

Diarienummer: REV 2021-00091  
Handläggare: Kari Aartojärvi  
E-post: kari.aartojarvi@vgregion.se  
Revisionsenheten  
Västra Götalandsregionen  
2021-11-10

Fördjupad granskning

# Regionstyrelsens styrning av FVM – uppföljande granskning

# Innehåll

Sammanfattning .....	3
Rekommendationer .....	5
Granskningens utgångspunkter .....	6
Bakgrund .....	6
Granskningens syfte och revisionsfrågor .....	6
Avgränsning .....	7
Revisionskriterier .....	7
Ansvarig styrelse .....	7
Metod .....	7
Granskningsansvarig och kvalitetskontroll .....	8
Resultat av granskningen .....	9
Iakttagelser .....	9
2020 års granskning av FVM i sammanfattning .....	9
Regionstyrelsen har lämnat svar på granskningsrapporten och beslutat om vissa åtgärder .....	10
Regionstyrelsen har fattat ytterligare beslut kopplat till FVM .....	11
Regionstyrelsens riskanalys belyser ett flertal riskområden .....	13
En uppföljning av riskanalysen har gjorts .....	15
Risker har också lyfts i regionstyrelsens arbete med intern kontroll .....	16
Organisationen för FVM är under förändring .....	17
Arbetet med införandet av FVM har fortsatt under 2021 .....	20
FVM-programmets tidplan och ekonomi är fortsatt något osäker .....	21
Myndigheter har lämnat utlåtanden som rör informations-säkerhet, hantering av patientdata och sekretess .....	22
Bedömning .....	23
Rekommendationer .....	24
Bilaga 1 – Regionstyrelsens riskanalys per juni 2021 .....	25

# Sammanfattning

Framtidens vårdinformationsmiljö (FVM) är VGR:s största och viktigaste digitaliserings-satsning någonsin. Stora delar av vårdens IT-system ska ersättas för att skapa en ny, modern och gemensam vårdinformationsmiljö som gör det enklare för alla aktörer inom hälso- och sjukvården att samverka. Millennium har upphandlats och den ursprungliga planen var att systemet skulle implementeras med start från och med andra kvartalet 2021. Tidigt noterades att en försening kommer att uppstå på grund av att systemet inte var anpassat till svensk lagstiftning. En ny tidplan fastställdes, med implementering från och med kvartal 2 år 2022. Under våren 2021 aviserades om ytterligare försening. Förberedelsearbetet för införandet pågår med deltagande från berörda verksamheter.

Revisionen har under några år granskat införandeprocessen avseende FVM. I den fördjupade granskning som revisionsenheten gjort, och som avrapporterades i revisorskollegiet i november 2020<sup>1</sup>, noterades att det finns risk för ytterligare förseningar i införandet och risk för att kostnadsökningar uppstår. Regionstyrelsen lämnade ett utförligt svar på revisionsrapporten och gav regiondirektören i uppdrag att snarast genomföra och återrapportera en riskanalys som spänner över hela området.

I revisorskollegiets risk- och väsentlighetsanalys inför 2020 bedömdes det angeläget att fortsatt följa arbetet med införandet av FVM i form av en uppföljande fördjupad granskning under 2021. Syftet med granskningen är att bedöma om regionstyrelsen har vidtagit ändamålsenliga och tillräckliga åtgärder utifrån de rekommendationer som revisorerna lämnade i granskningen av FVM 2020. Syftet är också att bedöma om regionstyrelsen har en tillräcklig styrning av program FVM så att det kan införas utifrån beslutad programplan och inom den av regionfullmäktige beslutade budgeten och tidplanen. Eventuella nya risker lyfts också.

I granskningen konstateras att ett flertal åtgärder vidtagits utifrån de analyser som gjorts och utifrån revisionens granskningsrapport. Vi konstaterar också att en riskanalys har gjorts avseende det fortsatta arbetet. Revisionsenhetens bedömning är att riskanalysen täcker in ett flertal av de områden som revisionen pekade på i tidigare granskning. Den tar fasta på ett antal väsentliga risker som behöver hanteras. Granskningen visar också att en rad åtgärder vidtagits av Koncernkontoret för att stärka styrning och ledning av arbetet. Inom Program FVM har arbetet i de olika arbetsflödena analyserats löpande och åtgärder vidtagits när problem har uppstått. Vår bedömning är att arbetet inom programkontoret förefaller fortgå på ett systematiskt sätt. Programkontoret kan dock komma att behöva stöd i form av ”grindvaktsfunktioner” för att inte belastas av nya inspel, krav och önskemål på FVM.

Regionstyrelsen har också fattat beslut om vissa förenklingar som enligt vår bedömning bidrar till att underlätta införandet av Millennium. Det gäller inte minst förenklingen avseende ersättningsystem för att skapa mer stabila förutsättningar för införandet. Detta för att sjukhusen sannolikt får vissa problem att upprätthålla vårdproduktionen under införandeperioden. Vår bedömning är dock att det är angeläget att snarast mer detaljerat kvantifiera den påverkan på vårdproduktionen som uppstår under införandeperioden. Detta i synnerhet som covid-19-pandemin fått stora effekter på vårdproduktionen. Timingen för

<sup>1</sup> Granskning av regionstyrelsens styrning av FVM, daterad 2020-11-09, Dnr: REV 2020-00108

FVM-införande med ännu en minskning i vårdproduktion är inte den bästa med tanke på det uppdämda vårdbehov som pandemin förorsakat.

Relationen till leverantören Cerner lyfts särskilt i riskanalysen och vi noterar att åtgärder har vidtagits för att klargöra rollerna och stärka relationen. Vi bedömer dock att det finns risk för framtida tvister kring ansvaret för uppkomna förseningar och kostnadsökningar. I relation till Cerner finns också kvarstående frågetecken kring hur supportfrågor ska hanteras i enlighet med svenska lagkrav och svenska myndigheters utlåtanden. Det är frågor som kan vara av avgörande betydelse för idrifttagandet av Millenium.

En effektiv ledning, styrning och samordning av det fortsatta arbetet skapar förutsättningar att lyckas. Vi noterar att arbete pågår för att tydliggöra roller och ansvar beträffande styrning och ledning. Vikten av ett sammanhållet hälso- och sjukvårdssystem lyfts i åtgärdsplaner med mera. En kraftsamling sker också beträffande organisationen för digitalisering. Möjligheterna är därmed goda att skapa rätt förutsättningar för ett lyckat införande av FVM. Vår granskning visar dock att en rad oklarheter finns kring framförallt den nya "digitaliseringsorganisationen". Vår bedömning är att arbetet med att sätta organisationen måste ske betydligt mer effektivt än vad som nu är fallet. I annat fall finns risk för att nyckelpersoner lämnar arbetet, vilket kan försvåra det fortsatta arbetet med införandet, och i förlängningen hotar att försvåra idrifttagning och förvaltning av Millenium.

Vår bedömning är vidare att regionstyrelsen i kommande budgetberedningar bör fästa ökad uppmärksamhet på finansieringsfrågan kopplat till FVM. I beslutsunderlaget och beslutet kring hanteringen av merkostnaderna på 500 mnkr för införandet anges att kostnadsökningen kan hanteras utan påverkan på verksamheten och utan ytterligare budgetmedel genom att nyttja tidigare reservering. Likväl är en merkostnad en merkostnad. Om den inte hade uppstått hade resurser kunnat användas till andra prioriterade behov.

Idrifttagandet av Millenium beräknas innebära en merkostnad på 350 - 450 mnkr per år. Det är angeläget att fortsatt arbeta effektivt med effekthemtagning för att säkerställa att den samlade nyttan med införandet av FVM överstiger denna merkostnad. Vår bedömning är att det kommer att kräva ett omfattande arbete med att konkret klargöra hur effekterna ska hämtas hem. Det är ett arbete som behöver påbörjas tidigt. Ett ändamålsenligt IS/IT-system innebär besparingar i form av arbetstid för ett stort antal medarbetare. Sådana besparingar i tid har ofta visat sig vara svåra att realisera i pengar. Ett syfte med införandet av FVM är också att höja kvaliteten i vård och omsorg, men även det måste finansieras i form av att effektiviteten i hälso- och sjukvården ökar.

Vår bedömning är vidare att det finns en uppenbar risk för ytterligare merkostnader i och med att införandet skjutits framåt i tiden. Förseningar i införande av IS/IT-system innebär i regel ökade kostnader, dels genom att projektkostnaderna ökar, dels genom att driftkostnader kvarstår för gamla IS/IT-system som enligt plan borde ha avvecklats.

Granskningen visar att en mer frekvent avrapportering till regionstyrelsen nu sker av arbetet med FVM. Granskningen visar att Digitaliseringsberedningen roll är något oklar.

Den samlade bedömningen är att regionstyrelsen har vidtagit ändamålsenliga åtgärder men att ytterligare åtgärder behöver vidtas för att säkerställa ett effektivt införande av FVM. Oklarheten kring en ny tidsplan skapar oklarhet kring både den fortsatta införande-processen och FVM-projektets ekonomi.

Att granska FVM är att granska ett rörligt mål. Aktiviteter av betydelse sker så gott som varje vecka. Denna rapport speglar utvecklingen till och med början av november månad 2021. Revisorerna kommer att fortsatt granska införandeprocessen i syfte att bedöma om regionstyrelsen har en tillräcklig styrning av FVM.

