsplan mellan målområde, uppdrag, önskad effekt och aktiviteter. Det mål som finns tydligt kopplat till kommunikationsområdet (antal pressreleaser) bedömer vi inte vara tillräckligt relevant i förhållande till effektivitet och ändamålsenlighet.

I de styrande dokumenten saknas det beskrivning av behovsanalys för målgrupper, definition av prioriterade målgrupper och mål för dessa. Inte heller finns en plan för uppföljning av målen och analyser av hur väl målen för kommunikationen nåtts och hur verksamheten bör justeras efter dessa.

Regionstyrelsens strategiska arbete med kommunikationsfrågor

Vi bedömer att Regionstyrelsen inte har ett tillfredsställande arbete med att hantera frågorna som rör de regionövergripande kommunikationsstrategierna. Vi bedömer att det finns brister i hur detta

hanteras från Regionstyrelsens sida, där både mötesprotokoll, styrdokument och muntliga uttalanden signalerar att strategiska kommunikationsfrågor inte är på agendan utan anses åligga förvaltningen.

Nuvarande hantering av strategiska kommunikationsfrågor kan inte anses uppfylla branschsed (som beskrivs i Bilaga 1). Vi bedömer att det finns en risk för att strategiska frågor om regionens kommunikation inte hanteras alls eller enbart hanteras på förvaltningsnivå. Detta i sin tur utgör en risk för att kommunikationsfrågor inte får det fokus de borde, som vidare kan leda till ineffektivitet i verksamheternas kommunikationsarbete.

Regionstyrelsen, som är ansvarig nämnd för kommunikationsfrågor, överlåter i stor utsträckning styrningen av kommunikationsfrågor till förvaltningen. Bland annat står det att läsa i Kommunikationsenhetens uppdragsbeskrivning att denna har ansvar för strategier inom kommunikationsområdet. Det bör påpekas att ansvar inte kan delegeras⁴. Styrelsens ansvar för det strategiska arbetet kvarstår och enheten bör därför rätteligen ges i uppdrag att genomföra och implementera de av nämnden och/eller fullmäktiga beslutade strategin istället för att ges "ansvar" för strategiarbetet. Samtidigt bedömer vi det vara positivt med inrättandet av en Kommunikationsenhet och rekryteringen av en kommunikationsdirektör, vilket lyfter kommunikationsfrågornas vikt och underlättar det dagliga arbetet inom organisationen.

Slutligen gör vi bedömningen att Regionstyrelsens interna kontroll bör förstärkas genom att inkludera kommunikationsområdet i riskanalysen och om behov finns i den interna kontrollplanen.

Mot ovan bakgrund gör vi den sammanfattande bedömningen

- att Regionstyrelsens arbete med att styra och följa upp kommunikations- och informationsverksamheten inte kan anses vara ändamålsenligt;
- att styrdokumenterna inte är utformade på ett sätt så att dessa stödjer regionens visioner och mål på kommunikationsområdet;
- att uppföljning av kommunikationsinsatser inte genomförs strukturerat och strategiskt och uppföljningarnas resultat används inte systematiskt för att utveckla verksamheten;
- att kommunikation med medborgare och patienter inte kan anses vara en naturlig del i regionens styrning och ledning;
- att det inte finns ett strategiskt arbete i Regionen med syfte att utveckla kommunikationen med medborgare;
- att det är ett positivt steg med inrättandet av en kommunikationsenhet för det dagliga arbetet inom organisationen med kommunikations- och informationsfrågorna.

Våra rekommendationer till Regionstyrelsen är att förstärka sin styrning av kommunikationsområdet genom följande insatser:

- att arbeta mer strategiskt med kommunikationsfrågorna och inkludera dessa som ett viktigt verktyg i sin styrning av Region Dalarnas verksamheter;
- att utarbeta och på politisk nivå förankra en regionövergripande kommunikationsstrategi och dokumentera denna i lämplig styrdokument;
- att se över de styrdokument som finns idag, både vad gäller innehåll och dokumentstruktur samt att vidta nödvändiga justeringar och uppdateringar;

⁴ Se Kommunallagen (2017:725) 7 kap 5 §: "En nämnd får uppdra åt en anställd hos kommunen eller regionen att besluta på nämndens vägnar i ett visst ärende". Att beslut tas av någon annan på nämndens vägnar innebär att ansvaret för beslutet kvarstår hos nämnden.

