

Till regionstyrelsen, styrelsen för Södra Älvsborgs Sjukhus, styrelsen för Närhälsan och styrelsen för Regionhälsan.

Granskning av program Millennium (REV 2023–00097)

Revisionen har granskat program Millennium. Granskningen omfattar regionstyrelsen, styrelsen för Södra Älvsborgs Sjukhus, styrelsen för Närhälsan och styrelsen för Regionhälsan.

Syftet med granskningen var att bedöma om Västra Götalandsregionen har en ändamålsenligt utformad styrning, ledning, organisering och uppföljning av program Millennium för att uppnå programdirektiv med dess effektmål och programmålen samt implementering enligt tidplanen.

Vår bedömning är att de granskade styrelserna delvis har en ändamålsenligt utformad styrning, ledning, organisering och uppföljning av program Millennium för att uppnå programdirektiv med dess effektmål och programmålen samt implementering enligt tidplanen.

Vi lämnar därför fyra rekommendationer till regionstyrelsen och två rekommendationer till styrelsen för Södra Älvsborgs Sjukhus, styrelsen för Närhälsan och styrelsen för Regionhälsan. På nästa sida finns de rekommendationer som vi lämnar med anledning av granskningen.

Vi önskar få ett yttrande från er senast den 31 maj 2024. Det ska framgå av yttrandet vilka åtgärder som ni har gjort eller planerar att göra med anledning av de rekommendationer som vi lämnar. Yttrandet skickar ni till revision@vgregion.se.

Revisionsrapporten översänds för yttrande till regionstyrelsen, styrelsen för Södra Älvsborgs Sjukhus, styrelsen för Närhälsan och styrelsen för Regionhälsan samt för kännedom till regionfullmäktiges presidium, operativa hälso- och sjukvårdsnämnden, strategiska hälso- och sjukvårdsnämnden och delregional nämnd södra.

Vänersborg den 24 januari 2024

För revisorskollegiet,

Krister Stensson,
ordförande

Vivi-Ann Nilsson,
vice ordförande

Rekommendationer

Revisionen rekommenderar regionstyrelsen att

- säkerställa att arbetet med Millennium efterlever tidplanen för införandet i de olika etapperna, för att i så hög grad som möjligt minska riskerna för förseningar i införandet
- tydliggöra beslutsmandat
- stärka kommunikationen och vidta åtgärder utifrån de kommunikativa utmaningar och risker som identifierats.
- säkerställ att det finns en systematisk uppföljning av program Millennium.

Revisionen rekommenderar styrelsen för Södra Älvsborgs Sjukhus, styrelsen för Närhälsan och styrelsen för Regionhälsan att

- säkerställa att det finns tillräckliga förutsättningar för implementeringen i den egna organisationen
- säkerställa att det finns en systematisk uppföljning av implementeringsprojektet.



Revisionsrapport
2024-01-24

Granskning av program Millennium

Datum: 2024-01-24

Dokumentnamn: Granskning av program Millennium

Diarienummer: REV 2023-00097

Yrkesrevisorer: Revisionsenheten i Västra Götalandsregionen

www.vgregion.se/revision

Innehåll

Läsanvisning.....	3
Sammanfattning.....	4
Utgångspunkter.....	7
Bakgrund.....	7
Syfte och revisionsfrågor.....	9
Avgränsning.....	9
Revisionskriterier.....	9
Ansvariga nämnder och styrelser.....	10
Metod.....	10
Resultat.....	11
Styrning, ledning och organisation av program Millennium.....	11
Uppföljning regionstyrelsen.....	23
Bedömning.....	24
Styrning och ledning av lokala implementeringsprojekt.....	26
Uppföljning styrelser.....	35
Bedömning.....	36
Sammanfattande bedömning.....	37
Rekommendationer.....	38
Det kommunala ansvarssystemet.....	39
Revisionen i korthet.....	40
Regionen i korthet.....	41

Läsanvisning

I den här revisionsrapporten redovisas den granskning som revisionen har genomfört inom området styrning, ledning och uppföljning av program Millennium.

Vi som skriver rapporten är sakkunniga biträden (tjänstepersoner) till de förtroendevalda revisorerna (politiker). Det är även vi som har genomfört granskningarna. Vi är yrkesrevisorer och medlemmar i branschorganisationen Skyrev, som är ett nationellt forum för yrkesrevision.

Rapporten riktar sig i första hand till ledamöterna i de styrelser som vi har granskat samt tjänstepersonerna i förvaltningarna och, men även till regionfullmäktige, övriga tjänstepersoner i regionen, regionens invånare, media med flera.

Rapporten är indelad i fyra delar. Vi hoppas att den ska ge dig som läsare en god bild av den granskning som vi har genomfört.

I början av rapporten hittar du vår sammanfattning. Där får du snabbt en bild av det vi har kommit fram till i granskningen. Där hittar du också de rekommendationer som vi lämnar med anledning av granskningen.

I den andra delen beskriver vi utgångspunkterna för vår granskning, det vill säga det som ramar in granskningen. Där ser du även vilka styrelser som omfattas av granskningen.

Sedan kommer vi till *den tredje delen*: resultatet. Där går vi igenom de iakttagelser och bedömningar som vi har gjort i granskningen. Sist i det avsnittet hittar du en sammanfattande bedömning samt de rekommendationer som vi lämnar med anledning av granskningen.

I den sista delen av rapporten hittar du information om det kommunala ansvarssystemet, revisionens uppdrag och regionen.

Granskningen visar att regionstyrelsen, genom den nya organisationen för program Millennium och genom programdirektivet, har stärkt styrning, ledning och organiseringen av program Millenium. Vi bedömer att det finns ett strukturerat arbete utifrån programdirektivet, däremot har programmet inte fullt ut säkerställt att kommunikationen har skett i enlighet med det som beskrivs i programdirektivet. Revisionen ser positivt på arbetet som sker på övergripande nivå inom regionen och inom programmet. Däremot ser vi att det är viktigt att arbetet med Millenium efterlever tidplanen för införandet i de olika etapperna, för att i så hög grad som möjligt minska riskerna för förseningar i införandet.

Södra Älvsborgs sjukhus, Närhälsan och Regionhälsan ansvarar för att implementera Millennium i sina egna verksamheter. Granskningen visar att styrning, ledning och organisering av implementeringen av program Millennium sker utifrån projektdirektiven. Vid granskningens genomförande pågår dock en revidering av projektdirektiven. Utifrån de förutsättningar som finns, ser revisionen att det finns ett aktivt arbete med att implementera Millennium.

Sammantaget visar granskningen på att införandet av program Millennium är ett komplext och omfattande förändringsarbete förenat med flera risker. Revisionen ser risker kopplat till:

- kommunikation
- att mandaten för att fatta beslut inte är helt tydliga
- att tiden utgör en riskfaktor för att uppnå de aktiviteter som beskrivs i tidsplanen
- att nya arbetssätt inte förankras och tillämpas i den utsträckning som önskas, vilket får påverkan på produktionsstörningen.

Revisionen menar att dessa risker kan leda till att målen inte nås och att implementeringen av program Millennium inte kommer att följa tidsplanen.

Granskningen visar, avslutningsvis, att regionstyrelsen och styrelserna för Södra Älvsborgs Sjukhus, Närhälsan och Regionhälsan behöver stärka och systematisera sin uppföljning.

Rekommendationer

I samband med granskningar lämnar vi ofta rekommendationer om förbättringar till de granskade styrelserna. Nedan hittar du de rekommendationer som vi lämnar med anledning av granskningen av program Millennium:

Revisionen rekommenderar regionstyrelsen att

- säkerställa att arbetet med Millennium efterlever tidplanen för införandet i de olika etapperna, för att i så hög grad som möjligt minska riskerna för förseningar i införandet
- tydliggöra beslutsmandat
- stärka kommunikationen och vidta åtgärder utifrån de kommunikativa utmaningar och risker som identifierats
- säkerställa att det finns en systematisk uppföljning av program Millennium.

Revisionen rekommenderar styrelsen för Södra Älvsborgs Sjukhus, styrelsen Närhälsan och styrelsen Regionhälsan att

- säkerställa att det finns tillräckliga förutsättningar för implementeringen i den egna organisationen
- säkerställa att det finns en systematisk uppföljning av implementeringsprojektet.

Utgångspunkter

Bakgrund

Program Millennium (tidigare FVM) är Västra Götalandsregionens viktigaste digitaliseringsåtgärder och en av de övergripande strategierna för att utveckla hälso- och sjukvården. Programmet leder arbetet med att införa en gemensam vårdinformationsmiljö i Västra Götalandsregionen, med Millennium som namn. Generellt har hälso- och sjukvården i Västra Götaland hög kvalitet, men tillgängligheten och samordningen behöver på många håll förbättras. Vårdens it-miljö är på flera sätt en möjliggörare för omställningen, ökad tillgänglighet och samordning för att nå en jämlik och ett sammanhållet sjukvårdssystem.

Nuvarande it-miljö och it-system är till stor del föråldrat, med många olika system som inte kan kommunicera med varandra. Det innebär ineffektivitet, dubbelarbete och risker för patientsäkerheten. Medarbetare ska också kunna förvänta sig att vårdinformationsmiljön utvecklas i takt med den övriga digitala utvecklingen i samhället för ökad nytta i det dagliga arbetet. Millennium tillsammans med integrerade system och applikationer ska ersätta stora delar av nuvarande it-system i den offentligt finansierade hälso- och sjukvården i Västra Götaland.

Införandet av program Millennium ska skapa en modern vårdinformationsmiljö som ger invånarna en tillgänglig hälso- och sjukvård med hög kvalitet och stor delaktighet. Nya, gemensamma arbetsätt och processer ska förenkla arbetet och frigöra tid som gynnar patienterna.

I september 2018 blev det klart att Cerner Sverige AB blir leverantör av kärnsystemet Millennium. Cerner Sverige AB ingår numera i en av världens största koncerner inom it-system för hälso- och sjukvården, Oracle. I samband med upphandlingen uppgick kontraktets värde enligt beräkning till 2,1 miljarder kronor och löper över tio år efter avslutad implementering, med möjlighet till fyra års förlängning.

Enligt den allra första tidplanen skulle Millennium ha införts i tre etapper med start våren 2021. Hösten 2019 stod det dock klart att arbetet skulle bli ungefär ett år försenat. Våren 2021 kunde programstyrgruppen konstatera att ytterligare en översyn behövde göras. Regionstyrelsen tog den 17 maj 2022 beslut om ny tidplan för införandet av program Millennium och andra delar av den nya vårdinformationsmiljön.

