

Bilaga 3.

IVO:s effektiviseringsarbete



RiR 2019:33

Inspektionen för vård och omsorg

– en tillsynsverksamhet med
förhinder

IVO:s effektiviseringsarbete

Syftet med IVO:s effektiviseringsarbete har varit att få ner handläggningstiderna, ärendebalanserna¹ och kostnaderna för de större ärendeslagen för att kunna frigöra resurser till egeninitierad tillsyn. Under de första åren (2013–2015) skedde IVO:s effektiviseringsarbete inom ramen för den så kallade förändringsplattformen.² Syftet med den var att leva upp till intentionerna med inrättandet av myndigheten och åtgärda de brister som fanns i den tidigare tillsynsverksamheten under Socialstyrelsens tid. Fyra utvecklingsområden prioriterades: effektivare ärendeprocesser, en utvecklad analys och kunskapsåterföring, en mer träffsäker riskbaserad tillsyn och en förstärkt organisationskultur.

IVO bedömde att handläggningstiderna hade kortats enligt uppsatta verksamhetsmål för tre av de fem stora ärendeslagen 2015.³ Förbättringarna var dock begränsade, vilket innebär att tiderna i flera fall fortfarande bedömdes vara för långa. För både tillståndsprövning inom socialtjänstområdet och enskildas klagomål mot hälso- och sjukvården hade handläggningstiderna till och med ökat. För det sistnämnda ärendeslaget berodde ökningen enligt IVO på att riktade insatser gjordes för att avsluta de äldsta klagomålsärendena. Styckkostnaderna, räknat som genomsnittlig kostnad per avslutat ärende, minskade för flertalet stora ärendeslag med undantag för frekvenstillsynen av HVB för barn och unga, som ökade tydligt.⁴

IVO gjorde bedömningen i budgetunderlaget till regeringen att resurser hade kunnat frigöras 2015 till att bedriva egeninitierad riskbaserad tillsyn.⁵ Samtidigt påverkades verksamheterna av flyktingsituationen 2015 med många ensamkommande barn som behövde boende. Som en förutsättning för en fortsatt effektivisering pekade IVO på vikten av en jämn anslagstilldelning, vilket i praktiken innebar den befintliga anslagsnivån. Anledningen var att regeringen hade aviserat en anslagsminskning med 60 miljoner från och med 2017 samtidigt som det fanns behov av extra resurser för de kommande åren utifrån den uppkomna flyktingsituationen.⁶

¹ Antalet öppna ärenden vid slutet av ett verksamhetsår.

² Inspektionen för vård och omsorg, *Slutredovisning av arbetet med förändringsplattformen*, 2015.

³ Ibid. Anmälningar enligt lex Maria och lex Sarah samt klagomål mot socialtjänsten.

⁴ Ibid. Efter att arbetet med den så kallade förändringsplattformen avslutades 2015 fördes ansvaret för att förvalta och vidareutveckla respektive utvecklingsområde över till berörd avdelningschef och processägare, som en del av den löpande verksamheten, vilket följdes upp genom tertialuppföljningar.

⁵ Riksrevisionens bedömning är att ökningen är begränsad och endast avser egeninitierad tillsyn inom socialtjänsten mätt som andel av totala verksamhetskostnader. Det är först under senare år som andelen har ökat för egeninitierad tillsyn inom både socialtjänsten och vården.

⁶ Inspektionen för vård och omsorg, *Budgetunderlag 2017–2019*, 2017, s. 6 f.

För 2017 bedömde IVO att inflödet av ärenden och handläggningstiden för flera av de stora ärendeslagen däribland anmälningar enligt lex Maria och lex Sarah, närmade sig en rimlig nivå.⁷ För enskildas klagomål på hälso- och sjukvården har handläggningstiden halverats sedan 2015.⁸ Däremot har antalet öppna klagomålsärenden ökat varje år sedan 2015, om än från en lägre nivå. Att ärendebalanserna har fortsatt att öka trots riktade insatser såsom visstidsanställningar och omfördelning av resurser, beror enligt IVO på att rekryteringarna tagit resurser till introduktion och handledning av nyanställda.⁹