- att se över målstrukturen för kommunikationsområdet i de befintliga styrande dokumenten och påtala behov av en förbättring. Styrelsens och nämndernas mål bör formuleras så att dessa anger önskade effekter och målen bör kopplas till relevanta och mätbara indikatorer;
- att ge Kommunikationsenheten i uppdrag att ta fram en kommunikationsplan som inkluderar de i Bilaga 1 beskrivna punkterna för branschsed;
- att ta fram riktlinjer för hur uppföljning av kommunikationsinsatserna ska göras och i dessa även inkludera instruktioner om hur uppföljningarnas resultat ska tas tillvara i arbetet med verksamhetsutveckling;
- att förstärka sin interna kontroll genom att inkludera kommunikationsområdet inom sin riskanalys och om behov finns i den interna kontrollen.

2.4 Dialog

- *Säkerställs att den information som regionen önskar förmedla också är den information som medborgare och patienter efterfrågar eller är i behov av?*
- *Hur arbetar regionen med att definiera medborgarnas behov av information?*
- *Är information regionen lämnar det som medborgare och patienter efterfrågar eller är i behov av?*
- *Finns det arenor, rutiner e t c för dialog med medborgare och patienter?*
- *Finns, i förekommande fall, rutiner e t c som säkerställer att medborgare och patienters erfarenheter fångas upp och beaktas i verksamheten?*

Våra iakttagelser

Vi har valt att samla revisionsfrågorna som anknyter till hur regionens monolog (dvs lämnande av information) omvandlas till dialog (dvs att lyssna av medborgarnas synpunkter och behov). Arenor, kontaktytor och insatser för att skapa interaktion mellan Regionen och medborgare beskrivs delvis i föregående avsnitt varför detta avsnitt fokuserar på aktiva insatser som syftar till att säkerställa att informationen uppfyller mottagarens behov och att synpunkter tas emot.

Styrdokumentet anger inga instruktioner eller hänvisningar om att dialog ska bedrivas eller hur detta i så fall ska ske. I de handlingar som vi har tagit del av framgår inte att medborgarnas och patienternas behov ska definieras eller hur detta ska ske. Kommunikationspolicyn innehåller ingen skrivning kring dialog. Kommunikationsguiden har ett kort avsnitt under rubriken "*Vägledande i all vår kommunikation*" som lyder enligt följande: "*Dialog är en av hörnstenarna i effektiv kommunikation. Om det ges utrymme för dialog ökar möjligheterna att informationen blir förstådd. Genom dialog bidrar landstinget även till delaktighet i de beslut som fattas och som ska verkställas.*" Om detta stycke avser extern eller intern kommunikation går inte att utröna. Inga vidare beskrivningar finns heller hur eller med vem denna dialog ska föras.

Det finns enstaka insatser för att strukturerat samla in synpunkter från medborgarna. Ett exempel är den pågående attitydundersökningen om Region Dalarna, även om denna inte direkt berör kommunikationsområdet utan har fokus på medborgarnas bild och kunskap om regionen och dess verksamheter. Intervjupersonerna betonade också vikten av den dialog som förs med medborgarna i alla sammanhang, där synpunkter kan och förs fram till såväl förtroendevalda som verksamheternas företrädare.

Under granskningens gång har vi inte funnit några centralt samordnade insatser som har till syfte att ta reda på medborgarnas behov för information. Vi har inte heller funnit exempel på strukturerade insatser med ett uttalat syfte att samla in medborgarnas synpunkter kring informationen som

regionen lämnar. De synpunkter som tas emot i regionen sker främst genom telefonkontakt, där berörd verksamhet får direkt ta emot dessa. Vi fann inga riktlinjer eller rutiner för hur dessa synpunkter ska samlas in och dokumenteras eller hur dessa ska tas i beaktande vid verksamhetsutveckling.