Den reviderade tidplanen för införandet av systemet Millennium innebär att merparten av hälso- och sjukvården i Västra Götalands södra delar kommer att införa Millennium hösten 2024. Ett år senare är det dags för resten av södra området. Därefter följer norra och östra delarna våren 2026 och sist ut är de västra delarna hösten 2026. Utöver Västra Götalandsregionens egna verksamheter omfattas privata vårdgivare med vårdavtal. För att täcka in även kommunal hälso- och sjukvård är de 49 kommunerna i Västra Götaland med i satsningen genom så kallade optioner där de kunnat välja i hur hög grad de ska använda systemet.

Förändringar i budgeten har skett vid två tillfällen och nu beräknas den totalt uppgå till kostnader och investeringar om ungefär 5,5 miljarder kronor under programperioden.

Implementeringen sker i tre etapper i fyra geografiska områden – Södra, Norra och Östra samt Västra området. All berörd verksamhet i ett geografiskt område går över till program Millennium samtidigt inklusive privata vårdgivare som omfattas av vårdvalen. Millennium Södra området delas upp i två införanden:

- Södra Älvsborgs Sjukhus med omgivande primärvård (egen och privat regi), kommunal hälso- och sjukvård (option 1¹) och Regionhälsan (barnmorskemottagningar, barn- och ungdomsmedicinska mottagningar och psykologenheten för föräldraskap och små barn) under 2024.
- Södra Älvsborgs Sjukhus (ny funktionalitet), Regionhälsan, Habilitering och Hälsa samt Hjälpmedelscentraler under 2025.

I november 2023 beslutades det om att införandet av program Millennium för privata vårdgivare i södra området flyttas ett år, från hösten 2024 till hösten 2025.

Arbetet med att förbereda inför start av 16-månadersplanen, som är en nedräkningsplan inför driftstart, för Södra området del 1 pågår genom att bland annat sammanställa detaljerad tidplan och starta upp team som ska arbeta med underlag till ledarförberedelser.

Revisionen har under ett antal år följt utveckling av programmet Millennium och har genomfört ett flertal granskningar över tid. Revisionen kommer fortsatt att granska olika delar inom programmet utifrån årsvisa

¹ I avtalspaketet om medverkan i det gemensamma vårdinformationssystemet som alla 49 kommuner tecknat (option 1), omfattas bland annat funktioner som ska underlätta samverkan mellan olika aktörer, göra det enklare för invånare, patienter och anhöriga att vara delaktiga, bidra till att effektivisera och kvalitetssäkra verksamhetsöverskridande processer.

riskbedömningar inom programmet och dess framdrift och ekonomi. Risker finns inom områdena programledning och styrning, förtroende, samverkan och samarbete, arbetssätt, effekthemtagning och ekonomi samt påverkan på digitalisering/it-utveckling hos verksamheterna.

Syfte och revisionsfrågor

Under den treårsperiod som revisorskollegiets revisionsplan¹ täcker (2023–2025) är granskningens syfte att bedöma om Västra Götalandsregionen har en ändamålsenligt utformad styrning, ledning, organisering och uppföljning av program Millennium för att uppnå programdirektiv med dess effektmål och programmålen samt implementering enligt tidplanen.

Granskningen avser besvara följande revisionsfrågor under 2023:

- Har regionstyrelsen, genom programstyrningen en ändamålsenlig styrning, ledning och uppföljning av program Millennium?
- Har styrelsen för Södra Älvsborgs Sjukhus, Närhälsan och Regionhälsan en ändamålsenlig styrning, ledning och uppföljning av implementeringsprojektet i södra området?

Avgränsning

Styrningen kommer inte att omfatta styrning av ekonomi för projektet i någon djupare mening, inte heller effekthemtagning eftersom det inte kan bedömas under 2023.

Revisionskriterier

Med revisionskriterier menas de bedömningsgrunder som bildar underlag för revisionens analyser, slutsatser och bedömningar. I den här granskningen utgår vi från följande revisionskriterier:

- Budget 2023 samt plan för ekonomin år 2024–2025 för Västra Götalandsregionen (dnr RS 2022–06050)
- Reglemente för regionstyrelsen, Södra Älvsborgs Sjukhus, Närhälsan och Regionhälsan, fastställt av regionfullmäktige 2022-11-29 (dnr RS 2022–04495)
- Programdirektiv (dnr: RS 2023–01216)
- Projektdirektiv för implementering

Ansvariga nämnder och styrelser

I ett treårigt perspektiv (revisorskollegiets revisionsplan för 2023 med inriktning för 2024–2025) bedömer revisionen att regionens samtliga sjukhusstyrelser och erforderliga nämnder inom hälso- och sjukvårdsområdet kommer att beröras av granskningen.

Under 2023 kommer dessa omfattas av granskningen

- Regionstyrelsen
- Styrelsen för Södra Älvsborgs Sjukhus
- Styrelsen för Närhälsan
- Styrelsen för Regionhälsan

Metod

Granskningen har genomförts under perioden oktober – december 2023. Granskningen har genomförts genom dokumentstudier och intervjuer med följande funktioner:

- Programchef, program Millennium
- Ordförande för programstyrgrupp, program Millennium
- Medicinsk rådgivare, program Millennium
- Regional implementeringsansvarig, program Millennium
- Hälso- och sjukvårdsutvecklingsdirektör, koncernstab strategisk hälso- och sjukvårdsutveckling
- Avdelningschef ledning, koncernstab strategisk hälso- och sjukvårdsutveckling
- Digitaliseringsdirektör, koncernstab digitalisering
- Avdelningschef, vårdinformationssystem, koncernstab digitalisering
- Förvaltningsdirektör, Regionhälsan
- Projektledare, Regionhälsan
- Införandeansvarig och förändringsledare, Regionhälsan
- Sjukhusdirektör, Närhälsan
- Projektledare, Närhälsan
- Införandestrateg, Närhälsan
- Sjukhusdirektör, Södra Älvsborgs Sjukhus
- Projektledare, Södra Älvsborgs Sjukhus
- Digitaliseringsstrateg och biträdande införandeansvarig, Södra Älvsborgs Sjukhus
- Införandeansvarig, Södra Älvsborgs Sjukhus
- Administrativ chef, Södra Älvsborgs Sjukhus

Resultat

Syftet med granskningen har varit att bedöma om Västra Götalandsregionen har en ändamålsenligt utformad styrning, ledning, organisering och uppföljning av program Millennium för att uppnå programdirektiv med dess effektmål och programmålen samt implementering enligt tidplanen.

Avsnittet inleds med de iakttagelser som är gjorda kopplat till styrning, ledning, organisering och uppföljning av program Millennium (revisionsfråga 1).

I nästa avsnitt presenteras de iakttagelser som är gjorda kopplat till styrning, ledning och uppföljning av de lokala implementeringsprojekten i södra området (revisionsfråga 2).

Styrning, ledning och organisation av program Millennium

Budget 2023 samt plan för ekonomi 2024–2025

I Västra Götalandsregionens budget för 2023 finns ett avsnitt om digitalisering – på väg mot framtidens vårdinformationsmiljö. Det framgår att målet med Millennium är att skapa en informationsmiljö som är uppbyggd kring ett enklare och säkrare informationsutbyte inom vården samt mellan vården och invånaren.

Förändrad ledning och ansvarsfördelning

Regiondirektören beslutade i oktober 2022 om förändrad ledning och ansvarsfördelning avseende nuvarande FVM-programmet². Beslutet innebär följande:

- framtidens vårdinformationsmiljö (FVM) ersätts av program Millennium
- ny organisation och ansvarsfördelning för program Millennium.

Sedan regiondirektörens beslut om förändrad ledning och ansvar, har roller och ansvar förtydligats genom uppdragshandlingar och uppdragsbeskrivningar från regiondirektören och hälso- och sjukvårdutvecklingsdirektören.

² Förändrad ledning och ansvarsfördelning avseende nuvarande FVM-programmet (Diarienummer RS 2022-04921)

Programdirektiv

Styrningen av program Millennium utgår från programdirektivet³, som beskriver det överenskomna samarbetet mellan Västra Götalandsregionen och leverantören Cerner Sverige AB. Direktivet beskriver effektmål, program mål, krav på programmet, omfattning, genomförandeplan, organisation och styrning, arbetsformer och programmets ekonomi.

Nedan presenteras utvalda delar från programdirektivet.

Effektmål

För program Millennium finns nio politiskt fastställda effektmål som övergripande sammanfattar vad som ska uppnås. De är indelade i fyra områden:

Patientnöjdhet

- Relevant information enkelt och nära invånaren, till exempel rörande sjukdomstillstånd och behandlingsplaner.
- Minskat behov att upprepa information som lämnats vid tidigare kontakter med vården.

Kvalitet och säkerhet

- Bättre överblick och tillgång till rätt information.
- Tillgång till evidensbaserat beslutsstöd för medarbetare i vården.
- Bättre tillgång till fullständiga journaluppgifter genom standardiserade processer, termer och begrepp.

Arbetsmiljö

- Förhöjd funktionalitet utifrån det uppdrag man har.
- Minskning av administrativa uppgifter relaterat till vårdinformations-miljö.

Ledningsstöd och utveckling

- Lättare att införa nya behandlingsriktlinjer i verksamheten.
- Ökad relevans och kvalitet i data och information som används som stöd i styrning och utveckling av verksamheten.

Det finns en nyttorealiseringsplan⁴ som beskriver vilka indikatorer som ska användas i uppföljning av effektmålen. Denna plan kommer att ses över under våren 2024.

³ Programdirektivet är beslutad av programstyrgrupp Millennium 2023-02-23.

⁴ Nyttorealiseringsplan och uppföljningsplan för Framtidens vårdinformationsmiljö (FVM) samt modell för effekthemtagning (Diarienummer RS 2021-02936)

Ansvar för den övergripande effekthemtagningen ligger hos koncernstab strategisk hälso- och sjukvårdsutveckling. Två personer har rekryterats för detta arbete och tillträder sina tjänster i februari 2024.