För 2018 formulerades mål för handläggningstider för lex Sarah, lex Maria, tillsyn över legitimerad hälso- och sjukvårdspersonal och enskildas klagomål enligt den nya lagstiftningen. IVO hade även som mål att avsluta 90 procent av alla öppna, äldre klagomålsärenden som inkom till och med 2017. Myndigheten bedömde att målen för samtliga ärendeslag har uppfyllts förutom tillsynen över legitimerad hälso- och sjukvårdspersonal, som hade ökade styckkostnader.¹⁰ För 2018 ökade också styckkostnaderna för enskildas klagomål på vården¹¹ och lex Maria-anmälningar 2018 trots färre anmälningar under året och färre öppna ärenden i början av året. Enligt IVO beror det sannolikt på interna utbildningsinsatser avseende handläggningen av lex Maria-ärenden.¹²

För 2019 finns fortfarande mål för handläggningstider för de stora ärendeslagen, men de är dock inte en del av myndighetens verksamhetsplan. I stället vill IVO ha få kvantitativa mål och använda sig av kvalitets- och effektmål. Inom ramen för den löpande uppföljningen följs kostnader för övriga ärendeslag och hur stor andel av myndighetens resurser som går till egeninitierad tillsyn. Myndigheten har bland annat formulerat ett operativt mål för 2019 som innebär att 25 procent av de resurser som läggs på tillsyn ska vara på egeninitierad tillsyn.¹³ IVO följer särskilt utvecklingen av klagomålsärenden för att se om dessa minskar i motsvarande grad som ökningen av egeninitierad tillsyn inom hälso- och sjukvården. Ökningen mot egeninitierad tillsyn och inspektioner har dock ännu inte lett till en motsvarande minskning av enskildas klagomål. Myndigheten följer också vilket ärendeslag som ökar mest i kostnad. Det är framför allt kostnaderna för tillsynen av hälso- och sjukvårdspersonal som ökat stort

⁷ Inspektionen för vård och omsorg, *Årsredovisning 2018*, 2019, s. 10.

⁸ Inspektionen för vård och omsorg, *Enskildas klagomål enligt PSL. Slutredovisning av regeringsuppdraget (dnr. S2016/07779/RS)*, 2018.

⁹ *Ibid.*, s. 8 f. År 2015 infördes en e-tjänst för att effektivisera mottagandet av klagomål. Antalet klagomål via e-tjänsten har ökat stadigt sedan dess.

¹⁰ Inspektionen för vård och omsorg, *Årsredovisning 2018*, 2019, s. 10. IVO har också ett mål att bedriva verksamhet med ett patient-och brukarperspektiv, vilket redovisas som ett återrapporteringskrav i årsredovisningen.

¹¹ Internt underlag (ledningens genomgång 2019-01-23). Avser äldre klagomål enligt PSL.

¹² Inspektionen för vård och omsorg, *Årsredovisning 2018*, 2019, s. 11.

¹³ Intervju (nr 2) med företrädare för IVO, 2019-05-21. I de 50 miljoner kronor som ska föras över till egeninitierad tillsyn ingår också OH-kostnader. Enligt IVO är dock inte OH-kostnaderna jämförbara över tid på grund av det pågående arbetet med avveckling respektive införande av en ny it-miljö för tillsynsverksamheten. Därför har IVO valt att exkludera OH-kostnaderna och räkna om antalet timmar till andel i stället.

relativt sett, även på årsbasis under en längre tid.¹⁴ För att effektivisera handläggningen infördes ett handläggningsstöd för utredning av anmälningar och initiativärenden under 2018.¹⁵

IVO:s strategiska utvecklingsarbete: IVO2020

Tre utvecklingsområden och två effektmål

IVO inledde 2016 ett strategiskt utvecklingsarbete inom ramen för projektet IVO2020. Målet var att med hjälp av olika digitaliseringsinsatser åstadkomma en effektivare tillsynsverksamhet och tillståndsprövning. För att nå målet formulerade myndigheten följande tre områden att arbeta särskilt med:

- **Tillförlitliga tjänster (digitala självbetjäningstjänster).** Syftet är att frigöra resurser inom IVO genom att minska den manuella hanteringen av information som kommer in till myndigheten, men också att utgå från intressenters behov när myndigheten utvecklar tjänster, till exempel digitala självbetjäningstjänster för anmälningar och tillståndsansökningar. Tanken är också att efterfrågad information för ett specifikt ärende bara ska behöva anges en gång. För öppna ärenden gäller att de ska kunna följas upp av behörig användare dygnet runt. Enligt IVO bidrar myndigheten till ett lärande genom att utveckla tjänster som tillgängliggör myndighetens information på ett sådant sätt att verksamheter inom vård och omsorg själva enkelt kan göra egna analyser av sina verksamheter.
- **Effektiva ärendeprocesser.**¹⁶ Med effektiva ärendeprocesser avses enligt IVO att åstadkomma ”betydande produktivitetsvinster” genom att utveckla myndighetens kärnprocesser med hjälp av utvecklade it-stöd såsom digitala handläggnings- och beslutsstöd för inspektörer och automatiserade ärendeflöden för i första hand berörda intressenter så att ”resurser används där de gör mest nytta.” I första hand prioriteras processer med många ärenden och moment i enskilda processer som är vanligt förekommande.
- **Utvecklad informationshantering.** Syftet är att förbättra möjligheterna att bedriva en riskbaserad och lärande tillsyn från både intern och extern information (till exempel data från kvalitetsregister) för att identifiera de mest riskfyllda verksamhetsområdena (riskanalyser) och de mest riskfyllda tillsynsobjekten (riskobjektanalyser). IVO anger också olika verktyg för att bättre analysera stora informationsmängder och löpande återkoppla resultaten till berörda intressenter.¹⁷ En gemensam informationsstruktur och enhetliga termer och begrepp är en förutsättning för att kunna samköra information och få hög kvalitet i datauttag, men också för att kunna arbeta med informationssäkerhet.

¹⁴ Tillsynen av legitimerad hälso- och sjukvårdspersonal kostade sammanlagt 51 miljoner kronor under 2018. Ökningen jämfört med tidigare år kan ses både i antalet ärenden och i styckkostnader. Kostnaden kan jämföras med lex Maria-ärenden som var på cirka 36 miljoner kronor 2018.

¹⁵ Inspektionen för vård och omsorg, *Årsredovisning 2018*, 2019, s. 25.

¹⁶ Internt material från IVO: *Strategi för IVO2020*, 2017-04-18 och *Uppföljning av IVO:s organisation – förslag för en ökad ändamålsenlighet*, 2018-10-08.

¹⁷ Ibid.

Syftet med de insatser som genomförs inom IVO2020 ska frigöra resurser för riskbaserad egeninitierad tillsyn. Av denna anledning har myndigheten formulerat två effektmål till 2020:

- Andelen externa intressenter¹⁸ som anser att IVO bedriver en tillsyn som är lärande och bidrar till verksamhetsutveckling ska vara minst 90 procent.¹⁹
- Resurser ska frigöras för en effektiv, riskbaserad egeninitierad tillsyn med närmare 200 procent från övriga kärnprocesser jämfört med 2015, vilket motsvarar cirka 70 miljoner kronor. Detta bedöms uppnås med en 30 procents ökning av produktiviteten i övriga kärnprocesser, vilket innebär sänkta kostnader per ärende i dessa processer.

IVO:s utvecklingsarbete hittills: prioritering av e-tjänster och en gemensam begrepps- och informationsstruktur

Myndigheten har prioriterat arbetet med att utveckla och införa digitala tjänster mot omvärlden, framför allt externa e-tjänster och Mina sidor-funktionen.²⁰ Anledningen till prioriteringen är att externa e-tjänster bedöms ge snabbast effektiviseringsresultat.²¹ Tanken är fler tjänster ska digitaliseras, men hittills har detta endast skett inom tillståndsprövning. Det bedöms finnas en del utmaningar i detta arbete eftersom strukturen ska passa både enskilda och vård- och omsorgsgivare.²² De delar i utvecklingsarbetet som inom ramen för IVO2020 tagit mest resurser är anpassningen av DHS, webbarna och registerplattformen.²³ Samtidigt var det just anpassningen av DHS och registerplattformen som fick avvecklas och sedan föras över till den nya kravställen i den pågående upphandlingen.

IVO:s arbete med att effektivisera ärendeprocesserna har hittills bestått av kartläggningar av ärendeprocesser för frekvenstillsynen, tillståndsprövning, lex Maria-ärenden, enskildas klagomål på vården och ej verkställda beslut.²⁴ Inom ramen för dessa processer har både informationsmodeller och processflöden kartlagts i syfte att ha ordning på informationen och hitta ett generiskt flöde för alla processer i tillsynsverksamheten. Syftet med generiska processflöden är att automatisera gemensamma delar i processer. Ett exempel är att inspektörer med hjälp av ett knapptryck ska kunna begära kompletteringar från vård- och omsorgsgivare.

