

Fördjupad granskning nr 8/2022

Granskning av FVIS-programmet år 2022

Malin Hedlund och Petter Bergner
Revisionskontoret
Region Västerbotten
Diarienummer: REV 32-2022



Innehåll

1. Sammanfattande analys	3
2. Bakgrund till granskningen	4
3. Granskningens genomförande	5
Syfte och revisionsfrågor	5
Avgränsningar	5
Revisionskriterier	5
Metod	6
4. Regionstyrelsens styrning av FVIS	7
Styrelsen har beslutat om direktiv för FVIS	7
Styrelsen har inte beslutat om årliga budgetar för FVIS	8
Regiondirektören har långtgående befogenheter att styra FVIS	9
Den strategiska styrningen utgår från styrelsens förvaltning	10
Det finns strukturer för styrning av arbetet inom FVIS	11
5. Regionstyrelsens uppföljning och kontroll	12
Styrelsen fick information om FVIS	12
Styrelsen hade svag kontroll över beslut	13
FVIS har system för uppföljning och rapportering	14
6. Hälso- och sjukvårdsnämndens förberedelser för införandet av Cosmic	15
Nämndens ansvar och roll för införandet är inte definierat	15
Nämnden finansierar årligen FVIS med 25 miljoner kronor	16
Nämnden fick information om FVIS	16
Nämnden fattade något beslut under år 2022	17
7. Svar på revisionsfrågor	18
8. Rekommendationer	19
Bilaga 1	20

1. Sammanfattande analys

I Region Västerbotten pågår ett omfattande arbete med att förbereda att informationsstödet Cosmic kan införas i verksamheterna i början av år 2024. Arbetet är organiserat i programmet FVIS som regionstyrelsen är ansvarig för. Trots att hälso- och sjukvårdsnämnden är ansvarig vårdgivare, är nämndens ansvar och roll i införandet oklar. Vi bedömer att detta medför risker som kan påverka verksamheternas förberedelser och mottagande av Cosmic negativt. Andra slutsatser i granskningen är:

- Positivt är att det på tjänstepersonsnivå finns en utvecklad programorganisation för styrning och uppföljning av arbetet i FVIS.
- Styrelsen var inte aktiv i den strategiska styrningen av FVIS. Styrelsen har lämnat för omfattande och långtgående befogenheter till regiondirektören. Styrelsen har inte heller beslutat om någon budget för FVIS. Fullmäktige har tilldelat styrelsen och nämnden 75 miljoner kronor för arbetet, styrelsen och nämnden har dock hanterat medlen som en del av deras årliga budgetramar.
- Styrelsen har inte haft kontroll över kostnaderna förknippade med FVIS. Årliga över- eller underskott för arbetet inom programmet jämförs mot budgeten för hela programperioden på 450 miljoner kronor. Detta går emot regionens principer för ekonomistyrning. Uppskjutna kostnader från tidigare år har medfört att det för år 2023 finns ett prognostiserat underskott på 61 miljoner kronor. Om prognosen stämmer kommer styrelsens och nämndens ekonomiska resultat för år 2023 påverkas negativt med 61 miljoner kronor.
- Styrelsen har inte heller haft kontroll över beslut om FVIS. Det finns också brister och otydligheter i hanteringen av ett beslut som styrelsen fattade i december 2022 om ett tilläggsavtal med Cambio. Vi kommer titta närmare på hanteringen av tilläggsavtalet under år 2023.
- Hälso- och sjukvårdsnämnden behöver bli mer aktiv i sin styrning för att säkerställa att verksamheterna har tillräckliga förutsättningar att införa Cosmic på ett ändamålsenligt sätt. Under år 2023 ska 8 500 medarbetare utbildas i Cosmic. En uppskattning visar att verksamheterna kan behöva avsätta omkring 100 miljoner kronor i resurser för utbildningen. Det återstår också ett omfattande arbete för verksamheterna med att anpassa arbetsätt för att kunna använda Cosmic.

Vi rekommenderar regionstyrelsen och hälso- och sjukvårdsnämnden att:

- Tydliggöra roller och ansvar mellan regionstyrelsen och hälso- och sjukvårdsnämnden för införandet av Cosmic
- Säkerställa att verksamheterna får tillräckliga förutsättningar och klarar av att införa Cosmic på ett ändamålsenligt sätt.
- Säkerställa tillräcklig strategisk styrning av FVIS och införandet av Cosmic. Avgränsa regiondirektörens delegation så att den överensstämmer med bestämmelser i kommunallagen.

- Säkerställa tillräcklig uppföljning och kontroll av arbetet inom FVIS-programmet och införandet av Cosmic.
- Säkerställa att beslut hanteras enligt kommunallagen samt delegations- och vidaredelegationsordningar.