Programmål

Programmålen följs upp i programstyrgruppen och utgångspunkten är utifrån avtalet med leverantören. Programmet har sju program mål:

- en driftsatt systemlösning (Millennium) inom Västra Götaland som skapar förutsättningar för ett informationsutbyte och en kommunikation över organisationsgränser och huvudmannaskap
- Millennium ska vara infört som kärnsystem i alla berörda verksamheter enligt den avtalsreglerade omfattningen och tidplanen, inklusive utbildning, tekniska förberedelser och andra delområden som är nödvändiga inför driftsättning
- införa gemensamma termer och begrepp samt arbete med standardisering av såväl arbetssätt som lösning
- stärka svensk forskning, utbildning och innovation inom hälso- och sjukvårdsområdet
- verka för att standardisering och design av Millennium sker i linje med nationella och regionala riktlinjer för ett enhetligt arbetssätt hos de berörda verksamheterna i Västra Götaland
- vid behov eskalera frågor till samordningsråd, funktionsgrupp eller klinisk ledning för att fastställa standardisering och förändringar av processer, arbetsflöden och roller samt kliniskt och administrativt innehåll i relation till Millennium och andra berörda system inom ramen för vårdens digitalisering
- bidra i arbetet med att beskriva den kommande förvaltningen av den nya vårdinformationsmiljön.

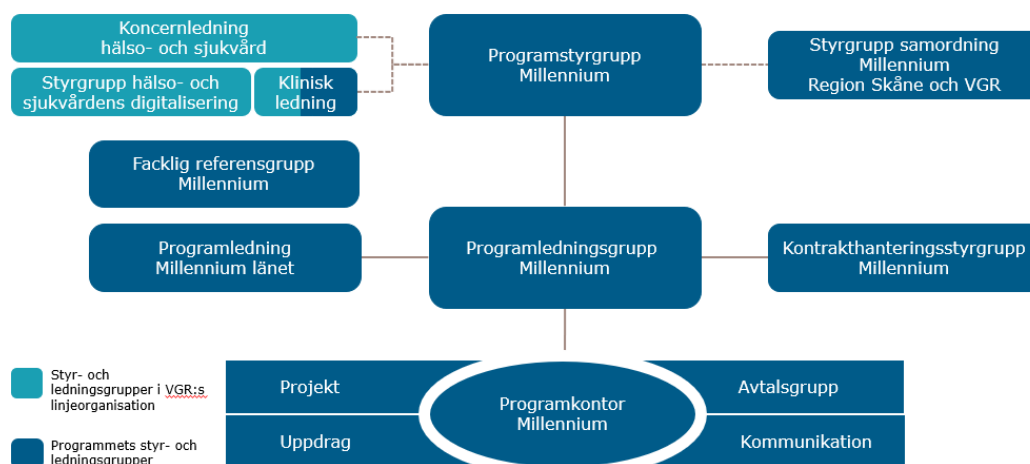
Uppföljning av programmets mål följs upp varannan vecka i programledningsgruppen och varje månad i programstyrgruppen.

Organisation och ansvar i program Millennium

Program Millennium har det övergripande ansvaret för samarbete med leverantören Cerner och att leverera systemet enligt avtal, budget och tidplan. Ordförande för programstyrgrupp Millennium har ett övergripande ledningsansvar för program Millennium och uppdraget genomförs med regiondirektörens mandat. Programchefen ansvarar för att säkerställa en driftsatt systemlösning (Millennium), inklusive utbildning, i enlighet med avtal och tidplan. Uppdraget för ordförande och programchefen för

programmet beskrivs närmare i uppdragshandlingarna från regiondirektören⁵.

Program Millennium är organiserad i styr- och ledningsgrupper på flera nivåer med representanter från Västra Götalandsregionen, Västkom⁶ och leverantören (figur 1).



Figur 1 styr- och ledningsgrupper för program Millennium.

Relevanta delar av programorganisationen presenteras kortfattat nedan.

Programstyvgrupp har ett övergripande ansvar för programmets genomförande. Programstyvgruppen består av representanter från Västra Götalandsregionen, VästKom och leverantören. Ordförande i gruppen har en samordnande roll och arbetar nära hälso- och sjukvårdsutvecklingsdirektören och digitaliseringsdirektören.

Programledningsgrupp leder det operativa arbetet med att driva programmet framåt enligt avtal och tidplan. Programledningsgruppen består av representanter från Västra Götalandsregionen, VästKom och leverantören. Programchefen är ordförande i gruppen.

Koncernledning hälso- och sjukvård leder Västra Götalandsregionens arbete med hälso- och sjukvårdens digitalisering. Beslut som har stor påverkan på hur hälso- och sjukvården bedrivs i Västra Götalandsregionen ska förankras i koncernledning hälso- och sjukvård. Vad som avses som stor påverkan specificeras inte närmare.

⁵ Uppdragshandlingar för Ordförande i Millennium programstyvgrupp (Diarienummer RS 2022 04921) och Programchef införande av Millennium (Diarienummer RS 2022 04921)

⁶ VästKom är kommunernas läns gemensamma samverkansaktör.

Koncernledningen har en särskild *styrgrupp för hälso- och sjukvårdens digitalisering* som fokuserar särskilt på området. Styrgruppen ansvarar för att på en övergripande nivå, säkerställa rätt prioriteringar för digitalisering av hälso- och sjukvården och löpande följa den samlade ekonomin och kostnadsutvecklingen för digitaliseringen av hälso- och sjukvården. Gruppen har ett särskilt ansvar för samordning med program Millennium. Regiondirektören är ordförande i styrgruppen och har beslutat om en uppdragshandling för styrgruppen⁷. I denna grupp deltar även en representant från kommunerna (representerad av VästKom) i samband med frågor kopplat till program Millennium.

Klinisk ledning ansvarar för att säkerställa att designen av Millennium sker i enlighet med nationella och regionala riktlinjer och att systemet ger ett effektivt stöd i den dagliga verksamheten. Vidare ansvarar klinisk ledning för att omhänderta frågor och tar ställning till regionala styrande dokument, som rör förändrade arbetssätt och processer som spänner över flera verksamhetsområden. Klinisk ledning arbetar på uppdrag av koncernledning hälso- och sjukvård. Sjukhusdirektören för Sahlgrenska Universitetssjukhuset är ordförande i gruppen och leder gruppen utifrån hälso- och sjukvårdsutvecklingsdirektörens beslutsmandat. Representanter i klinisk ledning nomineras av respektive förvaltningsledning.

För att säkerställa en korrekt beredningsprocess till klinisk ledning beslutade hälso- och sjukvårdutvecklingsdirektören i januari 2023, om att inrätta en så kallad instyrningsfunktion. Funktionen har i uppdrag att bedöma vilka ärenden/behov som ska initieras in i beredningsprocessen och därefter säkerställa att det finns en korrekt beredningsprocess inför beslut i klinisk ledning. Instyrningsfunktionen leds av avdelning för stöd och utveckling av vårdens processer, koncernstab strategisk hälso- och sjukvårdsutveckling. Det finns en uppdragshandling för instyrningsfunktionen som närmare beskriver funktionens uppdrag och vilka representanter som ingår.

Nätverket för införandeansvariga inom hälso- och sjukvårdens digitalisering, är en referensgrupp till styrgrupp hälso- och sjukvårdens digitalisering, klinisk ledning och program Millennium. Nätverket ska bidra med kunskap och kompetens avseende strategiska och taktiska frågor i relation till digitala införanden kopplat till hälso- och sjukvården.

Programledning Millennium Länet bereder förslag till ändringar som får konsekvenser för Västra Götalandsregionen och kommunerna inför beslut i

⁷ Styrgrupp för hälso- och sjukvårdens digitalisering (Diarienummer RS 2022-04921)

programledningsgrupp Millennium. Ledningsgruppen är ett stöd för programchef Millennium i beslutsfattande och utvecklingsarbete för framdrift av införandet av Millennium samt för kommunikationen. Enligt uppgift har denna grupp nyligen omformats till en taktisk grupp för synkning mellan Millennium och andra digitala lösningar⁸. Programchef Millennium samordnar arbetet och är ordförande för gruppen. I denna grupp finns representant från kommunerna (representerad av VästKom).

Styrgrupp samordning Millennium Region Skåne och Västra Götalandsregionen är den gemensamma styrgruppen för Region Skåne och Västra Götalandsregionen. Gruppen säkerställer möjligheterna till gemensamt designarbete, erfarenhetsutbyte och samordnade beslutsunderlag för bland annat legala beslut.

Styrning av avtalsfrågor hanteras i *avtalsgruppen* och *kontrakthanteringsgruppen*.

Det finns även ett gemensamt programkontor som stöttar och samordnar de ingående projekten och leds av programchefen. Vidare finns forum för operativ styrning av programmet, ändringshantering och riskhantering.

Regiondirektören beslutade i februari 2023 om en uppdragshandling för att tydliggöra roller och ansvar för⁹:

- koncernstab för strategisk hälso- och sjukvårdsutveckling
- koncernstab för uppdrag och produktion av hälso- och sjukvård
- koncernstab för digitalisering
- enhet för informatik och standardisering
- utförare (förvaltningar och privata vårdgivare)
- övriga aktörer (HR, Ekonomi, Kommunikation, enhet säkerhet och beredskap och enhet juridik).

Hälso- och sjukvårdutvecklingsdirektören beslutade i augusti 2023 om en uppdragsbeskrivning¹⁰ för att tydliggöra roller och ansvar för:

- införandeansvarig hälso- och sjukvårdens digitalisering
- nätverket för införandeansvariga hälso- och sjukvårdens digitalisering
- förändringsledare hälso- och sjukvårdens digitalisering.

⁸ Andra digitala lösningar avser An IVA, LISA och FVM EE.

⁹ Uppdrag och ansvar för aktörer som alla är medskapare till hälso- och sjukvårdens digitalisering (Diarienummer RS 2022-04921)

¹⁰ Uppdragsbeskrivningar hälso- och sjukvårdens digitalisering (Diarienummer RS 2023-04314)

Upplevelsen bland intervjuade är att det finns en tydlig roll och ansvarsfördelning mellan regionens representanter och med leverantören inom programmet. Däremot upplever vissa intervjuade att gränsdragningen inte är helt tydligt, sett till mandatet att fatta beslut mellan program Millennium, koncernledning hälso- och sjukvård, styrgruppen för hälso- och sjukvårdens digitalisering och förvaltningarna.