## Rekommendationer

Vår rekommendation till RS är att:

- tillse att en uppdaterad bedömning av kostnader för införandet av FVM presenteras för regionstyrelsen senast i samband med årsredovisningen för 2021.
- tillse att en samlad analys görs avseende vilka effekter ytterligare förseningar får på införandet av FVM samt på annat förändringsarbete i regionen.
- tillse att arbetet med planering för effekthemtagning förstärks i syfte att säkerställa att effektiviseringar sker inom berörda nämnder och styrelser som kan möta de ökade driftkostnaderna för Millenium.
- tillse att en mer detaljerad analys görs per berörd styrelse av vilken effekt införandet av FVM får på vårdproduktionen, vilka konsekvenserna blir och hur de ska åtgärdas.
- tillse att mer kraftfulla insatser görs för att prioritera arbetet inom Program FVM och i största möjliga utsträckning undvika nya inspel i arbetet i syfte att underlätta för programledningen att fullfölja sitt arbete.
- tillse att roller och ansvar i regionens digitaliseringsorganisation snarast tydliggörs i syfte att säkerställa ett fortsatt effektivt arbete med införandet av Millenium samt i förlängningen ett effektivt idrifttagande och en effektiv systemförvaltning.
- tillse att en fördjupad riskanalys görs kopplad till leverantören Cerners möjligheter att tillhandahålla service och support i enlighet med det avtal som regionen tecknat med leverantören samt i enlighet med lagar, förordningar och myndighetskrav.

# Granskningens utgångspunkter

## Bakgrund

Framtidens vårdinformationsmiljö (FVM) är VGR:s största och viktigaste digitaliserings-satsning någonsin. Stora delar av vårdens IT-system ska ersättas för att skapa en ny, modern och gemensam vårdinformationsmiljö som gör det enklare för alla aktörer inom hälso- och sjukvården att samverka. Alla medarbetare inom hälso- och sjukvården kommer att bli direkt berörda av ett nytt IT-stöd och förändrade arbetssätt. IS/IT-systemet Millennium har upphandlats och den ursprungliga planen var att systemet skulle implementeras med start från och med andra kvartalet 2021. Tidigt noterades att en försening kommer att uppstå på grund av att systemet inte var anpassat till svensk lagstiftning. En ny tidplan fastställdes, med implementering från och med kvartal 2 år 2022. Under våren 2021 aviserades om ytterligare försening. Förberedelsearbetet för införandet pågår med deltagande från berörda verksamheter.

Revisionen har under några år granskat införandeprocessen avseende FVM. I den fördjupade granskning som revisionsenheten gjort, och som avrapporterades i revisorskollegiet i november 2020<sup>2</sup>, noterades att det finns risk för ytterligare förseningar i införandet och risk för att kostnadsökningar uppstår. Revisionsenhetens bedömning utifrån granskningen var att regionstyrelsen bör tillse att en förnyad riskanalys görs som kan utgöra grund för en reviderad målbild och plan för det fortsatta arbetet. En sådan riskanalys bör ha fokus på analys av arbetsflöden och funktioner, relationen till leverantören Cerner, ekonomin för FVM samt införandets effekter på arbetsmiljön. Vår bedömning var vidare att riskanalysen bör leda till en värdering och prioritering av vad som är viktigast i införandet så att det kan ske inom givna ekonomiska ramar och med grundläggande funktionalitet på plats.

Regionstyrelsen lämnade ett utförligt svar på revisionsrapporten och gav regiondirektören i uppdrag att snarast genomföra och återrapportera en riskanalys som spänner över hela området. I revisorskollegiets risk- och väsentlighetsanalys inför 2020 bedömdes det angeläget att fortsatt följa arbetet med införandet av FVM. Med anledning av det har revisorskollegiet beslutat om att fortsätta granska införandeprocessen avseende FVM i form av en uppföljande fördjupad granskning under 2021. Fokus i granskningen ska ligga på uppföljning av de rekommendationer som revisionen lämnade i granskningen 2020 samt på de åtgärder som regionstyrelsen har vidtagit. Eventuella nya risker lyfts också.

## Granskningens syfte och revisionsfrågor

Syftet med granskningen är att bedöma om regionstyrelsen har vidtagit ändamålsenliga och tillräckliga åtgärder utifrån de rekommendationer som revisorerna lämnade i granskningen av FVM 2020. Syftet är också att bedöma om regionstyrelsen har en tillräcklig styrning av program FVM så att det kan införas utifrån beslutad programplan och inom den av regionfullmäktige beslutade budgeten och tidplanen. Följande revisionsfrågor ska besvaras:

<sup>2</sup> Granskning av regionstyrelsens styrning av FVM, daterad 2020-11-09, Dnr: REV 2020-00108

1. Har regionstyrelsen gjort en förnyad riskanalys med anledning av revisionens granskning 2020?
  - a. Har riskanalysen belyst vilka arbetsflöden och funktioner som är prioriterade?
  - b. Har riskanalysen belyst vilka arbetsflöden som är kritiska och där problem identifierats?
  - c. Har riskanalysen belyst relationen till leverantören Cerner?
  - d. Har analys av ekonomin för program FVM gjorts?
  - e. Har analys gjorts avseende vilka effekter systeminförandet får på arbetsmiljön i hälso- och sjukvården?
2. Har en rapportering skett till regionstyrelsen avseende åtgärdsplaner och vidtagna åtgärder?
3. Har program FVM lyft frågor till regionstyrelsen som kräver politiska beslut?
4. Har regionstyrelsen fattat beslut om åtgärder?
5. Har nya risker uppstått och har de hanterats?

## Avgränsning

Granskningen avgränsas till att beskriva arbetet med FVM samt de åtgärder som regionstyrelsen vidtagit t o m september 2021.

## Revisionskriterier

Med revisionskriterier avses de bedömningsgrunder som bildar underlag för revisionens analyser och bedömningar. I denna granskning har följande revisionskriterier använts:

- Kommunallagen 6 kap. 1§, om att styrelsen ska leda och samordna förvaltningen av regionens angelägenheter och ha uppsikt över övriga nämnders verksamhet.
- Kommunallagen 6 kap. 6§, om att nämnderna var och en inom sitt område ska se till att verksamheten bedrivs i enlighet med de mål och riktlinjer som fullmäktige har bestämt samt de bestämmelser i lag eller annan författning som gäller för verksamheten.
- Regionstyrelsens reglemente, daterat 2019-06-10, om styrelsens ansvar för uppsikt och samordning samt ansvar för verksamhet i egen regi.
- Revisionens granskningsrapport ” Granskning av regionstyrelsens styrning av FVM” (Dnr: REV 2020-00108).

## Ansvarig styrelse

Regionstyrelsen är ansvarig styrelse för det som granskningen omfattar.

## Metod

Granskningen sker främst genom dokumentgranskning från relevanta beslutsgrupperingar:

- Regionstyrelsen och regionfullmäktige
- Digitaliseringsberedningen
- Regionledningen
- FVM-programmet

Det kompletteras med intervjuer med tjänstepersoner på Koncernkontoret.

## Granskningsansvarig och kvalitetskontroll

Kari Aartojärvi är granskningsansvarig projektledare. Ulf Aronsson är projektdeltagare. Anna Stenberg är kvalitetsansvarig. Kvalitetssäkring har också skett genom faktakontroll med ansvariga tjänstepersoner på Koncernkontoret.

Birgitta Eriksson och Staffan Albinsson är Revisorskollegiets kontaktrevisorer för granskningen.

# Resultat av granskningen

I detta avsnitt ges en kort sammanfattning av de bedömningar som gjordes i samband med granskningen av FVM hösten 2020. Ett flertal rekommendationer gavs då. Vidare ges en sammanfattning av det svar som regionstyrelsen lämnade på granskningsrapporten. FVM har varit föremål för ett flertal beslut under året. En redogörelse görs av dessa beslut och vad besluten grundades på. Det fortsatta arbetet i Program FVM beskrivs. Avsnittet avslutas med revisionsenhetens bedömning utifrån de revisionsfrågor som ställts upp för granskningen. Granskningen resulterar i några rekommendationer till regionstyrelsen.

## lakttagelser

### 2020 års granskning av FVM i sammanfattning

Inom ramen för revisionens grundläggande granskning av regionstyrelsen 2020 gjordes en fördjupad granskning av regionstyrelsens styrning av FVM<sup>3</sup>. Syftet med granskningen var att bedöma om regionstyrelsen säkerställt att arbetet i FVM-programmet bedrivs på ett ändamålsenligt sätt utifrån fattade beslut. I granskningen belystes förberedelser för införande av FVM till och med september 2020.

Regionstyrelsen har enligt sitt reglemente ett ansvar att samordna arbetet. Vår bedömning i granskningen var att programkontoret och programledningen för FVM i stora delar bedrivit arbetet på ett systematiskt och strukturerat sätt med hänsyn taget till de förutsättningar man haft. Komplexiteten i program FVM och i förberedelsearbetet bedömdes dock vara så stor att det fanns en risk för att det upphandlade IS/IT-systemet Millenium inte skulle kunna implementeras enligt tidplan och inom givna ekonomiska ramar. Olika delprojekt och arbetsströmmar är beroende av varandra vilket gör att svårigheter uppstår i att driva arbetet framåt enligt projekt- och tidplaner. Till det kommer behov av omfattande anpassningar av administrativa system och rutiner såsom ersättningsystem med mera.

Vår bedömning var vidare att det fanns en risk för avsevärda merkostnader, utöver vad som tidigare beräknats, på grund av att gamla IS/IT-system inte skulle kunna avvecklas utan behöver vara i drift under en längre övergångsperiod än vad som ursprungligen planerats. Detta för att användarna ska kunna nå väsentlig vårdinformation som inte kunnat överföras till Millenium. Revisionsenhetens bedömning var att regionstyrelsen bör tillse att en förnyad riskanalys genomförs som kan utgöra grund för en reviderad målbild och plan för det fortsatta arbetet.