I sammanhanget bör nämnas att Patientnämnden enligt gällande lagstiftning⁵ har ansvar för att ta emot synpunkter och klagomål kring vården. Patientnämnden ska vara ett oberoende organ i likhet med revisionen. Patientnämndens existens och det arbete de bedriver i syfte att ta emot inkomna synpunkter kan således inte anses vara en del av ett strategiskt arbete med dialog.

Sedan februari 2020 finns tjänsten "Synpunkter, beröm, klagomål" tillgänglig via webbplatsen (genom 1177 Vårdguiden). Tjänsten är till för att ta emot patienters synpunkter och förbättringsförslag och är ett samarbete mellan Patientnämnden och utvecklingsavdelningen. Beslutet om att införa tjänsten fattades av Hälso- och sjukvårdsnämnden. Inkomna ärenden i denna modul, som uppgår till ca 25 per vecka, handläggs av utvecklingsavdelningen innan det skickas vidare till berörd vårdförvaltning. På grund av Corona-pandemin har tjänsten inte marknadsförts extern, däremot internt. Eftersom tjänsten är ny har någon utvärdering därav inte gjorts än.

Sedan februari 2020 finns tjänsten "Synpunkter, beröm, klagomål" tillgänglig via 1177 Vårdguiden. Tjänsten är en ny digital ingång för att ta emot medborgares synpunkter och förbättringsförslag. Synpunkterna registreras direkt i regionens avvikelshanteringssystem Synergi. Beslutet om att införa tjänsten fattades av Hälso- och sjukvårdsnämnden och startade som ett projekt med medverkan från flera berörda vårdförvaltningar/enheter, inklusive Patientnämnden. Antalet inkomna ärenden i denna modul har stadigt ökat under året och uppgår till totalt 311 ärenden sedan starten (per den 16 november). Inkomna ärenden kategoriseras av utvecklingsavdelningen innan de skickas vidare till berörd vårdenhet. I samband med införandet av tjänsten genomfördes en kommunikationsinsats via både interna och externa kanaler, men på grund av Corona-pandemin har tjänsten inte marknadsförts som planerat. Eftersom tjänsten är ny har någon utvärdering ännu inte gjorts.

Det finns även fysiska förslagslådor inom primärvården. Som arenor för dialog med medborgare kan de dialogmöten och direktkontakter som beskrivs ovan ses. Utöver dessa förekommer det exempel där verksamheterna arbetar aktivt med att få in synpunkter från medborgarna, till exempel inom hjälpmedel.

Våra bedömningar och rekommendationer

Granskningen har funnit några få strukturerade insatser som har som syfte att fånga upp medborgarnas eller patienternas behov av information men dessa är inte samordnade eller har sällan ett dokumenterat syfte eller form som kan kopplas till någon av revisorerna beskrivna områden. Vi har inte heller funnit några specifika insatser som syftar till att definiera medborgarnas och patienternas behov av information. Det finns några exempel där det finns möjlighet att framföra synpunkter, men dessa bedömer vi vara mer reaktiva än proaktiva eftersom de är främst avsedda för att ta emot klagomål och inte att lyssna av behoven.

De befintliga arenor och kanaler där dialog förs med medborgare och patienter används främst för att lämna ut den information man från regionens sida bedömer är viktig snarare än i syfte att fånga upp synpunkter. De synpunkter som framkommer i samband med dessa dialoger varken samlas in eller dokumenteras på ett strukturerat sätt.

⁵ Lag (2017:372) om stöd vid klagomål mot hälso- och sjukvården

Därför gör vi den sammanfattande bedömningen att Region Dalarna inte bedriver ett tillräckligt effektivt arbete med att skapa en dialog och fånga upp medborgarnas röster samt att ta deras behov i beaktande för hur kommunikationsarbetet bedrivs. De arenor som används för att möta medborgarna har inte ett uttalat strategiskt syfte att föra dialog utan snarare att lämna den information som regionen bedömer vara nödvändigt.

Inkomna synpunkter från patienter bedöms hanteras på ett tillfredsställande sätt som ger förutsättningar för att dessa ska kunna analyseras och användas för verksamhetsutveckling.