Genomförandeplan

Programområden

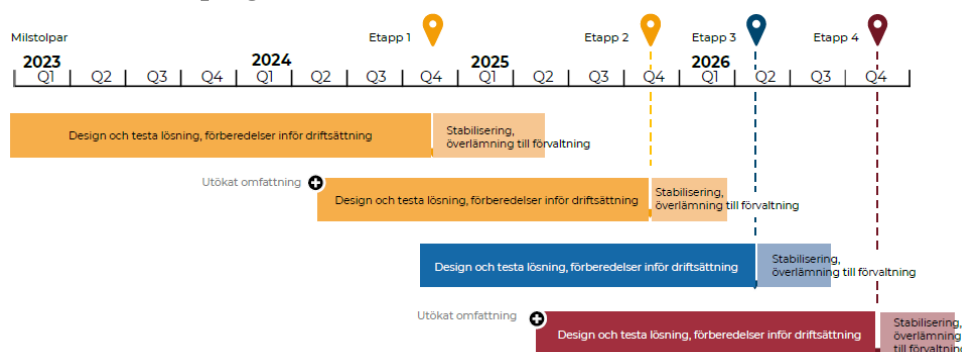
Program Millennium omfattas av tre programområden:

- Kliniska processer- designa enhetliga processer och arbetssätt.
- Implementering- samordna införandet av program Millennium i länet.
- Teknik- utforma teknik och arkitektur.

Varje programområde innehåller ett eller flera projekt som leds av projektledare från programkontoret.

Tidsplan

Det finns en övergripande tidsplan som omfattar hela programmet och beskriver vilka väsentliga aktiviteter som ska utföras och när de ska utföras, fram till det att programmet avslutas under 2027.



Figur 2 övergripande tidsplan för program Millennium.

Till den övergripande tidsplanen finns en detaljerad tidsplan, så kallad 16-månadersplanen, som beskriver vilka aktiviteter som ska genomföras inför den första driftstarten i november 2024. Mer om denna plan finns beskrivet i avsnitt *styrning och ledning av lokala implementeringsprojekt*.

Av intervjuer framkommer att arbetet sker i enlighet med tidsplanen och bedömningen är att tidsplanen kommer att hållas inför driftstarten i november 2024. Revisionen noterar att det inte finns någon samlad risk-

och konsekvensanalys, om tidsplanen inte håller. Däremot finns det i avtalet mellan Västra Götalandsregionen och leverantören reglerat under ”dröjsmål” om vad som gäller om tidpunkten för leverans och implementation av en option blir försenad.

I november 2023 beslutade programstyrgruppen om att införandet av program Millennium för privata vårdgivare i södra området flyttas ett år, från hösten 2024 till hösten 2025. Anledningen är att det behövs mer tid att lösa vissa tekniska frågor för privata vårdgivares underleverantörer innan första driftstart i november 2024. Som grund för beslutet finns en risk- och konsekvensanalys.

Med anledning av att det saknas resurser i Västkom, finns det en försening i kommunernas arbete med implementering av program Millennium.

Arbetsformer

Riskhantering

I programmet hanteras både risker som påverkar programmet och vårdskaderisker som kan uppkomma vid leverans och drift av systemet. Det finns två styrdokument som närmare beskriver hur dessa risker ska hanteras.

Identifierade risker dokumenteras i ett gemensamt riskregister och följs upp löpande. Varje risk värderas utifrån sannolikhet och konsekvens, poängsätts, tilldelas en ansvarig person och en åtgärdsplan tas fram. För de risker som har ett riskvärde över åtta, lyfts risken vidare till programledningsgruppen. Revisionen har tagit del av det gemensamma riskregistret, där det framgår beskrivning av risken, riskvärde, ansvarig person och åtgärdsplan. Revisionen har även tagit del av exempel på risker, med ett riskvärde över åtta och tillhörande åtgärdsplaner, som har presenterats till programledningsgruppen.

Utöver det egna riskarbetet finns ett samarbete med Region Skåne för att skapa samsyn kring att formalisera gemensamma risker och risknivåer kopplat till vårdskaderisker. Exempel bör samma risk som är identifierad i Västra Götalandsregionen och Region Skåne ha samma riskvärde.

Av intervjuer framkommer att en fördjupad rapportering kring risker sker varannan vecka i programledningsgruppen. Upplevelsen bland flera intervjuade är att riskerna lyfts snabbt genom programstrukturen. Däremot upplever flera intervjuade att återkoppling kring riskerna är ett förbättringsområde.

Kommunikation

I programdirektivet framgår det att kommunikation är en avgörande framgångsfaktor för ett lyckat införande av program Millennium.

Kommunikationen ska präglas av begriplighet, tydlighet, och dialog med de verksamheter som ska genomföra förändringen och med andra berörda grupper. Det kräver också öppenhet och transparens, vilket är en förutsättning för delaktighet.

Under hela programtiden ska det finnas möjligheter till information, kommunikation och insyn via flera kanaler. Kommunikationen ska uppfylla en eller flera effekter, till exempel:

- öka kännedom, kunskap och förståelse
- involvera för att öka acceptans, engagemang och ägarskap
- motivera till handling
- stödja förändringsarbete.

Det finns även en övergripande kommunikationsplan för första införandet av Millennium 2023–2024¹¹. Dokumentet beskriver organisation och ansvarsfördelning, tidplan och metod, mål med kommunikationen, målgrupper/aktörer, kommunikationsstrategi, budskap, mediastrategi och talespersoner, kanaler och kommunikativa utmaningar. Exempel på kommunikativa utmaningar som beskrivs i dokumentet är:

- förändringsmotstånd, ryktesspridning och misstro
- förtroendet för förändringen kopplat till att tidplanen för införandet ändrats flera gånger
- förtroendet i kommunerna utifrån ändrad omfattning på införandet
- att skapa rätt förväntningar
- att det saknas svar på viktiga frågor
- att man inte accepterar hur Millennium fungerar som system
- att andra införanden med beroenden till Millennium påverkar förtroendet för leverantören (taligenkänning, e-tjänster i Vård och hälsa)
- att program Millennium kan vara svårt att överblicka och förstå
- mängden projekt i programmet som måste samverka och koordineras
- otydligheter i samband med förändrad ansvarsfördelning mellan program och linjeorganisationen i Västra Götalandsregionen.

¹¹ Övergripande kommunikationsplan första införandet av Millennium 2023–2024 beslutad av koncernstab kommunikation 2023-08-29

På Västra Götalandsregionens hemsida – vårdskiftet, finns information om program Millennium. Exempelvis finns aktuell information, nyhetsbrev, lägesrapporter och filmer om systemet.

Upplevelsen bland intervjuade är att det finns en välfungerande kommunikation mellan regioners representanter inom program Millennium, med leverantören och Region Skåne. Däremot upplever flera intervjuade från verksamheterna att kommunikationen från programmet till verksamheterna har varit bristfällig. Exempelvis uppger intervjuade att det vid flera tillfällen har efterfrågats mer insyn och information om systemet, men att återkoppling har saknats från programmet. Programmet uppger att det finns en medvetenhet och förståelse för att verksamheterna efterfrågar mer information och insyn i systemet, men att all fokus i programmet har varit att komma vidare i designprocessen av systemet. Vidare framkommer det att systemet Millennium inte är färdigt och att arbetet genomförs i flera parallella spår och av den anledningen finns det inte svar på alla frågor. Informationen kommer enligt uppgift att intensifieras i det kommande arbete.

Uppföljning och rapportering

Ordförande för programstyrgruppen genomför sitt uppdrag med regiondirektörens mandat. Regiondirektören får ta del av protokoll för programstyrgruppen och styrgruppen för samordning Millennium för Region Skåne och Västra Götalandsregionen. I samband med styrgruppen hälso- och sjukvårdens digitalisering möten, informerar ordförande för programstyrgruppen om status, progress och beslut för program Millennium. Vid behov lyfter regiondirektören ärenden vidare till koncernledning hälso- och sjukvård. Det finns enligt uppgift inget uttalat om vilka specifika ärenden som ska lyftas vidare till koncernledning hälso- och sjukvård, utan den bedömningen görs för varje ärende.

Programmets status och mål rapporteras löpande via programledning till programstyrgrupp. Revisionen har tagit del av mötesanteckningar för programledningsgruppen och programstyrgruppen samt en beslutslogg för de beslut som tagits i programstyrgruppen och programledningsgruppen.

I samband med programstyrgruppens möte i september bjöds representanter för Södra Älvsborgs Sjukhus och Närhälsans lokala implementeringsprojekt in. Programstyrgruppen fick en presentation om de viktigaste pågående aktiviteter, planerade aktiviteter, behov av beslut samt hinder och utmaningar.

Dokumenthantering

Dokumentation för program Millennium lagras på Västra Götalandsregionens projektyta CANEA. Revisionen noterar att det finns ett flertal dokument som är utdaterade.

Programmets ekonomi

Regionstyrelsen har beslutat om budgetram och finansiering för programmet till och med kvartal två 2027. Budgetramen uppgår totalt till 3 388 miljoner kronor. Då det finns en osäkerhet kring när i tiden vissa kostnader kommer att belasta programmet, har regionfullmäktige beslutat att årliga över- och underskott kan föras över mellan åren¹².

Programbudgeten hanteras i enlighet med Västra Götalandsregionens ordinarie budgetprocess. Programbudgeten för år 2023 uppgår totalt till 459 miljoner kronor och prognosen för helåret är ett utfall på 429 miljoner kronor, vilket är ett överskott på + 30 miljoner kronor. Överskottet förklaras av lägre kostnader än beräknat för hårdvara och licenser samt lägre kostnader i projekten. Däremot har ersättning till leverantören ökat på grund av tilläggsbeställningar.

Programmets ekonomi följs upp månadsvis och sammanställs i månadsrapporter till bland annat programchef, medicinsk rådgivare och ekonomidirektör. Revisionen har tagit del av månadsrapporterna fram till oktober 2023.

Programchefen har budgetansvaret för program Millennium. Eventuella budgetöverskridanden för programmet lyfts vidare till ordförande för programstyrgruppen för beslut.

Det finns ett dokument, *Program Millennium - principer för ekonomi*, som beskriver ekonomirutinerna för programmet.

Framtida förvaltningsorganisation

Parallellt med implementeringen pågår arbete med den framtida förvaltningsorganisationen för program Millennium. Regiondirektören beslutade i augusti 2023 om att fastställa inriktningen för den framtida organisatoriska hemvisten för Millenniums processutveckling, som kommer placeras på koncernstab strategisk hälso- och

¹² Uppdaterade kostnader, finansiering och regelverk för införande av Millennium (Framtidens vårdmiljö kärnsystem) (diarienummer RS 2020-01882)

sjukvårdsutveckling¹³. Vid granskningens genomförande pågår arbete med processen för organisationsförändringen och att kartlägga vårdens processer och stödprocesser kopplat till program Millennium och andra digitaliseringsprojekt.