Utifrån genomförd granskning rekommenderade vi regionstyrelsen att:

- tillse att en övergripande förnyad riskanalys görs som snarast möjligt presenteras för regionstyrelsen. Det bör vara en riskanalys som spänner över hela programmet; dess syften, förutsättningar, komplexitet, tidsplaner, kopplingen till omställningsarbetet, samarbetet med Cerner, effekterna av covid-19 etc.

<sup>3</sup> Granskning av regionstyrelsens styrning av FVM, daterad 2020-11-09, Dnr: REV 2020-00108

- den förnyade riskanalysen tar ett helhetsgrepp kring implementeringen av FVM och värderar vilka risker som finns och hur de ska hanteras. Riskanalysen bör leda till en värdering och prioritering av:
  - ”Måste-frågorna”, dvs det som måste bli klart i tid och är kritiskt för att FVM ska kunna implementeras på ett framgångsrikt sätt och inom givna ekonomiska ramar.
  - ”Bör-frågorna”, dvs det som bör bli klart i tid ur funktionell och ekonomisk synvinkel.
  - ”Bra om-frågorna”, dvs det som är bra om det blir klart i tid, men som inte är nödvändigt för att FVM ska kunna implementeras på ett effektivt sätt.
  - ”Kan vänta-frågorna”, dvs det som kan pausas och implementeras i ett senare skede utan större problem vad gäller funktionalitet och kostnader.

## Regionstyrelsen har lämnat svar på granskningsrapporten och beslutat om vissa åtgärder

Regionstyrelsen behandlade 2020-12-15 ett ärende avseende ”uppdaterade kostnader, finansiering och regelverk för införande av Millennium”. Regionstyrelsen föreslår att regionfullmäktige beslutar om att fastställa regler och hantering för att kompensera för tillkommande kostnader som uppstår vid införandet av Millennium samt om att fastställa regler och hantering gällande finansiering av kostnader för FVM. Regionfullmäktige beslutade enligt förslaget 2021-02-16.

Regionstyrelsen beslutar för egen del att:

1. ge regiondirektören i uppdrag att samordna och planera arbetet med nyttorealiserings/effekthemtagning och att åiterrapportera detta till regionstyrelsen senast maj 2021.
2. korrigera planbeslut gällande investeringar med hänsyn tagen till ny betalningsplan.
3. översända tjänsteutlåtandet som svar på revisorskollegiets granskning av regionstyrelsens styrning av FVM.
4. ge regiondirektören i uppdrag att genomföra och åiterrapportera en riskanalys, som spänner över hela programmet, så snart som möjligt.

I tjänsteutlåtandet anges att regiondirektören under våren 2020 har genomfört en särskild genomlysning av FVM-programmets budget, med stöd av extern part, för att säkerställa att den ligger i rimlig nivå. De slutsatser som kom fram vid genomlysningen gällande budgetering av kostnader, periodisering och avgränsningar har tagits i beaktande vid de genomgångar som skett under hösten 2020. Genomgångarna har omfattat kostnader för programmet, drift och förvaltning efter implementering samt kostnader för utveckling, avveckling och arkivering av befintliga system.

Utifrån de genomgångar och analyser som Koncernkontoret har gjort noteras att kostnaderna ökar med drygt 500 miljoner kronor jämfört med de kostnader som presenterades 2019. Kostnadsökningarna beror till största delen på att inte tillräcklig höjd

tagits för kostnader gällande utveckling, avveckling och arkivering av befintliga system samt att programmet försenats med ett år. I beslutsunderlaget anges att kostnaderna för FVM-programmet huvudsakligen finansieras genom regionbidrag, statsbidrag och omdisponering av centrala medel. Därutöver har beslutats om reservering i det egna kapitalet för implementering av FVM om 1 400 miljoner kronor. Det anges att denna reservering gjordes för att undvika påverkan på verksamheten och att genom att nyttja reserveringen så krävs inga ytterligare budgetmedel för att täcka de ökade kostnader som uppkommit.

I beslutsunderlaget, daterat 2020-12-01, anges att investeringsbudgeten för hela införandeperioden uppgår till 1 440 mnkr och är oförändrad jämfört med 2019 års bedömning. Ny kostnadsbudget för program FVM anges till 2 241 mnkr för hela införandeperioden (I budget 2019 angavs 2 027 mnkr). Kostnadsbudget för befintliga system anges vara 428 mnkr för perioden 2021 - 2023. Denna budgetpost är ny jämfört med 2019. Vissa kostnader minskar också, vilket resulterar i en samlad kostnadsökning på lite drygt 500 mnkr.

Vidare anges i beslutsunderlaget att införandet bedöms innebära bortfall av produktion hos de olika utförarna. Där beskrivs detta enligt följande: ”Det är i dagsläget svårt att precisera exakt omfattning av produktionsbortfallet. Perioden som bedöms innebära produktionsbortfall startar 12 veckor innan systembyte och sträcker sig minst 16 veckor därefter. Totalt minst 28 veckor (ca 7 månader). Störst bortfall bedöms ske under en fyraveckorsperiod i samband med systembyte. Under dessa veckor uppskattas bortfallet till 25 - 50%.” Vidare anges att ” För att säkra att invånarna inte får mindre vård under implementeringen av Millennium ska berörda utförare och nämnder planera hur dessa vårdvolymerna ska omhändertas. Detta ska vara en integrerad del av implementeringsplaneringen och kräver ett nära samarbete och samplanering mellan vårdens utförare, nämnder och Regionstyrelsen”.

## Regionstyrelsen har fattat ytterligare beslut kopplat till FVM

Under 2021 har regionstyrelsen lagt förslag till regionfullmäktige om att tillämpa ett **förenklat ersättningssystem** för sjukhusen under införandeperioden av Millennium. Sjukhusens vårdproduktion kan komma att minska något under införandeperioden, vilket skulle få negativa effekter på sjukhusens ekonomi med nuvarande prestationsbaserade ersättningsmodell. Regionstyrelsen fastställde 2021-06-29 den förenklade ersättningsmodellen, som i princip innebär en anslagsfinansiering, att gälla för åren 2022 och 2023. Syftet är att sjukhusen ska kunna fokusera på det utvecklingsarbete som krävs under den tid Millennium införs.

På samma möte behandlas också **nyttorealiseringsplan och uppföljningsplan** för FVM samt modell för effekthemtagning. Syftet med nyttorealiseringsplanen är att planera för uppföljning av utveckling mot de nio effektmål som fastställts för FVM:

- Relevant information enkelt och nära invånaren, till exempel rörande sjukdomstillstånd och behandlingsplaner.
- Minskat behov att upprepa information som lämnats vid tidigare kontakter med vården.
- 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.
- Förhöjd funktionalitet utifrån det uppdrag man har.
- Minskning av administrativa uppgifter relaterat till vårdinformationsmiljön.
- 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.

För att mäta de positiva effekterna av FVM anges att uppföljning kommer att ske med ca 15 olika indikatorer. Utöver indikatorerna kommer det att genomföras en särskild uppföljning av medarbetarnas syn på implementeringen och deras möjligheter att påverka. Uppföljningen kommer också att inkludera medarbetarnas uppfattning om hur arbetsmiljön utvecklas positivt eller negativt under två år som konsekvens av införandet av FVM.

För att driva utvecklingen av organisationen med tillgängliga resurser finns en **modell för effekthemtagning** med gemensamma mål. I tjänsteutlåtandet till beslutet anges att Millennium kommer att innebära högre förvaltningskostnader jämfört med idag. Prognosen för dessa ”merkostnader” ligger årligen för koncernen på cirka 350 mnkr. Denna prognos bygger på att vissa befintliga IT-system enligt plan ersätts av Millennium. Om detta inte sker så bedöms förvaltningskostnaderna omfatta 400 till 450 mnkr årligen. Kostnader för drift, support och avskrivningar för Millennium redovisas regioncentralt och övertas av utförarna andra halvåret 2024. Denna hantering anges möjliggöra att effekthemtagning kan ske innan kostnader för drift och support fördelas ut på respektive utförare.

Effekthemtagning handlar om att faktiskt få effekt av nyttor av ett nytt IS/IT-system. Effekter som beskrivs i tjänsteutlåtandet till beslutet är ökad kvalitet och resurseffektivitet och minskad variation mellan utförare. Långsiktigt anges att kliniska processer, stödprocesser och ledningsprocesser kommer att utvecklas i riktning mot att möjliggöra för medarbetare att använda sin kompetens och sina resurser på bästa möjliga sätt för att på så sätt effektivare möta befolkningens behov av vård. FVM ses som en hävstång som rätt använt skapar förutsättningar för en produktivitet utveckling. I tjänsteutlåtandet till beslutet anges också att bemanningen behöver anpassas redan i samband med driftstart.

Utöver ovanstående frågor så skulle också frågan om förslag till **reviderad tidplan** för införandet av Millennium tas upp vid regionstyrelsens möte 2021-06-29. Tidplanen hänger i hög grad ihop med pågående avtalsfrågor mellan VGR och leverantören Cerner. Beslut om ny tidplan sköts dock upp till regionstyrelsemöte efter sommaren.

På regionens websida publicerades 2021-08-26 följande information: ”Den ändrade tidplanen för införandet av Millennium kommer att fastställas först senare under hösten. Förhoppningen var att så skulle ha skett vid regionstyrelsens möte i augusti, men formellt beslut väntas nu senare i höst. Förhoppningen var att alla nödvändiga avtalsfrågor skulle ha löst sig under sommaren, men så blir det dessvärre inte, säger regiondirektör Ann-Sofi Lodin. Arbetet måste ändå fortsätta och därför jobbar vi vidare utifrån det förslag som togs fram inom FVM-programmet före sommaren. Tidplanen hänger ihop med flera pågående avtalsfrågor mellan VGR och leverantören Cerner. Enligt förslaget till tidplan kommer första driftstarten (i södra området) som tidigare planerades till våren 2022 att flyttas till våren 2023. Övriga etapper kommer också att påverkas”. I slutet av oktober 2021 finns fortfarande ingen uppgift om mer detaljerad tidplan.