Mot ovan bakgrund gör vi den sammanfattande bedömningen

- att det inte finns ett strukturerat arbetssätt som säkerställer att medborgarnas behov av information definieras;
- att Regionstyrelsen inte kan anses säkerställa i tillräckligt hög grad att den information som regionen önskar förmedla är också den information som medborgare och patienter efterfrågar eller är i behov av;
- att det finns arenor för dialog med medborgare och patienter, men dessa används främst i syfte att lämna ut den information som man från regionens sida bedömer vara viktig snarare än att fånga upp synpunkter från medborgarna;
- att inkomna synpunkter från patienter hanteras på ett tillfredsställande sätt som ger förutsättningar för att dessa ska kunna analyseras och användas för verksamhetsutveckling.

Våra rekommendationer till Regionstyrelsen är

- att säkerställa att ett strukturerat arbetssätt och rutiner tas fram som säkerställer att medborgarnas behov av information definieras. Det bör även tas fram arbetsrutiner för att säkerställa att de synpunkter som fångas upp dokumenteras och analyseras på ett systematiskt sätt med syfte att ta dessa i beaktande vid verksamhetsutvecklingen;
- att Regionstyrelsen i detta arbete inkluderar ett perspektiv som säkerställer att den information som regionen önskar förmedla är också den information som medborgare och patienter efterfrågar eller är i behov av och att frågor om dialog får fokus på proaktivitet;
- att de befintliga arenorna för dialog med medborgare och patienter ses över och vid behov förändras samt att ovan beskrivna rutiner verkställs i det praktiska arbetet när dialog sker.

Malmö, 2020-11-16

Teodora Heim
Av Skyrev certifierad kommunal yrkesrevisor

Bilaga 1 – revisionskriterier

Som ett första steg i vår granskning har vi bedömt att det föreligger ett behov av att reflektera kring revisionskriterierna.

Sveriges Kommuner och Regioner påpekar är det särskilt viktigt att tydliggöra revisionskriterierna när dessa inte är givna:

”Revisionskriterier är t.ex. lagstiftning, mål och riktlinjer beslutade av fullmäktige, allmänna råd och föreskrifter från andra organ (socialstyrelsen, skolverket etc.). Om det inte finns givna revisionskriterier att utgå från kan revisorerna och lekmanna-revisorerna besluta om att utgå ifrån praxis, nyckeltal, forskning m.m. Information om och förankring av kriterierna blir då särskilt viktig.”⁶

Relevanta lagar och förordningar som revisionskriterier

Kommunallagen (2017:725) stadgar i lagens 8 kap 10 § att varje region ska ha en anslagstavla på sin webbsida. Anslagstavlan ska vara lättillgänglig och kunna särskiljas från övrigt innehåll på webbplatsen. Anslagstavlan ska enligt lagen innehålla:

- ” 1. tillkännagivanden om fullmäktiges sammanträden,
2. tillkännagivanden av justerade protokoll,
3. tillkännagivanden av delegationsbeslut som inte ska anmälas till en nämnd,
4. justerade protokoll i den utsträckning kommunen eller regionen bestämmer och det inte strider mot lag eller annan författning, och
5. upplysningar om hur beslut kan överklagas enligt 13 kap.”

Vidare begränsar lagens 11 § vad som får publiceras på anslagstavlan:

”Anslagstavlan får utöver det som anges i 10 § endast innehålla tillkännagivanden om styrelsens och övriga nämnders sammanträden samt beslutsunderlag inför fullmäktiges, styrelsens och övriga nämnders sammanträden.”

Anslagstavlan är således en viktig formell informationskanal som ska ge medborgarna möjlighet till att tillgå tillförlitlig och aktuell information om de politiska besluten i regionen.

Förvaltningslagen (2017:900) stadgar myndigheters handläggning av ärenden. Bland annat fastslås i 6 § myndigheters serviceskyldighet vilket innebär att myndigheten ska lämna upplysningar, vägledning, råd och annan sådan hjälp till enskilda i frågor som rör myndighetens verksamhetsområde. En myndighet ska se till att kontakterna med enskilda blir smidiga och enkla. Utgångspunkten är att servicenivån måste anpassas till förutsättningarna i det enskilda fallet. Bestämmelsen innebär bland annat en skyldighet att hjälpa den som har vänt sig till fel instans genom att hänvisa till rätt myndighet.