I slutet av 2024 övergår projektet i en övergångsorganisation, där delar av organisationen ligger kvar i en särskild programorganisation samtidigt som koncernstab digitalisering blir den organisatoriska hemvisten för den så kallade leveransorganisationen. Koncernstab digitalisering kommer att ansvara för drift och support av program Millennium. Vid granskningens genomförande pågår rekrytering av cirka 90 personer inför driftsättningen i november 2024. Flera av dessa personer rekryteras från program Millennium och lånas sedan tillbaka till programmet under en övergångsperiod. Detta för att säkerställa kontinuitet i kompetensen. Intervjuade upplever att det är en utmaning att hinna utbilda dessa 90 personer så att de har rätt kunskapsnivå inför driftsättningen. För att säkerställa detta finns löpande dialoger med leverantören, om hur kunskapen av systemet ska föras över till regionen på bästa sätt.

Utmaningar och risker

Exempel på utmaningar och risker som har lyfts från intervjuer kopplat till styrning, ledning och organisering av program Millennium:

- Tidsplanen har flera gånger blivit framskjuten och det finns en oro inför driftstarten.
- Oförmåga att hantera oförutsedda hinder på grund av lite tid inför driftstarten.
- Bristen till insyn i systemets uppbyggnad medför att det är svårt att planera för kommande arbetssätt.
- Otydligheter i samband med förändrad ansvarsfördelning mellan program Millennium, koncernstaben för strategisk hälso- och sjukvårdsutveckling och linjeorganisationen.
- Otydligheter sett till mandatet att fatta beslut riskerar att det inte finns tillräckligt snabba beslutsvägar för att hantera uppkomna problem.
- Otillräcklig kommunikation från programmet till de lokala projekten.

¹³ Beslut om inriktning för den organisatoriska hemvisten för Millennium processutveckling 2023-08-31.

Revisionen noterar att de exempel på utmaningar och risker som lyfts fram av intervjuade, utgör ett flertal av de kommunikativa utmaningar som finns identifierade i den övergripande kommunikationsplanen.

Uppföljning regionstyrelsen

Regiondirektören informerar enligt uppgift, i samband med koncernledning

hälso- och sjukvård vad som framkommit i styrgruppen hälso- och sjukvårdens digitalisering.

Regionstyrelsen

I regionstyrelsens detaljbudget finns ett avsnitt om program Millennium och att regionstyrelsen ska följa införandet¹⁴.

Vid regionstyrelsens sammanträde i juni har styrelsen fått information om program Millennium. Det framkommer att det ska ske en kontinuerlig uppföljning vid vartannat möte i ägarutskottet.

I styrelsens delårsrapport per april och augusti 2023 finns en ekonomisk uppföljning för program Millennium. I delårsrapporten per augusti 2023 finns ett avsnitt om program Millennium som beskriver att arbetet i program Millennium sker enligt plan, eventuella risker identifieras och hanteras löpnande och att införandet av 16-månadersplanen har påbörjats.

Regionstyrelsen fastställde i juni 2021 en åtgärdsplan för hantering av övergripande risker som rör införandet av program Millennium. En revidering av planen gjordes i februari 2023, mot bakgrund av att Västra Götalandsregionen och leverantören enats om en ny affärsuppgörelse och reviderad tidplan. I samband med delårsrapporten per april och augusti 2023 finns en uppföljning av åtgärdsplanen. Åtgärdsplanen innehåller 11 risker med beskrivna åtgärder, tidpunkt för färdigställande, status och kommentar (per april/augusti). Riskerna presenteras nedan:

- Risken är att Västra Götalandsregionen inte förmår förbereda för utmönstring av gamla system och arbetssätt.
- Risken är att mobila lösningar för hantering av Millennium inte fullt ut hänger med.
- Risken är att kostnaderna för införandet blir avsevärt högre än vad Västra Götalandsregionen inledningsvis planerade för och därmed tränger undan annan utveckling.

¹⁴ Detaljbudget 2023 fastställt av regionstyrelsen 2023-02-21

- Risken är att Millennium blir för mycket av en separat strategi och inte tillräckligt tydligt sammankopplad med omställningen av hälso- och sjukvården och målet att bli ett sammanhållet hälso- och sjukvårdssystem.
- Risken är att de lösningar som har tagits fram för att säkra effekthemtagningen inte används.
- Risken är att Västra Götalandsregionen inte når målet om ett sammanhållet hälso- och sjukvårdssystem för att uthålligheten för införandet av Millennium inte räcker.
- Risken är att Västra Götalandsregionen inte klarar att minska den centrala administration och dess resurser genom att avveckla program Millennium när programmet är över.
- Risken är att tjänstemannaorganisationen inte är tillräcklig beslutsför när det gäller regiongemensamma beslut och prioriteringar.
- Risken är att fastställda regiongemensamma processer och arbetssätt för digitalisering av hälso- och sjukvården inte efterlevs då Västra Götalandsregionen inte lyckats med ledning och styrning.
- Risken är att Västra Götalandsregionen inte mår med att inkludera alla delar av det sammanhållna länsregiongemensamma hälso- och sjukvårdssystemet tillsammans med kommunerna och externa utförare och att digitaliseringens del i omställningen av hälso- och sjukvården därmed inte möter alla parter behov.
- Risken är att Västra Götalandsregionen inte ger kommunerna tillräckligt stöd och service då Västra Götalandsregionen inte förmår att ta ansvar för rollen som part i sjukvårdssystemet och som leverantör av IT-tjänster samtidigt.

Enligt reglementet ska regionstyrelsen årligen fastställa och följa upp plan för intern kontroll. Revisionen noterar att regionstyrelsen inte har antagit en internkontrollplan för år 2023.

Bedömning

Bedömningen är att regionstyrelsen, genom programstyrningen delvis har en ändamålsenlig styrning, ledning och uppföljning av program Millennium.

Granskningen visar att regionstyrelsen, genom programstyrningen har stärkt styrning, ledning och organiseringen av program Millennium. Bedömningen är att det finns ett strukturerat arbete i enlighet med programdirektivet.

Revisionen ser positivt på det omfattande arbete som sker på övergripande nivå inom regionen och inom programmet. Däremot ser vi att det är viktigt att arbetet med Millennium efterlever tidplanen för införandet i de olika etapperna, för att i så hög grad som möjligt minska riskerna för förseningar i införandet.

Vidare bedömer revisionen att det finns risker kopplat till kommunikation och otydligheter i beslutsmandat, som kan leda till att effektmål och program mål inte uppnås och att implementering av program Millennium inte sker enligt tidsplan.

I programdirektivet beskrivs att kommunikation är en avgörande framgångsfaktor för ett lyckat införande av program Millennium. Vidare beskrivs att kommunikationen ska präglas av begriplighet, tydlighet, och dialog med de verksamheter som ska genomföra förändringen. Revisionen bedömer att programmet inte fullt ut har säkerställt att kommunikationen har skett i enlighet med det som beskrivs i programdirektivet. Revisionen bedömer att det finns behov av att vidta åtgärder och stärka kommunikationen.

Granskningen visar att roller och ansvar har förtydligats sedan regiondirektörens beslut om förändrad ledning och ansvar, däremot bedömer revisionen att mandatet för att fatta beslut, inte är helt tydligt. Revisionen bedömer att det finns behov av att tydliggöra beslutmandatet.

Med hänsyn taget till att program Millennium är Västra Götalandsregionens viktigaste digitaliseringssatsning och en av de övergripande strategierna för att utveckla hälso- och sjukvården, bedömer revisionen att regionstyrelsen inte har säkerställt att det finns en tillräcklig och systematisk uppföljning av program Millennium. Granskningen visar att uppföljningen huvudsakligen sker i samband med delårsrapporterna och genom ägarutskottet.

Styrning och ledning av lokala implementeringsprojekt

Projektdirektiv implementering

Projektdirektiv ska användas som utgångspunkt vid implementeringen av Millennium i verksamheterna.

Det finns ett projektdirektiv för programområdet implementering och projektdirektiv för varje lokalt implementeringsprojekt. Vid granskningens genomförande pågår arbete med att revidera projektdirektiven. Arbetet beräknas slutföras innan årsskiftet.

Revisionen har tagit del av utkast till projektdirektiv avseende Södra Älvsborgs Sjukhus, Närhälsan och Regionhälsan.

Leda implementeringen i den egna verksamheten

Implementeringsprojektets mål är att implementera Millennium i den egna verksamheten och tillämpa de regionala arbetssätten som blir en följd av införandet av en gemensam vårdinformationsmiljö.

Implementeringsprojektet ansvarar för att:

- säkra plan för implementering av Millennium i den egna verksamheten
- minimera produktionsstörning vid driftsättning
- genomföra implementeringen av Millennium och kontinuerligt följa upp förändringen med hjälp av nyttorealiseringsplanens indikatorer
- utbilda samtliga berörda medarbetare så att de är redo att använda nya arbetssätt och Millennium
- avveckla användningen av nuvarande system
- säkerställa nödvändig facklig samverkan lokalt
- säkra intressethantering och kommunikation i den egna organisationen.

Södra Älvsborgs Sjukhus, Närhälsan och Regionhälsan har en implementeringsorganisation, som består av bland annat följande roller:

Projektroll	Ansvar
Uppdragsgivare	Säkerställa att implementeringsprojektets mål nås.
Projektledare	Arbetar på uppdrag av program Millennium. Leder arbetet i projektet och ansvarar för att projektplanen följs. Följer upp och rapporterar progress, avvikelser och risker.