## Regionstyrelsens riskanalys belyser ett flertal riskområden

Uppdraget till regiondirektören att genomföra en riskanalys återrapporterades på regionstyrelsens möte 2021-06-29. Regionstyrelsen beslutade följande:

1. Regionstyrelsen noterar övergripande riskanalys över införandet av FVM och fastställer åtgärdsplanen.
2. Uppföljning och resultat av genomförda åtgärder ska rapporteras till regionstyrelsen i anslutning till ordinarie rapportering.
3. Regionstyrelsen förklarar uppdraget om att genomföra och återrapportera en riskanalys som spänner över hela FVM-programmet slutfört.

En riskanalys presenteras och Koncernkontoret anger att arbete pågår med att hantera några av de risker som uppmärksammats i riskanalysen. Arbetet med, och effekterna av, åtgärderna i åtgärdsplanen ska rapporteras till regionstyrelsen i anslutning till ordinarie rapporteringstillfällen med start i anslutning till årsredovisning för 2021 och tills införandet av FVM övergår i förvaltning.

Ett stort antal risker lyfts i analysen (se bilaga 1 för fullständig redovisning). Riskanalysen har genomförts i FVM-ledningen. Synpunkter på riskanalysen har inhämtats från bland annat ägarutskottet och digitaliseringsberedningens presidium samt från medarbetare på FVM:s programkontor.

Riskerna har grupperats i riskområden/kategorier. Det största antalet risker finns inom området ledning och styrning och det är också inom detta område som Koncernkontoret bedömer att flest åtgärder behöver vidtas. Varje risk har värderats avseende hur stor sannolikheten är för att risken inträffar och hur allvarlig konsekvensen blir om risken inträffar. Bedömning 3 är allvarligast. Riskvärdet erhålls genom att multiplicera värdet för sannolikhet med värdet för konsekvens. Högsta riskvärde blir då 9 och lägsta 1. För risker som bedömts ha relativt stor eller mycket stor sannolikhet för att inträffa planeras åtgärder. De i riskanalysen största riskerna anges vara följande:

***Risken är att VGR inte mäktar med att inkludera alla delar av det sammanhållna hälso- och sjukvårdssystemet inklusive kommunerna och externa utförare och att VGR därmed får svårt att leverera en produkt som möter alla parter behov. (Riskvärde 9)***

Åtgärd: Säkra kraftsamling och vid behov prioritera inom Västra Götalandsregionen.

***Risken är att avtalets utformning och formella krav enligt LOU påverkar möjligheterna att hitta vägar framåt negativt. (Riskvärde 9)***

Åtgärd: Säkra former för tillitsbaserad dialog och partnerskap mellan parterna.

***Risken är att VGR inte kan beskriva målbild och hur FVM kommer att fungera för externa parter. Det skapar otydlighet och gör att VGR missar de viktigaste sakerna som behöver lösas tillsammans med kommunerna. (Riskvärde 6)***

Åtgärd: Säkra förståelse av målbild och FVM:s funktionalitet genom riktad kommunikation efter behov. Rådslag med Västkom och kommunerna är etablerat och kommer att utvecklas ytterligare för att stärka partnerskapet.

***Risken är att tjänstemannaorganisationen inte är tillräckligt beslutsför när det gäller regiongemensamma beslut och prioriteringar. (Riskvärde 6)***

Åtgärd: Säkra och skapa förutsättningar för regiongemensamma beslut och prioriteringar. Uppdrag har lämnats till hälso- och sjukvårdsdirektören och digitaliseringsdirektören att bygga organisation och funktioner för drift och utveckling av FVM. Förändringsdirektören leder arbetet med ledning och styrning av ett sammanhållet hälso- och sjukvårdssystem.

***Risken är att VGR inte når målet om ett sammanhållet hälso- och sjukvårdssystem, för att uthålligheten för införandet av FVM inte räcker. (Riskvärde 6)***

Åtgärd: Säkra följsamhet till lagda planer och aktiv och snabb hantering av avvikelser.

***Risken är att FVM 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. (Riskvärde 6)***

Åtgärd: Kommunikation och ledning av programmet kopplas till övriga strategier.

***Risken är att nödvändigt förändringsarbete som egentligen inte är beroende av tekniska lösningar och gemensamma regionala processer stoppas upp på grund av införandet av Millennium. (Riskvärde 6)***

Åtgärd: Säkra och skapa förutsättningar för att prioriterat förändringsarbete kan genomföras.

***Risken är att fastställda regiongemensamma processer och arbetssätt som ingår i FVM inte efterlevs då VGR inte lyckats med ledning och styrning. (Riskvärde 6)***

Åtgärd: Säkra och skapa förutsättningar för efterlevnad.

***Risken är att VGR och Cerner inte klarar av att vårda sin partnerrelation vilket påverkar förtroendet mellan parterna, och därmed införandet, negativt. (Riskvärde 6)***

Åtgärd: Säkra former för tillitsbaserad dialog och partnerskap mellan parterna.

***Risken är att VGR inte ger kommunerna tillräckligt stöd och service då VGR inte förmår att ta ansvar för rollen som part i sjukvårdssystemet och som leverantör av IT-tjänster samtidigt. (Riskvärde 6)***

Åtgärd: Säkerställ en nära dialog med kommunerna

***Risken är att kostnaderna för införandet blir avsevärt högre än vad VGR inledningsvis planerade för och därmed tränger undan annan utveckling. (Riskvärde 6)***

Åtgärd: Bevaka kostnadsutveckling och budgetavvikelse på ett adekvat sätt och i enlighet med övrig uppföljning. Särskild rapportering vid avvikelser.

***Risken är att mobila lösningarna för hantering av Millennium inte fullt ut hänger med. (Riskvärde 6)***

Åtgärd: Säkra att nuvarande mobil utrustning fungerar med Millennium, alternativt gör en utbytesplan för rätt mobil utrustning.

**Risken är att Millennium begränsar möjligheten att ansluta viktiga stödsystem. (API-er). (Riskvärde 6)**

Åtgärd: 1. Säkra om det är avtalsjuridik eller teknik som risken avser.  
2. Gör en handlingsplan för hantering av problemet.

Som framgår ovan så har riskanalysen ett starkt fokus på ett sammanhållet hälso- och sjukvårdssystem och allt vad det innebär av gemensamma processer och arbetssätt inom organisationen och över vårdgränser. Vid intervjuerna framkommer att en bedömning gjordes att man kommer att klara av införandet av grundfunktionaliteten i Millennium, men att riskerna snarare låg på problem som rörde samband och samordning mellan vårdgivare och system. Insikt anges finnas att viss funktionalitet kanske inte är helt på plats i samband med införandet av Millennium, men att det är problem som kommer att lösas i närtid efter driftstart. En av de intervjuade anger att det trots allt kan vara något positivt med förseningen av införandet av FVM genom att mer tid ges för arbetet med att säkerställa att funktionalitet finns på plats. I intervjuerna anges också att ett ständigt arbete sker inom ramen för FVM-programmet avseende prioriteringar.

Det sammanhållna hälso- och sjukvårdssystemet ses också som en övergripande strategi som ligger ”ovanför” FVM. Strategin handlar om att förena ett processororienterat tänk som innebär horisontell ledning och styrning av arbetet med linjeansvaret och den vertikala ledning och styrning som våra organisationsstrukturer idag till stor del bygger på. Arbeta pågår med samordning, bland annat inom ramen för de inrättade regionala samordningsråden. Intervjuade anger att dessa råd har en viktig roll i det fortsatta arbetet kring arbetssätt.

Beträffande risken om ökade kostnader så framkommer det i intervjuerna att det finns en stor osäkerhet kring det. Arbeta pågår med att teckna en affärsuppgörelse med leverantören Cerner. Konsekvenserna av en sådan vad gäller både tidplan och ekonomi avgör om det blir ytterligare merkostnader.

## En uppföljning av riskanalysen har gjorts

I samband med beslutet om riskanalys angavs att en första uppföljning av risker skulle ske i samband med årsredovisningen 2021. Regiondirektören beslutade dock att tidigarelägga uppföljningen så att en första avrapportering kunde ske redan i samband med delårsrapporten per augusti 2021. Detta för att säkerställa att arbetet med uppföljning kom igång snabbt och var högprioriterat. På regionstyrelsens möte 2021-09-28 redovisades en uppföljning med en åtgärdsplan för hantering av risker som rör införandet av FVM. I uppföljningen redovisades status i arbetet med åtgärder kopplade till ungefär hälften av de risker som hade lyfts i riskanalysen. Noterbart från redovisningen är att:

- arbete pågår med en rad olika aktiviteter. Många av dessa handlar om fortsatt och utvecklad dialog mellan berörda parter i arbetet med införandet av FVM.
- arbete pågår med att klargöra en rad styrningsfrågor, beslutsfattande, prioriteringar och ansvarsförhållanden med mera.

- det är ett starkt fokus i arbetet på att tillse att FVM blir en bärande del i ett sammanhållet hälso- och sjukvårdssystem.
- arbete pågår beträffande integration med stödsystem med mera.
- arbete pågår med planering för att säkerställa effekthemtagning.
- inga avvikelser noteras per augusti vad gäller kostnadsutveckling.
- en dialog förs med de fackliga organisationerna för att säkerställa en bättre förankring och samverkan.