¹⁸ Avser både vård- och omsorgsverksamheter, tjänstemän och politiker inom kommuner och regioner, patient- och brukarorganisationer och professions- och branschorganisationer.

¹⁹ Målet mäts enligt uppgift från IVO i en förtroendeundersökning från maj 2017. Dock avses en så kallad "baslinjemätning" som mäter i vilken utsträckning intressenter uppfattar att IVO:s tillsyn bidrar till lärande och verksamhetsutveckling och inte hur stor andelen intressenter är som anser att tillsynen är lärande och bidrar till utveckling.

²⁰ Mina sidor-funktionen innebär att både enskilda och vård- och omsorgsgivare kan följa gamla/pågående ärenden.

²¹ Intervjuanteckningar från Riksrevisionens årliga revisions intervju med företrädare för IVO, augusti 2017.

²² Intervju med företrädare för IVO, 2019-04-26.

²³ Intervjuanteckningar från Riksrevisionens årliga revisions intervju med företrädare för IVO, 2018-10-25.

²⁴ Enligt intervju med företrädare för IVO, 2019-06-19, finns det en framtagen prototyp för handläggningsstöd inom HVB-verksamhet.

När det gäller arbetet med att skapa ordning och reda i informationen har myndigheten sett över informationsmängderna i processerna och nyligen tagit fram en gemensam informationsmodell.²⁵ Det finns också en nyligen framtagen klassificeringsstruktur.²⁶ För närvarande pågår en genomlysning av all metadata som finns i DHS.²⁷ All metadata förs över till systemövergången i oktober 2019 när nya leverantörer tar över driften och utvecklingen av IVO:s it-miljö. Diskussionen om metadata fanns dock redan 2014 i ett särskilt projekt hos den dåvarande avdelningen för analys och utveckling.²⁸

IVO2020 avslutades i förtid

Inom ramen för IVO2020 påbörjades 2017 fyra projekt som syftade till att ta fram myndighetsgemensamma krav för handläggning av olika ärendeslag.²⁹ Projekten omfattade också en beställning av fyra digitala bastjänster som skulle levereras under 2018:

- Handläggnings- och beslutsstöd för minst en process, vilket har gjorts för lex Maria-ärenden genom att införa så kallade kortbeslut.³⁰
- Reviderad e-tjänst för klagomål enligt PSL.
- Mina sidor för privatpersoner som klagar på vården, vilket endast har gjorts inom tillståndsprovning.³¹
- Förbättringar kring registerplattformen. Denna del av projektet fick läggas ned för att registerplattformen fick stängas på grund av brister i informationen.³²

De fyra bastjänsterna som skulle levereras av den befintliga it-leverantören bedömdes dock inte hålla måttet. Det var tänkt att leverantören skulle ta fram ett nytt processtöd som ersatte DHS. IVO bedömde dock att det nya stödet varken var kostnadseffektivt eller funktionellt för tillsynsverksamheten.³³ Utvecklingsarbetet med registerplattformen och e-tjänsterna avvecklades också för att i stället tas med i IVO:s kravställan i it-upphandlingen.

²⁵ Intervju med företrädare för IVO, 2019-04-26. Det finns ännu inget beslut om en sådan modell.

²⁶ Inspektionen för vård och omsorg, *IVO:s verksamhetsplan 2019*, 2018, s. 8.

²⁷ Ett liknande arbete (Metadataprojektet) påbörjades redan 2014 med uppgift att ta fram kravspecifikationer för samtliga ärendeslag 2015.

²⁸ Inspektionen för vård och omsorg, *Metadata, projektplan*. 2014-09-08, s. 3. I projektplanen framgår följande: "Genom att sätta upp en gemensam struktur och detaljeringsgrad för metadata skapas enhetlighet i det statistiska underlaget. Detta är en förutsättning för myndigheten för att kunna följa upp, utvärdera och analysera inspektionens iakttagelser. Den förväntade effekten är att IVO ska kunna leverera tillförlitliga data och statistik internt och externt för att möta de krav som ställs på myndigheten."