Teknikansvarig	Arbetar på uppdrag av program Millennium. Hanterar lokala behov av utrustning, nätverkskapacitet och vårdklient.
Utbildningsansvarig	Arbetar på uppdrag av program Millennium. Ansvarar för lokala förutsättningar och förhållanden avseende planering och schemaläggning av utbildning. Företräder sin verksamhet i program Millenniums gemensamma arbete kring utbildning.
Utbildare	Arbetar på uppdrag av program Millennium. Utbildning av användare.
Millennium coach samordnare	Samordnar Millennium-coacher genom att planera, leda, styra och följa upp. Är kontaktperson till chefer i bemanning av Millennium coacher.
Millennium coacher	Stöttar projektet i olika utbildningsaktiviteter. Har fördjupad kunskap om arbetsflöden i Millennium. Stöttar verksamheten under övergången till Millennium.
Kommunikatör	Stöd till implementeringsprojektet i kommunikationsfrågor.
Förändringsledare	Arbetar på uppdrag av koncernstab strategisk hälso- och sjukvårdsutvecklingsstaben. Ansvarar för lokala förutsättningar och förhållanden avseende förändringsledning. Företräder sin verksamhet i program Millenniums gemensamma arbete kring förändrade arbetssätt.
Förändringsambassadör	Stöttar chef i arbetet med förändringsledning på uppdrag av förändringsledare.
Införandeansvarig	Har det överordnade ansvaret för att implementeringen av Millennium genomförs på ett bra och lämpligt sätt samt att det blir ett stöd till verksamheterna.

Tabell 1 roller och ansvar i implementeringsorganisationen.

Projektledarna från Södra Älvsborgs Sjukhus, Närhälsan och Regionhälsan har veckovisa möten med programmets projektledare för programområdet implementering. Vid dessa möten diskuteras status och eventuella hinder i implementeringen. Det finns även ett pågående arbete med att dela med sig av goda exempel och diskussion och hantering av gemensamma risker. Av intervjuer framkommer att det inte finns något enkelt sätt att dela dokument mellan programmet och projektledarna. Det pågår diskussioner om hur detta arbete kan förbättras, då SharePoint¹⁵ inte har varit en aktuell lösning.

I implementeringsorganisationen finns även styrgrupper som ska säkerställa implementeringen av Millennium i den egna verksamheten. Styrgrupperna för Södra Älvsborgs Sjukhus, Närhälsan och Regionhälsan presenteras nedan.

¹⁵ SharePoint är ett dokumenthanteringssystem och innehållshanteringssystem

Styrgrupp för program Millennium i Södra Älvsborgs Sjukhus utgörs av sjukhusledningen. Representanter i sjukhusledningen är bland annat sjukhusdirektör, införandeansvarig, administrativ chef och tillgänglighets- och produktionschef.

Närhälsan och Regionhälsan har en gemensam strategisk styrgrupp och varsin operativ styrgrupp som behandlar program Millennium. Representanter i styrgrupperna är bland annat förvaltningsdirektörer, införandeansvariga, förändringsledare, projektledare, utvecklingschefer, chefsläkare och enhetschefer/regionområdeschefer.

I samband med styrgruppsmötena behandlas status, information och beslut kopplat till program Millennium. Varje styrgrupp har möten en gång per månad. Revisionen har tagit del av mötesanteckningarna för 2023, från styrgrupperna.

Södra Älvsborgs Sjukhus, Närhälsan och Regionhälsan har nyligen bildat en gemensam samordningsgrupp i syfte att hantera gemensamma frågor och utmaningar i implementeringen. I denna grupp finns sjukhusdirektör/förvaltningsdirektörer, utvecklingschefer och införandeansvariga.

Regionhälsan har en organisation för beredning och implementering för förändringar. Organisationen består av två delar, första delen ansvarar för beredning av utvecklingsärenden inför beslut och andra delen ansvarar för implementering av beslutade utvecklingsuppdrag inom förvaltningen. Det finns en implementeringsprocess som närmare beskriver tillvägagångssätt och ansvarsfördelning. Närhälsan har även en organisation och process för hur beredning och implementering av de förändringar som Millennium medför.

Södra Älvsborgs Sjukhus, Närhälsan och Regionhälsan för regelbundna dialog med fackliga organisationer via de centrala samverkansgrupperna. De fackliga organisationerna får exempelvis information om status på program Millennium, arbetsprocesser och förändring av ansvar och roller.

Riskhantering

Projektledare ansvarar för riskhanteringen inom sina respektive projekt. Södra Älvsborgs Sjukhus, Närhälsan och Regionhälsan identifierar risker löpande och riskerna registreras i förvaltningarnas respektive riskloggar. Revisionen har tagit del av förvaltningarnas respektive risklogg. I riskloggarna framgår beskrivning av risken, riskvärde, ansvarig person och åtgärdsplan.

Av intervjuer framkommer att risker som påverkar aktiviteter inför driftsättning och risker som påverkar programmets mål rapporteras till program Millennium. Vårdskaderisker rapporteras till forum för vårdskaderisker. Risker som påverkar det lokala implementeringsprojektet rapporteras till respektive styrgrupp/förvaltningsledningsgrupp och i vissa fall rapporteras det vidare till koncernledning för hälso- och sjukvård. Någon systematisk rapportering av risker till respektive styrelse sker inte.

Övriga digitala lösningar

Granskningen visar att det pågår ett antal förberedande digitala lösningar inför Millennium. Exempel är taligenkänning, realtidsdokumentation och patientportalen Vård och Hälsa.

Samtidigt pågår arbete med att ta fram en avvecklingsplan för befintliga system som ska avvecklas. Exempel på system som ska avvecklas är Melior, Elvis och Asynja Visph. Regionstyrelsen kommer att ta över förvaltningarnas kostnader för befintliga system som ännu inte hunnit avvecklas, efter full implementering 2027¹⁶.

Genomföra implementeringen

Tidsplan och aktiviteter

I maj 2023 aktiverades den så kallade 16-månadersplanen, som är en nedräkning inför driftstart i november 2024. I planen framgår att:

- 16–11 månader innan driftstart ska planering och förberedelser, som exempelvis designarbete, vara genomförda.
- 10–3 månader innan driftstart ska aktiviteter, som exempelvis arbetsflödesgranskningar, genomföras enligt plan för att förbereda driftstart.
- 2–0 månader innan driftstart ska användare utbildas i nya arbetssätt.
- + 6 månader efter driftstart ska nya arbetssätt vara implementerade och överlämning ska ske till förvaltning.

Till 16-månadersplanen, finns leveranser och milstolpar som ska ingå i implementeringsprojektet på lokal nivå. Exempel på leveranser och milstolpar är utse projektledare, ta fram förändringsledningsplan och kommunikationsplan. En uppföljning av dessa aktiviteter sker i samband med projektmöten med programmets projektledare för implementering.

¹⁶ Införande av Millennium (Framtidens vårdinformations miljö kärnsystem) - kostnader, finansiering och regelverk (Diarienummer RS 2019-02103)

Vid granskningens genomförande (hösten 2023), går designarbetet mot sin slutfas och successivt startar demosessioner av program Millennium och arbetsflödesgranskningar på lokal och regions/och läns gemensam nivå, som är en del i kunskapsöverlämningen (samskapandet)¹⁷ från program Millennium till förvaltningarna. Syftet med arbetsflödesgranskningar är att

- skapa förståelse för vad införandet av Millennium innebär för det dagliga arbetet.
- skapa förståelse för vilka arbetssätt som krävs för att maximera nyttan av systemet.
- planera för hur förändringsbehovet ska kommuniceras och hanteras på olika nivåer inom verksamheten.

En arbetsfördelning i arbetsflödesgranskningen mellan programmet och linjeorganisationen har tagits fram av koncernstab strategisk hälso- och sjukvårdsutveckling.

Programmet ansvarar för att samordna och koordinera sessioner och initieringen av arbetsflödesgranskningar. Förvaltningarna ansvarar för att utse representanter som ska delta i arbetsflödesgranskningarna.

Efter arbetsflödesgranskningarna ansvarar varje förvaltning för att fortsätta analysera och planera för det egna införandet, till exempel att utvärdera vilka nuvarande arbetssätt som är viktiga att fortsätta med, vilka arbetssätt ska slutas med och vilka arbetssätt ska börjas med.

Det kommer att hållas möten för att omhänderta de frågor och oklarheter utifrån arbetsflödesgranskningarna. Exempelvis kommer vissa frågor att gå tillbaka till program Millennium för att jobba vidare med, andra tas hand om i samordningsråden för de olika medicinska områden och en del frågor kommer hanteras i linjeorganisationen tillsammans med införandeansvariga och koncernstab för strategisk hälso- och sjukvårdsutveckling.

Utmaningar och risker

Flertalet av de intervjuade upplever att kunskapsöverlämningen (samskapandet) kommer sent i tidsplanen och känner en oro inför driftstarten i november 2024. Exempel på utmaningar och risker som har lyfts från intervjuer kopplat till tidsplan och implementering är:

- Gränsdragning kring vad som ingår i millennium och vad som är andra digitalisering är inte helt tydligt.

¹⁷Begreppet kunskapsöverlämning ersätts med att samskapa kunskap. Samskapandet initieras utifrån att design och configurationsarbetet i programmet är klart, förändringsdokument skapas, sessioner bokas in och presentationer förbereds.

- Rekryteringen till arbetsflödesgranskningarna riskerar att bli en utmaning tidsmässigt.
- Risk för att det inte finns tillräcklig med förståelse för Millennium.
- Risk för att det inte finns tillräckligt med tid att förankra de nya arbetssätten.
- Risk för att det inte finns tillräckligt med tid och beredskap för att hantera oförutsedda problem vid driftstart.
- Upplever vissa svårigheter med det lokala mottagandet vilket påtalas kan stärkas med förbättrad kommunikation.
- Under implementeringen kommer arbetet ske i dubbla/flera system, vilket kan leda till olika typer av verksamhetspåverkningar.
- Olika införandeperioder av Millennium kräver att verksamheten arbetar i dubbla/flera system.
- Otydligheter kring den ekonomiska compensationen för implementeringen till förvaltningarna.
- Skapa och uppdatera styrande dokument riskerar att bli en utmaning tidsmässigt.

Förändringsledningsplan

Det finns en förändringsledningsplan för Hälso- och sjukvårdens digitalisering¹⁸. Planen syftar till att chefer och medarbetare ska vara väl förberedda inför digitala införanden, och känna sig välinformerade om, delaktiga i och motiverade till att genomföra förändringen.

Planen innehåller struktur, arbetssätt, roller och ansvar inom följande områden:

- Gemensamma arbetssätt och förändringsledningsaktiviteter
- Sammanhållen kommunikation
- Ledarengagemang och medarbetares delaktighet
- Uppföljning
- Revidering av plan

Södra Älvsborgs Sjukhus och Regionhälsan har tagit fram lokala förändringsledningsplaner för sina verksamheter, beslutade av förvaltningarnas respektive styrgrupp. Förändringsledningsplanen för Närhälsan är framtagen, avstämd och används, men den är ännu inte beslutad i förvaltningsledningen, med anledning av att det pågår ett arbete att ta fram en mer detaljerad förändringsledningsplan.