## Risker har också lyfts i regionstyrelsens arbete med intern kontroll

Risker kopplade till FVM har också lyfts i regionstyrelsens riskanalys inför arbetet med internkontrollplanen för 2021. Tre risker bedömdes ha både stor sannolikhet och konsekvens och lyftes in i regionstyrelsens internkontrollplan. Dessa var:

- ***VGR får inte det man avtalat om inom ramen för FVM.***

Kontroll: Kontrollera och beskriv relevanta brister i leverans inom ramen för avtalet som reglerar införandet av FVM, till exempel förseningar och kvalitetsbrister. Kommentera orsaken till bristerna.

- ***Regionstyrelsen har inte tillräcklig insyn i införandet av FVM för att kunna utöva sin uppsiktsplikt.***

Kontroll: Genomgång av ärenden och informationer till regionstyrelsen under 2020. Sammanfatta frekvens och omfattning av den information som regionstyrelsen fått. Kommentera om det är något/några perspektiv för införandet som regionstyrelsen inte fått information om.

- ***Bristande samordning av styrning eller oklara processer påverkar prioritering av avsatta medel för införandet av FVM negativt.***

Kontroll: Kontrollera avsatta medel i budget mot förbrukade medel för 2020 samt per mars 2021. Finns det planering för tilldelade medel? Följs planeringen?

På regionstyrelsens möte 2021-05-04 behandlades uppföljning av regionstyrelsens internkontrollplan. Där noteras bland annat att det finns behov av åtgärder för att säkerställa att regionstyrelsen får tillräcklig information om införandet av FVM. Det anges i kontrollen att det under punkten ”regiondirektören informerar” eventuellt lämnas korta ögonblicksbilder över ekonomi med mera som också kan ha koppling till FVM. I kontrollen noterar man att det dock inte framgår i protokollen. Vidare anges att FVM har berörts inom ramen för större ekonomiska ärenden, till exempel årsredovisningar eller styrande dokument såsom digitaliseringspolicyn.

Sammantaget anges i beslutsunderlaget att kontrollen visar att regionstyrelsen inte får någon samlad, kontinuerlig och strukturerad information om FVM som motsvarar information och uppföljning av andra aktuella frågor, exempelvis tillgänglighet. Det anges också att kontrollen uppmärksammar en risk för att regionstyrelsen får information om

potentiella avvikelser såsom ökade kostnader och förseningar först när avvikelsen redan inträffat. Kontrollen uppmärksammar också att möjligheten till insyn och spårbarheten vid hantering av politiska beslut försvåras genom att viktig information vid regionstyrelsens sammanträden inte protokollförs. Ett förslag lämnas om att planera in ärenden för mer formell uppföljning och avrapportering till regionstyrelsen vid några tillfällen per år under det fortsatta FVM-införandet.

Digitaliseringsberedningen är enligt sin uppgiftsbeskrivning politisk styrgrupp för arbetet med FVM och följer därmed arbetet. I kontrollen noteras att Digitaliseringsberedningen inte har gjort någon formell rapportering om FVM-införandet till regionstyrelsen.

Genomförandet av åtgärder med anledning av kontrollerna planeras och hanteras i huvudsak inom ramen för Koncernkontorets ordinarie arbete. Regionstyrelsens internrevisorer följer åtgärderna. Rapportering från arbetet med FVM är en stående punkt i dagordningen för digitaliseringsberedningens möten. Särskilda föredragningar om arbetet inom FVM har också gjorts på ett flertal regionstyrelsemöten under året.

Beträffande risken som avser ekonomin för FVM anges att en regelbunden uppföljning ska säkerställa en intern kontroll. Vidare anges att den särskilda genomlysningen av FVM-programmet som genomfördes under 2020 resulterade i en mer samlad bild.

Genomlysningen resulterade i bedömningen att det krävs ytterligare 500 mnkr under åren 2021 - 2024 om tidplanen hålls. Kostnader för utveckling/avveckling av befintliga system visade sig vara betydligt högre än vad som tidigare beräknats.

## Organisationen för FVM är under förändring

Som nämnts i föregående avsnitt är digitaliseringsberedningen politisk styrgrupp för FVM. Program FVM leds av flera andra styrgrupper och ledningsgrupper där ansvarsfördelningen anges<sup>4</sup> enligt följande:

### **FVM programstyrgrupp**

Gruppen har övergripande ansvar för programmet FVM, avtalsfrågor, de övergripande besluten och införandet av Millennium. Gruppen består av representanter för VGR, kommunerna (Västkom:s direktör) och leverantören Cerner.

### **FVM styrgrupp (koncernledning hälso- och sjukvård och representant för Västkom)**

Gruppen har som främsta uppdrag att bereda övergripande och strategiskt viktiga frågor inför beslut i FVM Programstyrgrupp.

### **FVM programledning**

Gruppen ska fatta operativa beslut för att säkerställa att programmet når sina mål, följa upp att projekt och uppdrag genomförs och besluta om styrning och bemanning. I gruppen deltar representanter från VGR, Cerner och kommunerna i Västra Götaland.

### **FVM klinisk ledning**

FVM klinisk ledning är en beslutande grupp som ska säkerställa att designen av Millennium sker i enlighet med nationella och regionala riktlinjer för standardisering av processer i vården, och att systemet ger ett effektivt stöd i den dagliga verksamheten.

<sup>4</sup> FVM Websida, avläst 2021-10-25

### **FVM teknisk ledning (VGR IT:s ledningsgrupp)**

FVM teknisk ledning är en beslutande grupp med syfte att säkerställa att alla tekniska frågor i programmet sker i linje med nationella och regionala riktlinjer och att FVM:s tekniska plattform möjliggör ett effektivt och robust stöd till den dagliga verksamheten. Gruppen ska också säkerställa att Millennium passar in i VGR:s IS/IT-miljö.

### **FVM programkontor**

Programkontoret är ledningsstöd för FVM:s programledning och består av olika funktioner (planering, riskhantering, ekonomi, kommunikation med mera). Programkontoret leds av programägare och programledare.

Regiondirektören har i ett verkställighetsbeslut 2021-02-18 beslutat om att förstärka styrningen av program FVM. I beslutet anges att förändringar av ledningsorganisationen har gjorts under hösten 2020 med delvis ny bemanning av programmets styrgrupper. Koncernledning hälso- och sjukvård samt direktören för Västkom utgör styrgrupp för FVM-arbetet och ett särskilt ledningsutskott inrättas för att ha en närmare ledning och samordning av programmets olika delar. Där anges vidare att, efter överenskommelse med Cerner, så separeras programstyrgruppens uppdrag i två delar för att kunna fokusera på framdrift och samarbete och ha avtalsfrågor separat.

En samordnare för programmet har utsetts, som har i uppdrag att samordna och leda helheten inom FVM-programmet. Uppdraget är också att följa upp programmets olika delar och tillsammans med respektive ansvarig föreslå åtgärder samt lämna förslag på eventuella prioriteringar mellan delarna. Samordnarens uppdrag är att:

1. vara ordförande i programstyrgruppen för framdrift och samverka med Cerner
2. vara ordförande i ledningsutskottet som prioriterar och förbereder inför VGR:s styrgrupp och programstyrgrupp. Ansvariga personer för de olika FVM-uppdragen rapporterar till ledningsutskottet.
3. sammanhållande för roll- och organisationsförändringar samt nya arbetssätt som är en viktig del i Soki<sup>5</sup>-arbetet samt bevaka och ta initiativ till facklig samverkan för dessa förändringar.
4. delta aktivt i det särskilda arbete som kommer att genomföras för effekthemtagning och nyttorealiserings av FVM.

Jämfört med tidigare ledningsorganisation har regiondirektören därmed delegerat en del av sitt tidigare ansvar till samordnaren.

I beslutet anges också att samarbete över förvaltningsgränser och med kommunerna är avgörande för att lyckas. Fler chefer behöver därför involveras för att skapa ett engagemang och en förståelse för de förändringar i ledning och styrning samt i vårdens processer som behövs. En fördelning av ansvar anges för FVM-programmets fyra delar:

- Millennium - systemet ska bli färdigt för leverans/genomförandet i VGR. Avtal och nära samarbete med Cerner. Ragnar Lindblad, programchef, är ansvarig.

<sup>5</sup> Soki är en förkortning för Standardisering och kliniskt innehåll.

- Genomförandet – förbereda VGR för att ta emot Millennium. Initiera nödvändiga förändringar i ledning och styrning. Samordna implementeringsansvariga inom programmet och förbereda genomförandeprocessen tillsammans med Cerner i samtliga berörda förvaltningar. Peter Häyhänen är ansvarig.
- Anpassa och säkerställa befintliga system till Millennium och införa nödvändiga digitala invånartjänster. Bygga upp en drift- och supportorganisation på Digitaliseringsstaben. Initiera nödvändiga förändringar i ledning och styrning. Richard Karlsson, IT-chef, är ansvarig.
- Vårdens processer - säkerställa en organisation för att utveckla och förvalta riktlinjer för vårdens processer inom Millennium. Integrera kunskapsorganisationen i denna organisation och skapa tydlig struktur för hur beslut ska fattas. Initiera nödvändiga förändringar i ledning och styrning. Karin Möller, regionchefläkare, är ansvarig.

Ett särskilt uppdrag för samordning av arbetet med effekthemtagning/nyttorealiserings har påbörjats och ska konkretiseras under 2021. Erik Lagersten, förändringsdirektör, är ansvarig.

I ett verkställighetsbeslut 2021-02-11 anger regiondirektören att det på Koncernkontoret krävs stora förändringar för att förbereda för FVM och för att stödja ett samordnat sätt att leda och styra hälso- och sjukvården. Koncernstabsdirektörerna anges vara ansvariga för att genomföra nödvändiga förändringar under 2021. Ett särskilt uppdrag för stöd och samordning av detta arbete har getts till Catharina Dahlöf, konsult.