²⁹ Inspektionen för vård och omsorg, *IVO:s verksamhetsplan 2018*, 2019, s. 5.

³⁰ Intervju med företrädare för IVO, 2019-04-26.

³¹ Ibid.

³² Ibid. samt Inspektionen för vård och omsorg, *Bilaga 6 Nuläge i IVO:s förfrågningsunderlag System och Integrationer*, 2018-11-27. Förutom externa krav på IVO att hålla dessa register uppdaterade med aktuella uppgifter sammanfaller kraven med IVO:s eget behov av information.

³³ Ibid.

IVO valde därför att avsluta IVO2020 i förtid, redan under 2018. Formulerade mål och arbetssätt har tagits över och förvaltas av it-enheten, i samarbete med analysenheten och myndighetens processutvecklare. IVO:s fortsatta arbete med att hitta användarvänliga och effektiva digitala stöd återfinns i stället i de krav som myndigheten har formulerat i sitt förfrågningsunderlag inför upphandlingen av den nya it-miljön. Det innebär att IVO:s utvecklingsarbete organisatoriskt övergick till it-enheten i slutet av myndighetens avtalsperiod med den nuvarande leverantören och inför en ny och omfattande upphandling av myndighetens hela it-miljö.

I underlaget till en intern organisationsöversyn som gjordes 2018 framkommer att medarbetare och chefer bedömde att IVO2020 går för långsamt och att det krävs en annan organisationsform för att driva arbetet framåt.³⁴ Till exempel framfördes ett förslag om att inrätta en digitaliseringsenhet genom att slå ihop IVO2020 och it-enheten. En annan synpunkt som framkom var att det är först efter IVO:s upphandlingsprocess av ny it-leverantör som det går att utvärdera om det finns potential att nå uppsatta mål.

Det framgår i Riksrevisionens intervju med företrädare för IVO att det har varit problematiskt att bedriva utvecklingsarbete inför ett leverantörsbyte.³⁵ Men det har också varit svårt att bedriva utvecklingsarbete under den tid som IVO har funnits; den befintliga it-leverantören och myndigheten har inte hittat former för att utveckla systemen och processerna har varit trögryrliga. Anledningen till det bedöms vara flera. Leverantören har inte alltid haft rätt kompetens och bidragit till förseningar i leveranser samtidigt som leverantören ska erbjuda alla delar av it-miljön. Sedan har IVO inte hittat effektiva organisatoriska former för hur utvecklingsarbetet ska gå till. Att inkludera personal från tillsynsverksamheten, till exempel processutvecklare i de regionala kontoren, eller att se effektiviseringen av både it-miljö och tillsynsverksamhet som en helhet har inte heller varit självklart och detta kan förklara varför utvecklingen av stödsystemen inte har fungerat fullt ut. IVO2020 bedöms till en början ha varit verksamhetsdrivet, och inledningsvis var många inblandade via till exempel tillsynsutbildningar, olika kommunikationsinsatser och deltagande i fokusgrupper som anordnades.

Ingen uppföljning av de två effektmålen hittills

IVO har inte gjort någon uppföljning av de två effektmålen som formulerades inom IVO2020 och som fortsatt gäller för myndigheten till år 2020. Anledningen är att myndigheten ännu inte har genomfört de effektiviseringar som var tänkta att följas upp. Det konkreta effektiviseringsarbetet har hittills bestått i att kartlägga vilka delar i myndighetens processer som är gemensamma och därmed kan automatiseras. För att en sådan automatisering ska vara möjlig har IVO analyserat informationen i verksamhetssystemen DHS och registren (Vårdgivarregistret och Omsorgsregistret) för att skapa samstämmiga informationsmodeller. Även en ny klassificeringsstruktur

³⁴ Inspektionen för vård och omsorg, *Uppföljning av IVO:s organisation – förslag för en ökad ändamålsenlighet*, 2018-10-08.

³⁵ Intervju med företrädare för IVO, 2019-04-26.

har tagits fram för att ta reda på vilken metadata som ska användas framöver för planering och utveckling.

En första förtroendemätning har gjorts som en utgångspunkt för det första lärandemålet om att 90 procent av externa intressenter anser att tillsynen är lärande och bidrar till verksamhetsutveckling. Det redovisade resultatet för målet har dock inte en sådan indelning att det ger svar på hur stor andelen externa intressenter är som bedömer att IVO:s tillsyn är lärande och bidrar till verksamhetsutveckling.