¹⁸ Förändringsledningsplanen är beslutad av Hälso- och sjukvårdsutvecklingsdirektör 2023-06-21.

Kommunikation

Utifrån den övergripande kommunikationsplan för första införandet av Millennium 2023–2024 finns lokala kommunikationsplaner framtagna för Södra Älvsborgs Sjukhus, Närhälsan och Regionhälsan.

Ledarforum

För att öka kunskapen och förståelsen för de lokala förberedelserna inför driftstart finns regionala ledarforum som riktar sig till chefer och ledare inför implementeringen av Millennium. Ledarforumen genomförs 1–2 gånger per termin under programtiden för införandet. Vid granskningens genomförande har tre ledarforum genomförts.

Utöver de regionala ledarforumen finns enligt uppgift även lokala ledarforum.

Teknisk utrustning

I samband med implementeringen av Millennium kommer teknisk utrustning behöva kompletteras eller bytas ut.

Regionfullmäktige beslutade i september 2019 om fördelning och finansiering av tillkommande kostnader som uppstår i samband med implementering av Millennium¹⁹. I beslutet framkommer att kostnader som uppstår hos utförarna vid implementering av systemet i huvudsak ska täckas av ett schablonbidrag, som fördelas till respektive förvaltning.

Av intervjuer framkommer att förvaltningarna behöver köpa in teknisk utrustning, som exempelvis skrivare och scanner för att kunna utföra arbetet i Millennium. Om dessa kostnader inte inryms i schablonbidraget som fördelas till respektive förvaltning, kommer det att belasta verksamhetens ekonomi. I nuläget är det oklart om verksamheterna kommer att få ersättning för de kostnader som inte inryms i schablonbidraget. Vidare finns det en osäkerhet kring om de tekniska utrustningar som köps in kommer att behöva bytas ut om 1–2 år, vilket kommer innebära ytterligare kostnader för verksamheterna, om verksamheterna inte kommer ersättas för kostnader som överstiger schablonbidraget. Exempelvis har Södra Älvsborgs Sjukhuset identifierat att inköp av utrustning för de kommande två åren kommer att uppgå till cirka 17 miljoner kronor. Det framkommer även att det finns en osäkerhet

¹⁹ Införande av Millennium (Framtidens vårdinformations miljö kärnsystem) - kostnader, finansiering och regelverk (Diarienummer RS 2019-02103).

kring hur mycket utrustning som behöver köpas in, till exempel hur många etikettskrivare som kommer behövas.

Planera för att minimera produktionsstörning vid driftsättning

När förvaltningarna har bedömt hur stor del av besöken som inte kommer att kunna hanteras i samband med driftstarten ska frågan lyftas till den regionala funktionsgruppen för produktionschefer, för diskussion om vidare åtgärder. Exempel på åtgärder kan vara att andra förvaltningar tar emot fler besök, att se över om det finns externa vårdavtal, om det tillfälligt går att låna personal av varandra eller att förbättra tillgängligheten genom att arbeta av köer innan driftstart.

Som grund för förvaltningarnas planering finns underlag från program Millennium om uppskattad produktionsnedgång under utbildningsperioden. Underlaget är baserat på leverantörens tidigare erfarenheter.

Södra Älvsborgs Sjukhus bedömer att de inte kommer kunna hantera sin produktionsnedgång på egen hand, utan kommer behöva hjälp från andra sjukhus. Närhälsan och Regionhälsan bedömer att de kommer att kunna hantera sin produktionsnedgång genom att anpassa vilka besök som bokas in och stötta upp inom respektive förvaltning, eftersom införandet inte sker i all verksamhet samtidigt.

I november 2023 beslutades det om att införandet av program Millennium för privata vårdgivare i södra området flyttas ett år, från hösten 2024 till hösten 2025.

Av intervjuer framkommer att beslutet om att flytta införandet av program Millennium för privata vårdgivare kommer påverka Närhälsan ur ett ekonomiskt perspektiv. Exempelvis riskerar Närhälsan att förlora listade patienter på grund av resursbrist och störningar som uppstår vid införandet av Millennium, samtidigt som de privata vårdgivarna är kvar i sina etablerade system och rutiner.

Södra Älvsborgs Sjukhus uppger även att detta beslut kommer påverka sjukhusets vårdproduktion på flera sätt. Exempelvis kommer det innebära längre handläggningstider för de patienter som kommer från/till privata vårdgivare, eftersom de inte har sin dokumentation i Millennium. Detta kommer innebära att vårdproduktionen påverkas, att dokumentation inte finns samlad i ett journalsystem och kan även innebära en risk för att

dokumentation inte följer med patienten hela vägen. Därtill framkommer det att för de patienter som kommer ha sin dokumentation i Millennium, så kommer samverkan med kommunen ske i systemet SAMVY och inte i nuvarande system SAMSA.

Regiondirektören beslutade 17 november 2023 om fördelning av 100 miljoner kronor i ersättning för produktionsbortfall under implementeringen av Millennium. Beslutet gäller för de sjukhus som har en akutvårdsverksamhet, då denna verksamhet inte kan stå still under utbildningsperioden. Styrelsen för Södra Älvsborgs Sjukhus, som är det första sjukhuset att implementera Millennium erhåller en extra ersättning om fem miljoner kronor som kompensation för eventuella problem som kan hinna åtgärdas till de efterföljande införandefaserna. Totalt erhåller styrelsen för Södra Älvsborgs Sjukhus 16,55 miljoner kronor.

Utmaningar och risker

Exempel på utmaningar och risker som har lyfts från intervjuer kopplat till produktionsstörning är:

- Tiden är en riskfaktor när det gäller förankring av arbetssätten lokalt, risk finns att arbetet fortgår efter driftstart och kan ge produktionspåverkan.
- Beroende av andra sjukhus, exempel vad händer om sjukhuset som ska hjälpa till med vårdproduktionen inte klarar det.
- Krav på att journalföringen följer patienten hela vägen på grund av olika införandeperioder av program Millennium.

Utbilda alla medarbetare

Program Millennium ansvarar för att ta fram en regional struktur för gemensamma utbildningar och utbildningsmaterial. Varje chef ansvarar för att se till att den egna personalen genomgår de obligatoriska utbildningarna och att detta schemaläggs utifrån verksamhetens behov.

Utbildningen av medarbetare innehåller olika obligatoriska delar som sätts samman till ett utbildningspaket för respektive yrkesroll. Alla utbildningar är digitala och nås via Västra Götalandsregionens lärportal. Det kommer även finnas utbildare och Millennium coacher för att svara på frågor som uppstår. Vid granskningens genomförande pågår arbete med att rekrytera utbildare och Millennium coacher.

Av intervjuer framkommer det att utbildningsmaterial har blivit försenade från leverantören Cerner. Planeringen är att programmet ska få delar av utbildningsmaterialet under december 2023.

Uppföljning styrelser

Enligt reglemente²⁰ för styrelsen för Södra Älvsborgs Sjukhus, Närhälsan och Regionhälsan ska styrelserna kontinuerligt följa upp sin verksamhet och säkerställa att det finns tillräcklig med information för att kunna ta sitt ansvar för verksamheten.

Styrelsen för Södra Älvsborgs Sjukhus

I styrelsen för Södra Älvsborgs Sjukhus detaljbudget 2023 finns ett avsnitt som handlar om program Millennium. Program Millennium kopplas även till ett av regionfullmäktiges fokusområden - *Invånarnas tillgång till digitala vårdformer ska öka, liksom verksamhetens användning av digitala lösningar.*

Av intervju framkommer att styrelsens presidium får löpande information om program Millennium och vid behov lyfts informationen vidare till hela styrelsen. Vid genomgång av styrelsens protokoll för 2023 finns löpande information om program Millennium.

I styrelsens delårsrapport per april finns en kort notering om program Millennium avseende ekonomi. I delårsrapporten per augusti finns ett avsnitt om program Millennium som beskriver vilka aktiviteter som genomförs, kommer att genomföras och utmaningar.

I styrelsens internkontrollplan för 2023 finns ett kontrollmoment kopplat till införandet av program Millennium.

Styrelsen för Närhälsan

I styrelsen för Närhälsans detaljbudget 2023 finns program Millennium kopplat till ett av regionfullmäktiges fokusområden - *Ökat fokus på insatser kopplade till arbetsmiljö och personalvård, avlastning och uppgiftväxling.*

I styrelsens delårsrapport per april finns ingen information om program Millennium. I delårsrapporten per augusti finns ett avsnitt om program Millennium som beskriver det fortsatta arbetet och utmaningar i Millennium.

Vid styrelsens sammanträde i november 2023 informerar primärvårdsdirektör om statusen för införandet av program Millennium. I Närhälsans internkontrollplan 2023 finns inget kontrollmoment kopplat till program Millennium.

²⁰ Reglemente för styrelsen för Södra Älvsborgs sjukhus, Närhälsan och Regionhälsan är fastställt av regionfullmäktige 2022-11-29

Styrelsen för Regionhälsan

I styrelsen för Regionhälsans detaljbudget 2023 beskrivs program Millennium som en av Regionhälsans långsiktiga strategier.

I styrelsens delårsrapport per april 2023 framgår att eget kapital kommer att utnyttjas för att bland annat finansiera program Millennium. I delårsrapporten per augusti 2023 finns ett avsnitt om program Millennium, som beskriver vilka aktiviteter som genomförs och kommer att genomföras.

Vid sammanträdet i mars och april fick styrelsen information om program Millennium. Av intervjuer framkommer det att rapportering till styrelsen kommer att intensifieras i takt med införandet.

I styrelsens internkontrollplan 2023 finns inget kontrollmoment kopplat till program Millennium.

Bedömning

Bedömningen är att styrelsen för Södra Älvsborgs Sjukhus, Närhälsan och Regionhälsan delvis har en ändamålsenlig styrning, ledning och uppföljning av implementeringsprojektet i södra området.

Granskningen visar att styrning, ledning och organisering av implementeringen av program Millennium sker utifrån projektdirektiven. Vid granskningens genomförande pågår dock en revidering av projektdirektiven, som ska vara utgångspunkten i implementeringen. Revisionen bedömer att arbetet snarast bör slutföras. Utifrån de förutsättningar som finns, bedömer revisionen att det finns ett aktivt arbete inom implementeringsprojektet.