Regionstyrelsens beslut 2021-06-29 om nyttorealiseringsplan och uppföljningsplan för FVM samt modell för effekthemtagning innebar också att planering och samordning organiseras i en tillfällig central funktion som leds av förändringsdirektören. Arbetet ska ske i partnerskap med berörda förvaltningar. Funktionens uppgift är att föreslå en standardiserad och optimerad bemanningsplan och personalstruktur för varje vårdprocess utifrån verksamhetens krav.

Vid intervjuerna framkommer att de olika rollerna i organisationen inte är helt tydliga och att arbete pågår med att tydliggöra den samlade organisationen och att beskriva styrkedjan tydligare. En bearbetning sker också av uppdragsbeskrivningar. Avsikten är att fatta beslut om dessa i höst.

Regiondirektören beslutade också i ett verkställighetsbeslut 2020-07-03 om att från och med 2020-09-01 bilda koncernstab digitalisering i syfte att samla funktioner från VGR IT, vissa övriga koncernstaber och koncernavdelningar inom Koncernkontoret på ett ställe. Drygt 50 tjänster inom Koncernkontorets staber flyttas. Syftet med organisationsförändringen uppges vara att i större utsträckning ta tillvara digitaliseringens möjligheter och öka takten i implementeringen av digitala lösningar. För att öka utvecklings- och leveranstakt anges att de strategiska digitaliseringsfrågorna behöver samlas ihop organisatoriskt och att IS/IT-styr- och finansieringsmodell behöver förenklas.

I intervjuer i granskningen och inom ramen för revisionens grundläggande granskning av regionstyrelsen har det framkommit att det fortsatt finns en otydlighet i hur IS/IT-organisationen egentligen ser ut. Trots att koncernstab digitalisering bildades för drygt ett år sedan är roller och ansvar ännu inte helt tydliggjorda. Den gamla objektorganisationen

kvarlever i viss utsträckning fortfarande och det uppges finnas oklarheter kring ansvar och befogenheter.

Samtidigt som syftet med omorganisationen är att kraftsamla så visar intervjuerna att det finns en oro för att omorganisationen i det mer kortsiktiga perspektivet kan skapa oreda i arbetet och därmed få negativa konsekvenser för införandet av FVM. När tidigare funktioner och arbetsuppgifter flyttas till nya funktioner och till nya medarbetare så anges det finnas risker för att viktiga arbetsuppgifter ”hamnar mellan stolarna”. Risk för att nyckelpersoner lämnar IS/IT-organisationen har också nämnts.

## Arbetet med införandet av FVM har fortsatt under 2021

Som nämnts ovan finns det ett förslag till ny tidplan för införandet av FVM. Den har arbetats fram under våren i program FVM. I FVM-programmets nyhetsbrev per juni 2021 anges att ett stort antal personer har varit inblandade för att komma fram till ett robust och väl genomtänkt förslag till ny tidplan för införandet av Millennium och programarbetet i stort. I juni månads nyhetsbrev anges vidare att designarbetet fortgår. Genomförandet av ett flertal aktiviteter har påverkats i och med den nya tidplanen och omplaneringen. I väntan på ny tidsplan har också en del lokala förberedelseaktiviteter bromsats upp.

I nyhetsbrevet oktober 2021 anges att en milstolpe i arbetet är valideringen av färdig design som genomfördes veckorna 35–37. Validering innebär att godkänna att resultatet blev som det var tänkt. Totalt deltog ungefär 400 personer i runt 280 sessioner, varav drygt hälften var verksamhetsexperten. I och med valideringen så är en stor del av det designarbete som påbörjades våren 2020 klart och testfasen kan påbörjas senare i höst. Vid intervjuerna framkommer att validering återstår av några av de optioner som upphandlats. Denna validering kommer att ske efter årsskiftet 2021/2022. Ett antal webinarier anordnas från och med oktober 2021 för att visa på exempel på hur systemet designats och hur det kan komma att användas när det tas i drift.

I intervjuerna med ansvariga tjänstepersoner framkommer att ett omfattande arbete har gjorts avseende analyser av de olika arbetsflödena. Åtgärder har vidtagits när problem uppstår i syfte att få bättre framdrift i arbetet.

I revisionens granskning 2020 bedömde vi att det fanns ett behov av att granska risker även ur ett medarbetarperspektiv och arbetsmiljöperspektiv. I FVM-programmets nyhetsbrev i september 2021 anges att projekt regional förändring arbetar med att ta fram en enkätundersökning som ska mäta medarbetares och chefers förförståelse för vad förändringarna med den nya vårdinformationsmiljön innebär och deras vilja att aktivt medverka till dem. Undersökningen är en del i beslutad förändringsledningsstrategi som ska stödja införandet. Svaren ska ge underlag för att hantera eventuella problem eller oro och identifiera behov av ytterligare stöd. Det anges att chefer på olika nivåer i organisationen ska få direktåterkoppling av den egna verksamhetens resultat med förslag på åtgärder. Både medarbetare som kommer att arbeta direkt i Millennium och de som är indirekt berörda kommer att ingå i undersökningen. Den 14 oktober 2021 hölls också Ledarforum FVM, med 500 deltagande chefer.

Inom ramen för revisionens grundläggande granskning av regionstyrelsen har det framkommit synpunkter från flera av Koncernkontorets koncernstabber på bristande delaktighet i utvecklingsarbete som på olika sätt berör koncernstyrningen. Vid intervjuerna anges att arbete pågår med att engagera Koncernkontoret i förändringsarbetet.

Engagemanget från Koncernkontorets sida uppges ha varierat under arbetets gång. Variationen anges vara stor mellan olika koncernstaber. De intervjuade i FVM-programmet och de på Koncernkontoret ger olika bilder avseende graden av delaktighet.

## FVM-programmets tidplan och ekonomi är fortsatt något osäker

Vid intervjuerna framkommer att det finns en osäkerhet kring tidplanerna. Bedömningen om en förskjutning av tidplanerna på ett år anges vara osäker. Den bedömningen, som gjordes under våren 2021, förutsatte att en rad aktiviteter skulle kunna bedrivas under våren och sommaren 2021. En del av dessa aktiviteter har pausats. Covid-19-pandemin har delvis påverkat arbetet. Affärsuppgörelsen med Cerner påverkar tidplanen. Flera av de intervjuade lyfter att det finns en risk för ytterligare försening. Varje försening innebär också risk för ytterligare merkostnader.

De intervjuade anger dessutom att det finns en rad nya utmaningar. En stor utmaning är att hantera det rörliga mål som FVM är. Nya inspel kommer från olika håll, med nya krav och behov. Gränssnitten mellan vad som är arbete inom FVM och vad som är annat utvecklingsarbete uppges emellanåt vara otydliga. I granskningen framkommer att det under arbetets gång visat sig finnas en del brister i IS/IT-system som ska integreras med Millennium. Det är brister som enligt några av de intervjuade skulle ha kunnat rättats till tidigare, och innan FVM-arbetet påbörjades, men som nu riskerar att ”landa i knät” på programledningen. Det anges pågå diskussioner om ansvar för utveckling, avveckling och integrationer och hur lösningar ska se ut.

Koncernkontoret har tagit fram ”FVM principer för Ekonomi”. I dokumentet anges att man i enlighet med Lag (2018:597) om kommunal bokföring och redovisning 6 kap. 7 § redovisar vissa utgifter i arbetet som immateriella tillgångar<sup>6</sup>. Licenskostnader och implementeringskostnader tas som investering. Utöver detta kan även kostnader som uppkommer för att få Millennium på plats tas som investering. En relativt detaljerad beskrivning av vad som är driftkostnad och vad som är investering görs i dokumentet.

FVM-kostnaderna följs upp löpande. Statusrapporten per september 2021 visar att programkostnaden och investeringar prognosticeras att bli lägre än budgeterat 2021. Det anges bland annat bero på att resurser (både egna rekryteringar och konsulter) kommer in senare än planerat. Även leverantörskostnaderna är lägre än planerat. Lägre kostnader förklaras bland annat av att det varit något långsammare takt i projektarbetet. FVM-programmet anges i september sysselsätta 245 heltidsresurser.

Vid intervjuerna framkommer dock att det inte är helt tydligt vad gäller avgränsningen mellan FVM-kostnader och kostnader för andra utvecklingsprojekt. Vissa kostnader, som skulle kunna hänföras till FVM, redovisas inom ramen för objektbudgetarna. Viss oenighet om kostnadsredovisning och finansiering har lyfts fram. Det är dock frågor som Koncernkontoret har att hantera och lösa inom sin budget.

<sup>6</sup> Utgifter för utvecklingsarbete som är av väsentligt värde för kommunens eller regionens verksamhet under kommande år får tas upp som immateriella anläggningstillgångar. Detsamma gäller utgifter för koncessioner, patent, licenser och liknande rättigheter

## Myndigheter har lämnat utlåtanden som rör informations-säkerhet, hantering av patientdata och sekretess

En särskild granskning har gjorts av Inspektionen för vård och omsorg (IVO) avseende riskhantering kopplat till lagstiftning om informationssäkerhet. Granskningen visade att FVM uppfyller kraven på ett systematiskt informationssäkerhetsarbete. IVO konstaterar att VGR visat att det vid inspektionstillfället finns en riskhantering inom programmet FVM och en övergripande styrning av det systematiska informationssäkerhetsarbetet, samt att det finns organisatoriska åtgärder för att hantera risker. FVM-programmet uppger också att arbetet med riskanalys, och med fortsatta åtgärder för att eliminera risker, fortsätter.