I samband med den aktuella granskningen blir Förvaltningslagens bestämmelser främst intressanta i ett perspektiv där regionens skyldighet att informera allmänheten om sina verksamhetsområden ska granskas liksom att belysa hur regionen fullgör sin skyldighet att underlätta de enskildas kontakter med regionen.

⁶ Från SKR:s skrift *God revisionsledning i kommunal verksamhet 2018*, sidan 36.

Lagen (1998:112) om ansvar för elektroniska anslagstavlor är tillämplig för bland annat hemsidor och sociala medier, i de fall kommunikation avser allmänheten. I lagens 4 § regleras att myndigheten ska ha uppsikt över tjänsten och 5 § fastslår skyldigheten att ta bort vissa meddelanden⁷.

Lagen är tillämplig på sociala medier, såsom Facebook och Instagram. Region Dalarna har både konto på Facebook och Instagram vilket gör att en fokus bör riktas mot området inom ramen för granskningen för att belysa om lagen efterlevs.

Lag (2018:1937) om tillgänglighet till digital offentlig service, webbdirektivet samt E-delegationens riktlinjer. Av riktlinjerna framgår att regionen bör ha ett tydligt syfte och mål med användandet av sociala medier. Regionen bör även noggrant granska det avtal som ingås med leverantören (Facebook, Instagram eller annat medium) och ta ställning till vilka risker det innebär. Vidare bör regionen ta fram interna rutiner och regler för användandet av sociala medier. Dessa ska t.ex. ange vem som får uttala sig på sociala medier, hur regionen ska hantera uppsikt samt eventuella inkommande ärenden.

Relevanta styrdokument som revisionskriterier

Regionplanen för 2020 års verksamhetsår är antagen av regionfullmäktige i november 2019.

Regionplanen anger visionen och de övergripande målen för verksamheten samt den ekonomiska ramarna och budget för verksamhetsåret.

Regionplanen är ett viktigt styrdokument som ska staka ut riktningen och som i sin tur ska ligga till grund för de gällande verksamhetsmålen. I regionplanen anges fyra fokusområden:

1. Medborgare
2. Medarbetare och Ledarskap
3. Hållbar utveckling
4. Digitalisering

Regionplanen nämner inte kommunikation som ett strategiskt viktigt område.

Kommunikationspolicyn är fastställd av landstingsfullmäktige i november 2015.

”Branschsed” i kommunikationsfrågor

Arbetet med att sammanställa branschsed har gjorts mot bakgrund av att det saknas tillräckligt tydliga revisionskriterier för att göra relevanta revisionella bedömningar om Region Dalarnas kommunikationsarbete är ändamålsenligt.

Beskrivningen redogör för vad som anses vara generellt vedertagna arbetsätt inom kommunikationsbranschen. Syftet med den är att sammanställa och dokumentera det som ska finnas för att informations- och kommunikationsarbetet ska anses stödja organisationen för att uppnå sina

⁷ Meddelanden som lagen nämner är sådana vars innehåller avses i bestämmelserna i brottbalkens (1962:700) utvalda paragrafer; eller i lagen (2010:299) om straff för offentlig uppmaning, rekrytering och utbildning avseende terroristbrott och annan särskilt allvarlig brottslighet; eller i lagen (1960:729) om upphovsrätt till litterära och konstnärliga verk.

mål. De arbetsätt som beskrivs nedan bör således vara uppfyllda för att organisationen ska kunna bedömas ha en väl fungerande och effektiv kommunikation gentemot sina målgrupper enligt branschsed.

Beskrivningen är framtagen i samarbete med en erfaren kommunikatör och baseras på erfarenheter från såväl privata som offentliga organisationer.

Strategiskt arbete med kommunikation

Varje verksamhet bör ha en gemensam, övergripande strategi för verksamhetens kommunikation. Framgångsrik och effektiv kommunikation bygger på att medarbetare på alla nivåer, från politik till utförare av tjänster, känner ägarskap till och verkar efter dessa strategier. Det strategiska arbetet med kommunikation bör ledas från politisk nivå i en offentlig organisation för att säkerställa att det understödjer och bedrivs i överensstämmelse med de politiska målen och med övriga strategier.