Sett till att implementeringen av program Millennium är ett komplext och omfattande förändringsarbete ser revisionen att det finns risker kopplat till tidsplan och produktionsstörning. Revisionen bedömer att tiden utgör en riskfaktor för att uppnå de aktiviteter som beskrivs i tidsplanen. Vidare bedömer revisionen att det finns risk att nya arbetssätt inte förankras och tillämpas i den utsträckning som önskas, vilket får påverkan på produktionsstörningen.

Bedömningen är att Södra Älvsborgs Sjukhus, Närhälsan och Regionhälsan delvis har säkerställt att det finns en systematisk uppföljning av implementeringsprojektet. Revisionen bedömer att uppföljningen är av övergripande karaktär och att det finns behov av att stärka och systematisera uppföljningen.

Sammanfattande bedömning

Den sammanfattande bedömningen är att de granskade styrelserna delvis har en ändamålsenligt utformad styrning, ledning, organisering och uppföljning av program Millennium för att uppnå programdirektiv med dess effektmål och programmålen samt implementering enligt tidplanen.

Regionstyrelsen har genom programstyrningen delvis säkerställt en ändamålsenlig styrning, ledning och uppföljning av program Millennium. Bedömningen grundas på att regionstyrelsen har genom programstyrningen stärkt styrning, ledning och organiseringen av program Millennium och det finns ett strukturerat arbete i enlighet med programdirektivet. Revisionen ser positivt på det omfattande arbete som sker på såväl programnivå som regionövergripande nivå med program Millennium. Däremot ser vi att det är viktigt att arbetet med Millennium efterlever tidplanen för införandet i de olika etapperna, för att i så hög grad som möjligt minska riskerna för förseningar i införandet. Vidare bedömer revisionen att det finns risker kopplat till kommunikation och otydligheter i beslutsmandat, som kan leda till att effektmål och programmål inte uppnås och att implementering av program Millennium inte sker enligt tidsplan.

Granskningen visar att uppföljningen huvudsakligen sker i samband med delårsrapporterna och genom ägarutskottet. Med hänsyn taget till att program Millennium är Västra Götalandsregionens viktigaste digitaliseringssatsning och en av de övergripande strategierna för att utveckla hälso- och sjukvården, bedömer revisionen att regionstyrelsen inte har säkerställt att det finns en tillräcklig och systematisk uppföljning av program Millennium.

Bedömningen är att styrelsen för Södra Älvsborgs Sjukhus, Närhälsan och Regionhälsan delvis har en ändamålsenlig styrning och ledning av implementeringsprojektet i södra området. Granskningen visar att styrning, ledning och organisering av implementeringen av program Millennium sker utifrån projektdirektiven. Vid granskningens genomförande pågår dock en revidering av projektdirektiven, som ska vara utgångspunkten i implementeringen. Revisionen bedömer att arbetet snarast bör slutföras. Utifrån de förutsättningar som finns, bedömer revisionen att det finns ett aktivt arbete inom implementeringsprojektet.

Sett till att implementeringen av program Millennium är ett komplext och omfattande förändringsarbete bedömer revisionen att tiden utgör en riskfaktor för att uppnå de aktiviteter som beskrivs i tidsplanen. Vidare bedömer revisionen att det finns risk att nya arbetssätt inte förankras och

tillämpas i den utsträckning som önskas, vilket får påverkan på produktionsstörningen.

Bedömningen är att Södra Älvsborgs Sjukhus, Närhälsan och Regionhälsan delvis har säkerställt att det finns en systematisk uppföljning av implementeringsprojekten. Revisionen bedömer att uppföljningen är av övergripande karaktär och att det finns behov av att stärka och systematisera uppföljningen.

Rekommendationer

I samband med granskningar lämnar vi ofta rekommendationer om förbättringar till de granskade styrelserna. Nedan hittar du de rekommendationer som vi lämnar med anledning av granskningen av program Millennium:

Revisionen rekommenderar regionstyrelsen att

- säkerställa att arbetet med Millennium efterlever tidplanen för införandet i de olika etapperna, för att i så hög grad som möjligt minska riskerna för förseningar i införandet
- tydliggöra beslutsmandat
- stärka kommunikationen och vidta åtgärder utifrån de kommunikativa utmaningar och risker som identifierats
- säkerställa att det finns en systematisk uppföljning av program Millennium.

Revisionen rekommenderar styrelsen för Södra Älvsborgs Sjukhus, Närhälsan och Regionhälsan att

- säkerställa att det finns tillräckliga förutsättningar för implementeringen i den egna organisationen
- säkerställa att det finns en systematisk uppföljning av implementeringsprojektet.

Det kommunala ansvarssystemet

Det finns tre grundfunktioner i det kommunala ansvarssystemet – beslutande (fullmäktige), beredande och verkställande (styrelse, nämnder, bolag och beredningar) och granskande (revisionen).

Regionfullmäktige fattar principiella och övergripande beslut. Fullmäktiges mål, riktlinjer och ekonomi utgör grunden för verksamheten i styrelse och nämnder. Fullmäktige är också uppdragsgivare för revisorerna och beslutar om revisionens organisation och resurser.

Styrelse, nämnder och beredningar förvaltar och genomför verksamheten enligt regionfullmäktiges uppdrag samt lagar och andra föreskrifter. Regionstyrelsen ska leda och samordna förvaltningen och ha uppsikt över den verksamhet som bedrivs av övriga nämnder. Styrelsen ska också ha uppsikt över bolag och kommunalförbund.

Fullmäktige utser förtroendevalda revisorer för att granska de beredande och verkställande organen. Revisorerna granskar, med stöd av sakkunniga, verksamheten och prövar ansvarstagandet samt lämnar ett uttalande om detta till fullmäktige i en så kallad revisionsberättelse.

En grundbult i den lokala demokratin är möjligheten till insyn och kontroll och att kunna utkräva ansvar. När ansvarsfulla samhällsuppdrag utförs är det viktigt att kunna följa upp och försäkra sig om att verksamheten utförs på ett önskat och säkert sätt och att kunna ställa någon till ansvar om det finns brister. Granskning och ansvarsprövning är därför väsentliga delar i den demokratiska kontrollen, de bidrar till att skapa legitimitet och förtroende hos medborgarna, men också till styrning och säkerhet i verksamheten.

Det är de förtroendevalda som regionfullmäktige har utsett i styrelser, nämnder och beredningar som har detta ansvar och som prövas. Det främsta underlaget till fullmäktiges ansvarsprövning är revisorernas granskning och bedömning.

Revisionen i korthet

Enkelt uttryckt kan man säga att revisionens uppdrag är att granska och pröva om regionens nämnder, styrelser och bolag gör det som förväntas av dem utifrån lagar, uppdrag, mål och andra riktlinjer.

Regionfullmäktige utser elva förtroendevalda revisorer (politiker). Bland de valda revisorerna utser fullmäktige även lekmannarevisorer, vilka har ett självständigt uppdrag att granska de bolag som helt eller till viss del ägs av regionen.

Genom att utse förtroendevalda revisorer som arbetar oberoende på uppdrag av regionfullmäktige, markeras en demokratisk vilja att tillförsäkra fullmäktige – och därigenom även medborgarna – insyn i och kontroll över det som sker i regionens verksamheter. I regionens bolag har lekmannarevisorerna motsvarande uppdrag.

Uppdraget regleras bland annat av kommunallagen och aktiebolagslagen, men även av det som kallas för god revisionsred i kommunal verksamhet. God revisionsred formas och utvecklas löpande i revisorernas arbete och det är Sveriges Kommuner och Regioner som fastställer seden. Utöver lagar och god revisionsred har regionfullmäktige även beslutat om ett reglemente som styr revisionens arbete.

Revision förutsätter oberoende och oberoendet är centralt för revisionens trovärdighet och legitimitet. Oberoende innebär att stå fri gentemot den som granskas och att självständigt och objektivt – alltså sakligt och opartiskt – granska och pröva. Oberoendet skyddas av ett antal formella regler.

Revisorerna ska biträdas av sakkunniga som de själva väljer och anlitar. Sakkunniga är i regel yrkesrevisorer, men det kan även vara andra specialister (exempelvis jurister). Att det ska vara så framgår av kommunallagen, aktiebolagslagen och god revisionsred i kommunal verksamhet.

Mer information om kommunal revision hittar du på Sveriges Kommuner och Regioners hemsida: www.skr.se.

Regionen i korthet

Västra Götalandsregionen ansvarar för hälso- och sjukvård, kultur, kollektivtrafik och regional utveckling i Västra Götaland.

Regionens verksamheter styrs av politiska beslut. Det är regionfullmäktige som beslutar om övergripande mål och prioriteringar. Regionfullmäktige har 149 ledamöter som väljs av medborgarna i Västra Götaland.

Den politiska organisationen omfattar regionfullmäktige samt alla nämnder, styrelser, kommittéer, utskott och beredningar. Det är regionfullmäktige som utser ledamöterna i nämnder och styrelser och ger dem de uppdrag som behövs för att verksamheterna ska fungera. I Västra Götalandsregionen finns cirka 1100 politiska uppdrag. Politikerna kommer från hela Västra Götaland och de flesta sköter sina politiska uppdrag på fritiden.

Det är politikernas uppgift att besluta om verksamheternas inriktning, ekonomi, mål och prioriteringar. Sedan är det tjänstepersonernas uppgift att driva och utveckla verksamheterna utifrån de politiska besluten.

Västra Götalandsregionens verksamheter leds av en regiondirektör. Regiondirektörens uppdrag är att genomföra de politiska besluten tillsammans med regionens drygt 56 000 anställda.

Verksamheterna är organiserade i förvaltningar och bolag som alla har en politisk styrelse. Exempel på förvaltningar är sjukhusen, Närhälsan och Folk tandvården. Exempel på bolag är GöteborgsOperan och Västtrafik.

Inom förvaltningarna och bolagen utförs olika typer av verksamheter. Den operativa verksamheten leds av en förvaltningschef eller vd, som arbetar utifrån de politiska beslut som fattats i respektive nämnd, styrelse eller bolag. Verksamhetens ledning har också ansvar för att ta fram underlag till sin nämnd eller styrelse.

Västra Götalandsregionens vision – Det goda livet – är regionens övergripande uppdrag. Den har tagits fram i samarbete mellan Västra Götalandsregionen och kommunerna genom de fyra kommunförbunden i Västra Götaland, och med medverkan från en lång rad parter i övrigt – näringslivets och arbetsmarknadens organisationer, universitet och högskolor, statliga organ med flera.