IVO noterar dock att det inte är tydligt om de åtgärdsförslag som redovisades vid granskningen är genomförbara och hur uppföljning ska göras. I FVM-programmets nyhetsbrev i oktober 2021 anges att det beror på att arbetet med riskanalyserna pågår i takt med att införandet av FVM går framåt. Åtgärderna anpassas kontinuerligt efter det resultat som riskanalyserna ger. Riskhantering av informationssäkerhet uppges vara ett fortsatt prioriterat område. IVO:s svar omhändertas inom programmet FVM i samarbete med enheten för säkerhet och beredskap på Koncernkontoret som leder arbetet med informationssäkerhet inom VGR.

Av intresse för det fortsatta arbetet med införandet av FVM är också det utlåtande som kom från Myndigheten för integritetsskydd (IMY) i juli 2021 avseende patientdata och sekretess. IMY granskade särskilt Region Skånes motsvarande satsning till VGR:s FVM, Skånes digitala vårdssystem (SDV). Bakgrunden är att Region Skåne har en annan teknisk lösning än VGR, med patientdata som lagras regionexternt. Granskningen avsåg frågan om hur SDV kan säkerställa informationssäkerheten, främst hur man skyddar patientdata som omfattas av sekretess.

IMY avråder Region Skåne från att använda Cerners support som idag är placerad i länder utanför EU. Programledningen för FVM anger att även VGR behöver få klarhet i hur Cerner-support av komplicerade ärenden ska lösas. Utgångspunkten är att Cerners svenska personal måste kunna ge support. Problematiken är att avancerad teknisk support ofta finns organiserad i expertfunktioner utomlands. Diskussioner anges pågå mellan Region Skåne, VGR och Cerner om tänkbara lösningar.

Lag (2020:914) om tystnadsplikt vid utkontraktering av teknisk bearbetning eller lagring av uppgifter anger att uppgifter som en tjänsteleverantör bearbetar eller lagrar inte får röjas eller utnyttjas. Det skulle kunna innebära att om en tjänsteleverantör tillhandahåller support från ett annat land än Sverige så måste i princip likartade regler för offentlighet och sekretess gälla i det landet som de som gäller i Sverige.

Problematiken avseende support från utlandet torde gälla en rad IS/IT-system som används i Sveriges regioner och kommuner. Rättsläget är oklart. Diskussioner pågår på nationell nivå om detta. Det är därför i dagsläget oklart om frågan måste vara löst innan Millenium kan tas i drift.

## Bedömning

I granskningen konstateras att ett flertal åtgärder vidtagits utifrån de analyser som gjorts och utifrån revisionens granskningsrapport. Vi konstaterar också att en riskanalys har gjorts avseende det fortsatta arbetet. Revisionsenhetens bedömning är att riskanalysen täcker in ett flertal av de områden som revisionen pekade på i tidigare granskning. Den tar fasta på ett antal väsentliga risker som behöver hanteras. Granskningen visar också att en rad åtgärder vidtagits av Koncernkontoret för att stärka styrning och ledning av arbetet. Inom Program FVM har arbetet i de olika arbetsflödena analyserats löpande och åtgärder vidtagits när problem har uppstått. Vår bedömning är att arbetet inom programkontoret förefaller fortgå på ett systematiskt sätt. Programkontoret kan dock komma att behöva stöd i form av ”grindvaktsfunktioner” för att inte belastas av nya inspel, krav och önskemål på FVM.

Regionstyrelsen har också fattat beslut om vissa förenklingar som enligt vår bedömning bidrar till att underlätta införandet av Millenium. Det gäller inte minst förenklingen avseende ersättningssystem för att skapa mer stabila förutsättningar för införandet. Detta för att sjukhusen sannolikt får vissa problem att upprätthålla vårdproduktionen under införandeperioden. Vår bedömning är dock att det är angeläget att snarast mer detaljerat kvantifiera den påverkan på vårdproduktionen som uppstår under införandeperioden. Detta i synnerhet som covid-19-pandemin fått stora effekter på vårdproduktionen. Timingen för FVM-införande med ännu en minskning i vårdproduktion är inte den bästa med tanke på det uppdämda vårdbehov som pandemin förorsakat.

Relationen till leverantören Cerner lyfts särskilt i riskanalysen och vi noterar att åtgärder har vidtagits för att klargöra rollerna och stärka relationen. Vi bedömer dock att det finns risk för framtida tvister kring ansvaret för uppkomna förseningar och kostnadsökningar. I relation till Cerner finns också kvarstående frågetecken kring hur supportfrågor ska hanteras i enlighet med svenska lagkrav och svenska myndigheters utlåtanden. Det är frågor som kan vara av avgörande betydelse för idrifttagandet av Millenium.

En effektiv ledning, styrning och samordning av det fortsatta arbetet skapar förutsättningar att lyckas. Vi noterar att arbete pågår för att tydliggöra roller och ansvar beträffande styrning och ledning. Vikten av ett sammanhållet hälso- och sjukvårdssystem lyfts i åtgärdsplaner med mera. En kraftsamling sker också beträffande organisationen för digitalisering. Möjligheterna är därmed goda att skapa rätt förutsättningar för ett lyckat införande av FVM. Vår granskning visar dock att en rad oklarheter finns kring framförallt den nya ”digitaliseringsorganisationen”. Vår bedömning är att arbetet med att sätta organisationen måste ske betydligt mer effektivt än vad som nu är fallet. I annat fall finns risk för att nyckelpersoner lämnar arbetet, vilket kan försvåra det fortsatta arbetet med införandet, och i förlängningen hotar att försvåra idrifttagning och förvaltning av Millenium.

Vår bedömning är vidare att regionstyrelsen i kommande budgetberedningar bör fästa ökad uppmärksamhet på finansieringsfrågan kopplat till FVM. I beslutsunderlaget och beslutet kring hanteringen av merkostnaderna på 500 mnkr för införandet anges att kostnadsökningen kan hanteras utan påverkan på verksamheten och utan ytterligare budgetmedel genom att nyttja tidigare reservering. Likväl är en merkostnad en merkostnad. Om den inte hade uppstått hade resurser kunnat användas till andra prioriterade behov.

Idrifttagandet av Millenium beräknas innebära en merkostnad på 350 - 450 mnkr per år. Det är angeläget att fortsatt arbeta effektivt med effekthemtagning för att säkerställa att den samlade nyttan med införandet av FVM överstiger denna merkostnad. Vår bedömning är att det kommer att kräva ett omfattande arbete med att konkret klargöra hur effekterna ska hämtas hem. Det är ett arbete som behöver påbörjas tidigt. Ett ändamålsenligt IS/IT-system innebär besparingar i form av arbetstid för ett stort antal medarbetare. Sådana besparingar i tid har ofta visat sig vara svåra att realisera i pengar. Ett syfte med införandet av FVM är också att höja kvaliteten i vård och omsorg, men även det måste finansieras i form av att effektiviteten i hälso- och sjukvården ökar.

Vår bedömning är vidare att det finns en uppenbar risk för ytterligare merkostnader i och med att införandet skjuts framåt i tiden. Förseningar i införande av IS/IT-system innebär i regel ökade kostnader, dels genom att projektkostnaderna ökar, dels genom att driftkostnader kvarstår för gamla IS/IT-system som enligt plan borde ha avvecklats. Granskningen visar att en mer frekvent avrapportering till regionstyrelsen nu sker av arbetet med FVM. Granskningen visar att Digitaliseringsberedningen roll är något oklar.

Den samlade bedömningen är att regionstyrelsen har vidtagit ändamålsenliga åtgärder men att ytterligare åtgärder behöver vidtas för att säkerställa ett effektivt införande av FVM. Oklarheten kring en ny tidsplan skapar oklarhet kring den fortsatta införandeprocessen och FVM-projektets ekonomi. Revisorerna kommer därför att fortsatt granska införandeprocessen i syfte att bedöma om regionstyrelsen har en tillräcklig styrning av FVM.

## Rekommendationer

Vår rekommendation till RS är att:

- tillse att en uppdaterad bedömning av kostnader för införandet av FVM presenteras för regionstyrelsen senast i samband med årsredovisningen för 2021.
- tillse att en samlad analys görs avseende vilka effekter ytterligare förseningar får på införandet av FVM samt på annat förändringsarbete i regionen.
- tillse att arbetet med planering för effekthemtagning förstärks i syfte att säkerställa att effektiviseringar sker inom berörda nämnder och styrelser som kan möta de ökade driftkostnaderna för Millenium.
- tillse att en mer detaljerad analys görs per berörd styrelse av vilken effekt införandet av FVM får på vårdproduktionen, vilka konsekvenserna blir och hur de ska åtgärdas.
- tillse att mer kraftfulla insatser görs för att prioritera arbetet inom Program FVM och i största möjliga utsträckning undvika nya inspel i arbetet i syfte att underlätta för programledningen att fullfölja sitt arbete.
- tillse att roller och ansvar i regionens digitaliseringsorganisation snarast tydliggörs i syfte att säkerställa ett fortsatt effektivt arbete med införandet av Millenium samt i förlängningen ett effektivt idrifttagande och en effektiv systemförvaltning.
- tillse att en fördjupad riskanalys görs kopplad till leverantören Cerners möjligheter att tillhandahålla service och support i enlighet med det avtal som regionen tecknat med leverantören samt i enlighet med lagar, förordningar och myndighetskrav.