Kommunikationsstrategin bör utformas så att den stödjer verksamhetens övergripande mål. Den bör dokumenteras i ett styrdokument (till exempel en kommunikationspolicy) som beslutas av det högsta organet (fullmäktige). Det är av vikt att strategin sedan även tas i beaktande och inkluderas i andra relevanta styrdokument (till exempel Regionplan och i nämndernas verksamhetsplaner).

Strategin bör konkretiseras i en kommunikationsplan. Beroende på verksamhetens art kan även andra styrande dokument behövas utöver kommunikationsplanen, till exempel för mediekontakter, varumärke, sociala medier. Det är av största vikt att kommunikationsplanen och andra styrande dokument används som ett verktyg i det löpande arbetet, så att verksamheten säkrar processtyrning och en effektiv kommunikation. De övergripande planerna bör uppdateras på årsbasis.

Den politiskt beslutade strategin ska implementeras och verkställas av verksamhetens kommunikationsfunktion (ansvarig enhet/avdelning för kommunikationsfrågor). Kommunikationsfunktionen bör därför formellt ges uppdraget att arbeta med att implementera strategin i organisationens alla delar.

Praktisk implementering av kommunikationsstrategin i verksamheterna

I praktiken krävs det att arbetet har en tydlig koppling till verksamhetens övergripande mål och övriga strategier. Ett vedertaget verktyg i det är arbetet är den övergripande kommunikationsplanen. Kommunikationsplanen kan ses som kommunikationsfunktionens verksamhetsplan som beskriver både lång- och kortsiktiga mål och därtill hörande aktiviteter samt målgrupper. Därför bör planen innehålla

- analys av nuläge
- analys av målgrupper/intressenter
- analys av övergripande kommunikationsmål
- mål (gärna effektmål) för respektive prioriterad målgrupp och intressent
- detaljerade aktiviteter (angivet för respektive målgrupp)
- kommunikationskanaler
- metod och frekvens för att följa upp målen i planen (till exempel attitydundersökningar, enkäter eller observationer)

Det är önskvärt att arbetet med att implementera och verkställa kommunikationsplanen följer en process som inbegriper planering, genomförande, utvärdering och analys, med fokus på verksamhetens målgrupper och intressenter.

I en verksamhets kommunikation med sina målgrupper och intressenter anses det vara kutym att utgå från målgruppernas och intressenternas behov. Ett viktigt verktyg i detta arbete är behovsanalyser som ligger till grund för planering och genomförande av kommunikationsaktiviteter. Det ligger i verksamhetens intresse att behovs fylls så att målgrupperna och intressenterna kan känna förtroende för verksamheten samt bidra till att kommunikationsmålen nås. Behoven kan till exempel handla om vilka kommunikations- eller informationskanaler målgrupper och intressenter föredrar att kommunicera via. Det kan också handla om kommunikationens utformning, omfång, frekvens, språklig nivå och tonalitet.

Bilaga 2 – fakta om Kommunikationsenheten

Kommunikationsenheten har följande bemanning, utöver kommunikationsdirektören:

- 3 Kommunikationsstrateger
- 5 Kommunikatörer
- 2 presstjänstepersoner
- 2 webbredaktörer
- 1 grafisk formgivare
- 1 originalare
- 2 dokumenthanterare
- 1 förvaltningsledare Intern/extern webb.

Verksamheterna gör beställning vid behov av stöd från Kommunikationsenheten. Beställningen görs genom en mall och sänds in via ärendehanteringssystemet. Denna hantering säkerställer att varje ärende finns dokumenterat och går att följa.

Alla trycksaker, video, inlägg sociala medier, fotografering görs av avdelningen. Avdelningen har även hand om dokumenthanteringen i Region Dalarna (via Sharepoint).

Kommunikationsenheten följer statistik i de sociala kanalerna för att se vad som engagerar och inte. På Facebook har man sett en positiv ökning av följare på över 140% sen i januari i år.

Exempel på verktyg som används för att säkerställa att kommunikationskanalerna används på ett effektivt sätt:

- SiteImprove - stöd för kvalitetssäkring av publicerat innehåll på webbplatser
- Google Analytics – statistikverktyg för webbplatser
- Talande webb (från funka.nu) - stöd för tillgänglighet genom uppläsning av text på webbplatser