Det andra målet avser IVO:s effektiviseringar av sina kärnprocesser. Det är tänkt att 30 procent av IVO:s resurser ska flyttas från samtliga kärnprocesser till egeninitierad tillsyn med år 2015 som mätpunkt. Inte heller här har IVO gjort någon uppföljning. Anledningen är att de insatser som leder till effektiviseringar för det andra målet ännu inte har genomförts. Det förberedande arbetet har bestått i att kartlägga processernas effektiviseringspotential, men själva effektiviseringsinsatserna har ännu inte genomförts i stödsystemen.³⁶

När effektmålet på 30 procents effektivisering formulerades studerades olika ärendeslag, bland annat lex Maria-ärenden. Inom detta ärendeslag infördes så kallade kortbeslut, vilket innebär att besluten är kortfattade i de fall underliggande utredningar från vårdgivare bedöms hålla måttet. I sådana fall behöver inte utredningarna kompletteras och ärendet kan därmed hanteras snabbare och mer standardiserat. IVO har hittills gjort kartläggningar för följande fem ärendeslag: frekvenstillsyn, tillståndsprovning, lex Maria, enskildas klagomål enligt PSL och ej verkställda beslut. Detta har lett till ett formulerat effektmål om en effektivisering på 30 procent. Tanken är att effektivisera alla processer inom tillsynen utom egeninitierad tillsyn eftersom resurserna ska omfördelas hit.³⁷

Analysverksamhet

IVO har sedan myndigheten bildades haft som ambition att utveckla myndighetens analysfunktion³⁸ inom ramen för olika strategiska projekt. Analysverksamheten är dock fortfarande under uppbyggnad och har tidigare haft olika organisatorisk hemvist: först var den en egen avdelning och i dag ingår den i avdelningen för verksamhetsstöd och styrning (VSS).

³⁶ Intervju med företrädare för IVO, 2019-04-26.

³⁷ Den del som IVO har genomfört effektiviseringar avser e-tjänster inom tillståndsprovningen som utgör den andra delen i myndighetens huvudsakliga uppgift utöver tillsynen. Arbetet har lett till en hög andel tillståndsärenden med kompletta ansökningar. Tidigare fick cirka 80 procent av ansökningarna kompletteras med information.

³⁸ Enligt 3 § förordningen (2013:176) med instruktion för Inspektionen för vård och omsorg ska IVO årligen lämna en särskild rapport till regeringen med en sammanfattande analys av arbetet med tillsyn, klagomål enligt patientsäkerhetslagen (2010:659) och tillståndsprovning.

IVO har utarbetat en analysstrategi som avser 2018–2020.³⁹ Strategin anger hur myndigheten vill arbeta med analys, däribland med data och statistik.⁴⁰ Den är tänkt att påverka de beslut som rör analysverksamheten på IVO, till exempel myndighetens kravställen inom upphandlingen av nya it-system, utvecklingen av riskanalysarbetet och myndighetens publikationer.⁴¹ Till stor del handlar det om det pågående digitaliseringsarbetet.

Analysverksamheten är tänkt att bidra till myndighetens övergripande mål om en bättre vård och omsorg för patienter och brukare. För detta krävs att hitta former för hur myndigheten på ett systematiskt och rimligt sätt kan följa upp om tillsyn och tillståndsprövning faktiskt bidrar till en bättre vård och omsorg. Därför har nedanstående tre effektmål formulerats, följt av arbetsmål inom varje område. Tanken är att alla tre effektmål ska följas upp, men hur ambitiös den uppföljningen blir är ännu inte klart.⁴²

- **Tillsynen och tillståndsprövningen ska vara träffsäker i förhållande till risker för patienter och brukare**
 - *Ökad samverkan med omvärlden.* En ökad samverkan med patienter, brukare och anhöriga, forskare, myndigheter, och vård- och omsorgsgivare är enligt IVO helt nödvändigt för att kunna identifiera vilka risker för patienter och brukare som är mest angelägna för IVO att arbeta med.
 - *Samordna analysarbetet mer inom IVO.* IVO behöver utveckla myndighetens uppföljning och analys så att den blir användbar, konsekvent och sammanhållen. Många olika funktioner behöver samverka mer i analysarbetet, till exempel analysfunktionen, inspektörer, ledningsgrupper, projektorganisationen, kommunikatörer, jurister och tillståndsutredare.⁴³

Enligt uppgift från IVO⁴⁴ är det första steget i uppföljningen av effektmålet om en mer träffsäker tillsyn att implementera bättre metoder för riskanalys och riskobjektsanalyser. Metoderna är inte på plats ännu utan det pågår ett utvecklingsarbete som bedöms leda till en ökad träffsäkerhet inom de närmaste åren.