## Bilaga 1 – Regionstyrelsens riskanalys per juni 2021

Risikområde	Risker	Sannolikhet (1-3)	Konsekvens (1-3)	Risikvärde, grön, gul eller röd	Förslag till åtgärd	Ansvar	Klart	
Ledning och styrning	Risken är att VGR inte kan bearbeta meddelanden och hur FVM kommer att fungera för externa parter. Det skapar osynlighet och gör att VGR missar de viktigaste sakerna som behöver lösas tillsammans med kommunerna.	2	3	6	6	Säkra förståelse av mål och FVM:s funktioner i genomgående kommunikation efter behov. Åtgärd med växt och kommunerna är etablerat och kommer att utvärderas ytterligare för att stärka partnerskapet.	Hälsa- och sjukvårdsdirektören i samarbete med digitaliseringsdirektören och kommunikationsdirektören	2021-12-31
	Risken är att tjänstemannainformationen inte är tillräckligt beslutoför när det gäller regiongemensamma beslut och prioriteringar.	2	3	6	6	Säkra och skapa förutsättningar för regiongemensamma beslut och prioriteringar. Uppgång när ämnet till hälsa- och sjukvårdsdirektören och digitaliseringsdirektören att bygga organisation och funktioner för drift och utvärdering av FVM. Förvaltningsdirektören leder arbetet med ledning och styrning av ett sammanhållet hälsa- och sjukvårdsprogram.	Regiondirektören (koncernledning hälsa- och sjukvård och koncernstrategier)	Löpande
	Risken är att VGR missar viktiga områden som behöver hanteras i samband med övergången från program till förvaltning.	1	3	3	3	Ingen åtgärd		
	Risken är VGR inte har rätt kompetens för att genomföra den stora förändring som FVM innebär.	2	2	4	4	Säkra området inom FVM-programmet. Regional förändring/implementering. Vårje förvaltning har ansvariga personer. Mer fokus på dessa frågor i koncernledning hälsa- och sjukvård.	Samordningsansvarig för programmet FVM	När införandet av Millennium övergår i förvaltning
	Risken är att VGR inte har tillräckligt hälsa- och sjukvårdsprogram för att omhänderta för införandet av FVM inte räcker.	2	3	6	6	Säkra följsamhet till lagda planer och aktiv och snabb hantering av avvikelser.	Hälsa- och sjukvårdsdirektören	När införandet av Millennium övergår i förvaltning
	Risken är att VGR inte klarar att minska den centrala administrationsregionen och dess resurser genom att svejka FVM-programmet när programtiden är över.	3	1	3	3	Ta fram en komplett handlingsplan för investering/ Anpassning (i de bästa)	Koncernkontorets förvaltningsledning	2021-12-31
	Risken är att införandet av FVM har blivit onödigt komplext och omfattande på grund av att man fört in andra identifierade problem i arbetet (t.ex. gemensamma inställningsvillkor och bestämning av fastbeställningsinställningar).	2	2	4	4	Tyngt ledplan och prioritering av de förändringar som behövs.	Koncernkontorets förvaltningsledning	2021-12-31
	Risken är att FVM blir för mycket av en separat strategi och inte tillräckligt tydligt sammankopplad med omställningen av hälsa- och sjukvården och målet att bli ett sammanhållet hälsa- och sjukvårdsprogram.	2	3	6	6	Kommunikation och ledning av programmet kopplas till övriga strategier.	Förvaltningsdirektören	2021-12-31
	Risken är att nödvändigt förändringsarbete som egentligen inte är beroende av tekniska lösningar och gemensamma regionala processer stoppas upp på grund av införandet av Millennium.	3	2	6	6	Säkra och skapa förutsättningar för ett prioriterat förändringsarbete kan genomföras.	Samordningsansvarig för programmet FVM och digitaliseringsdirektören	När införandet av Millennium övergår i förvaltning
	Risken är att fastställda regiongemensamma processer och arbetssätt som ingår i FVM inte etableras då VGR inte lyckats med ledning och styrning.	3	2	6	6	Säkra och skapa förutsättningar för etablering.	Regiondirektören (koncernledning hälsa- och sjukvård)	När införandet av Millennium övergår i förvaltning
Förtroende	Risken är att VGR inte förmår förbereda för utvärdering av gamla system och arbetssätt och ett önsade effekter därmed inte kan uppnås.	2	2	4	4	Ta fram en komplett handlingsplan för utvärdering.	Digitaliseringsdirektören	2021-12-31
	Risken är att VGR och Cerner inte klarar av att vilka sin partnerrelation vilket påverkar förtroendet mellan parterna, och därmed införandet negativt.	2	3	6	6	Säkra former för bildebaserad dialog och partnerskap mellan parterna.	Samordningsansvarig för programmet FVM	När införandet av Millennium övergår i förvaltning
	Risken är att förtroendet för införandet hos vårdens medarbetare, och därmed förutsättningar för förändringsarbete och effektivisering, påverkas negativt av eventuella förseningar eller upplevda kvalitetsfall.	1	2	2	2	Ingen åtgärd		
	Risken är att patienternas/invånarnas förtroende för införandet påverkas negativt på grund av förseningar och väntan på upphandlad patient-/invånarnas system (examplaris hemmonitering, 1177).	1	1	1	1	Ingen åtgärd		
	Risken är att VGR inte maktar med att inkludera alla delar av det sammanhållna hälsa- och sjukvårdsprogrammet inklusive kommunerna och externa utförare och att VGR därmed får svårt att leverera en produkt som möter alla parter behov.	3	3	9	9	Säkra utvärdering och vid behov prioritera inom Västra Götalandsregionen.	Samordningsansvarig för programmet FVM	När införandet av Millennium övergår i förvaltning
	Risken är att VGR inte per kommunerna tillräckligt stöd och service då VGR inte förmår att ta ansvar för rollen som part i sjukvårdsprogrammet och som leverantör av IT-tjänster samtidigt.	2	3	6	6	Säkerställ en nära dialog med kommunerna	Samordningsansvarig för programmet FVM och digitaliseringsdirektören	2021-12-31

Riskområde	Risker	Sannolikhet (1-3)	Konsekvens (1-3)	Risikvärde (grön, gul eller röd)	Förslag till åtgärd	Ansvar	Klart
	Risken är att designen av arbetsprocesserna inte skapar en tillräckligt tillfredsställande arbetsmiljö eftersom väsentliga perspektiv missas på grund av bristande förståelse och sammanhan med de tillhörande organisationerna.	2	2		7a. Fram en plan för förbättrad samverkan RS NBL och 4. den händelse referensgruppen för FVM.	Hälsöfästören och hälso- och sjukvårdsdirektören	2021-08-31
Arbetsätt	Risken är att införandet av FVM inte bidrar till ökad patientnytta då nödvändiga förändringar i arbetsätt uteblir.	1	2		2. Ingen åtgärd		
	Risken är att de lösningar som tagits fram för att säkra effektivitet inte används.	3	1		1. Säkra och skapa förutsättningar för efterlevnad. Särskild plan för effektivitet i presentationer för 3. regionstyrelsen den 29 juni	Förbättringsledaren samordnar och respektive förbättringschef ansvarar	Löpande (kommer att kunna mätas först efter införandet)
	Risken är att Milennium innebär så stor grad av standardisering att det leder till ineffektivitet för systemet.	1	1		1. Ingen åtgärd		
Effektivitet och ekonomi	Risken är att kostnaderna för införandet blir större än väntat vid VGR inledning av planerade för och därmed dränerar undan annan utveckling.	3	2		1. Bestämma kostnadsutveckling och budgetavvikelse på ett öppet sätt och i enlighet med övrig uppföljning. 6. Särskild rapportering vid avvikelser.	Ekonomidirektören	När införandet av Milennium övergår i förvaltning.
	Risken är att svårare utformning och formella krav enligt LOU påverkar möjligheterna att hitta vägar framåt negativt.	3	3		9. Säkra former för tillbakaseende dialog och partnerskap mellan parterna.	Samordningsansvarig för programmet FVM	När införandet av Milennium övergår i förvaltning.
	Risken är att Milennium inte kan bidra med förväntad effekt i det sammanhang hälso- och sjukvårdssystemet och vissa kommuner valt andra tjänster och därmed inte tekniskt alla optioner som VGR erbjuder.	2	1		4. Kan inte åtgärdas av Västra Götalandsregionen.		
	Risken är att koncernkontoret inte förmår att ta fram en tydlig modell för framtida kostnadsförening och därmed fördröjar nämndens och styrelsens planeringsarbete.	1	1		1. Ingen åtgärd		
Digitalisering/IT-utveckling	Risken är att VGR inte kan införa önskade nya tekniska lösningar på grund av att lösningarna inte ryms inom ramen för befintligt avtal med leverantören.	1	3		3. Ingen åtgärd		
	Risken är att Milennium är ett omodernt system när det väl införs på grund av alla förseningar.	1	2		2. Ingen åtgärd		
	Risken är att VGR inte planerat och dimensionerat för att hantera drift och utveckling av Milennium vid implementering och vid förvaltning.	1	3		3. Ingen åtgärd		
	Risken är att tillgängligheten saknar en extern lagring är otillräckligt gällande svensk rätt.	1	3		3. Ingen åtgärd		
	Risken är att patientuppgifter kan röjas om VGR väljer extern lagring av vissa information.	1	3		3. Ingen åtgärd		
	Risken är att mobila lösningarna för hantering av Milennium inte säll utgår från patienter.	2	3		6. Säkra att nuvarande mobila utrustning fungerar med Milennium, alternativt gör en utbytesplan för rätt mobila utrustning.	Digitaliseringsdirektören och FVM programledning	Under 2022
	Risken är att Milennium begränsar möjligheten att ansluta väntade södosystem. (LSP-er)	2	3		Åtgärd 1. Säkra om det är avsevärd eller teknisk som risken avser. Åtgärd 2. Gör en handlingsplan för hantering av problemet. 6	Hälso- och sjukvårdsdirektören och digitaliseringsdirektören (ansvar för åtgärd 2 beror på inriktning på åtgärd 1)	Åtgärd 1 klar 2021-08-31