- **IVO:s data, statistik och analyser ska vara användbara för intressenter**
 - *Utveckla underlag inför tillsyn och riskanalys.* Enligt IVO finns stora behov av att utveckla sättet att identifiera risker inom vård och omsorg, och de underlag som kan tas fram inför tillsyn och tillståndsprövning. Förutom utveckling av data handlar det om hur myndigheten använder externa och interna data, och hur tajmingen kan förbättras i riskanalyserna. Formerna för riskanalys behöver hittas så att de fungerar väl såväl nationellt och regionalt som på förekommen

³⁹ Inspektionen för vård och omsorg, *Analysstrategi för IVO 2018–2020*, 2018-06-27.

⁴⁰ Ibid., s. 2. Med analysarbete menas både analys i sig och det arbete som behövs för analys, till exempel säkerställa att det finns data av hög kvalitet och möjlighet till statistikuttag.

⁴¹ Skriftligt svar (e-post) från IVO, 2019-04-24. Tillsammans med myndighetens VP-direktiv, instruktion och regleringsbrev, styr analysstrategin verksamhetsplaneringen för Analysenheten.

⁴² Skriftligt svar (e-post) från IVO, 2019-04-24.

⁴³ Analysverksamheten är under uppbyggnad och i en intern organisationsöversyn från 2018 bedömdes samverkan vara begränsad.

⁴⁴ Skriftligt svar (e-post) från IVO, 2019-04-24.

anledning. Även IVO:s riskobjektsanalyser behöver utvecklas. Myndigheten vill också, utöver att identifiera verksamheter med brister, systematiskt arbeta med goda exempel, i syfte att uppnå effektmålet om användbarhet.

En del av målet planeras att följas upp genom att undersöka i vilken utsträckning underlagen laddas ned från IVO:s externa webbplats. Det bedöms också vara intressant att på sikt undersöka hur IVO:s intressenter använder respektive inte använder myndighetens underlag.⁴⁵

- **IVO:s statistik och analyser är tillgängliga för intressenter**
 - *Utveckla och tillgängliggöra användbara data och statistik.* För att uppnå effektmålet om att tillgängliggöra användbara data och statistik behövs gemensamma begrepp, välfungerande informationsmodeller och informationsförvaltning och effektiva it-system men också kvalitetsarbete i de data och de system som IVO redan har.

IVO har inlett ett arbete med att förbättra datakvaliteten och underlätta för statistikuttag i befintliga verksamhetsdata. Informationsmodeller har nyligen tagits fram och nya stödsystem för tillsynsverksamheten har upphandlats och implementerats under hösten 2019. Upphandlingen av ett system för analysstöd är dock inte klart.⁴⁶

Tanken är att i ett första steg följa upp tillgänglighetsmålet genom att införa nya produkter inom statistik och analys som ska vara lätta att hitta på IVO:s externa webbplats. På sikt vill IVO också undersöka hur intressenter bedömer myndighetens tillgänglighet med avseende på statistik och analys.⁴⁷

Slutligen framkommer i analysstrategin att IVO vill utveckla återföringen av fakta och iakttagelser till intressenter, bland annat genom förbättrade kontaktytor och mer dialog med intressenter för att kunna sprida iakttagelser till dem som konkret kan driva verksamhets- eller policyutveckling. För detta behöver myndigheten utveckla och systematisera arbetet med att överföra iakttagelser till intressenter, vilket kopplar till effektmålen om både användbarhet och tillgänglighet.

⁴⁵ Skriftligt svar (e-post) från IVO, 2019-04-24.

⁴⁶ Intervju med företrädare för IVO, 2019-04-09. Intervju med företrädare för IVO, 2019-04-26.

⁴⁷ Skriftligt svar (e-post) från IVO, 2019-04-24.