2. Bakgrund till granskningen

Nationellt pågår stora förändringar inom hälso- och sjukvården som ställer höga krav på tillgänglighet, digitalisering, kompetensförsörjning och effektiva vårdflöden. Hösten 2016 inledde Region Västerbotten tillsammans med fyra andra regioner upphandlingen av ett nytt vårdinformationsstöd. Ett nytt vårdinformationsstöd sågs som en förutsättning för omställningen av hälso- och sjukvården och för att uppnå en god och jämlik hälsa och välfärd.

År 2019 tecknade regionerna avtal med leverantören Cambio Healthcare Systems AB. Sedan dess har ytterligare fyra regioner tillkommit och idag samverkar nio regioner tillsammans med Cambio för att utveckla framtidens vårdinformationsstöd, Cosmic. Samverkan mellan regionerna kallas för Sussa-samverkan. Gruppen består av regionerna Västerbotten, Västernorrland, Örebro, Sörmland, Blekinge, Gävleborg, Norrbotten, Halland och Dalarna.

Regionfullmäktige har beslutat att regionstyrelsen är ansvarig för införandet av Cosmic i Region Västerbotten. Arbetet är organiserat i programmet Framtidens vårdinformationsstöd (FVIS). Ett program kan liknas vid ett paraply som samlar flera olika projekt och uppdrag som alla arbetar mot samma mål. I december 2022 pågick tre projekt i FVIS. Planen är att regionens medarbetare ska börja använda Cosmic i början av år 2024.

Budgeten för FVIS uppgår från år 2019 när avtalet med Cambio tecknades, till och med år 2025 när programmet avslutas till 450 miljoner kronor. Därutöver tillkommer investeringskostnader samt kostnader förknippade med drift och förvaltning av Cosmic med flera 100 miljoner kronor. På grund av sekretess i avtalet med Cambio är kostnaderna inte offentliga.

Hösten 2021 genomförde revisorerna en förstudie om införandet av Cosmic (Nr 5/2021). I förstudien konstaterade revisorerna att det fanns behov av att genomföra återkommande granskningar av FVIS och införandet av Cosmic. I sin revisionsplan för år 2022 beslutade revisorerna att genomföra två fördjupade granskningar om FVIS. Den ena granskningen handlar om programstyrningen och redovisas i denna rapport. Den andra granskningen är genomförd av EY och handlar om styrelsens och nämndens ekonomistyrning av FVIS (nr 9/2022).

3. Granskningens genomförande

Syfte och revisionsfrågor

Granskningens syfte är att ge underlag till revisorerna för att bedöma om regionstyrelsen säkerställt en tillräcklig styrning, uppföljning och kontroll av FVIS-programmet. För detta har vi besvarat följande revisionsfrågor:

- Har styrelsen säkerställt en tillräcklig styrning av FVIS-programmet?
- Har styrelsen säkerställt en ändamålsenlig organisation för FVIS-programmet?
- Har styrelsen säkerställt en tillräcklig uppföljning av FVIS-programmet?
- Har styrelsen säkerställt en tillräcklig kontroll över FVIS-programmet?

I granskningen har det också ingått att granska hälso- och sjukvårdsnämnden. Revisionsfrågan vi besvarat som rör nämnden är:

- Har nämnden vidtagit tillräckliga åtgärder för ett ändamålsenligt mottagande av vårdinformationsstödet?

Avgränsningar

Granskningen avser regionstyrelsen och hälso- och sjukvårdsnämnden år 2022. Styrelsen har granskats utifrån sitt ansvar för FVIS-programmet. Nämnden har granskats utifrån sitt verksamhetsansvar för sjukhusvården och primärvården. Granskningen av nämnden avgränsas till de åtgärder som nämnden vidtagit under år 2022 för att förbereda vårdverksamheterna inför införandet av Cosmic år 2024.

Granskningen har varit övergripande. Fokus har varit på formerna och strukturerna för styrning, uppföljning och kontroll. Syftet har inte varit att bedöma om enskilda beslut eller ställningstaganden för genomförandet av programmet eller utvecklingen av Cosmic varit rimliga.

Revisionskriterier

Revisionskriterierna utgör de bedömningsgrunder som bildar underlag för granskningens analyser, slutsatser och bedömningar. Revisionskriterier för denna granskning har varit följande:

- Kommunallagen (2017:725) 6 kap. 6 § om styrelsens och nämndens ansvar att se till att verksamheten bedrivs enligt de mål och riktlinjer som fullmäktige har bestämt samt de bestämmelser i lag eller annan författning som gäller för verksamheten. Styrelsen och nämnden ska också se till att kontrollen är tillräcklig.
- Kommunallagen (2017:725) 6 kap. 37-39 §§ samt 7 kap. 5 och 6 §§ om styrelsens och nämndens möjligheter att delegera beslutsrätt i ett visst ärende eller en viss grupp av ärenden.
- Offentlighets- och sekretesslagen (2009:400) 5 kap. 1 § och 5 § om registrering av allmänna handlingar och sekretessmarkering.

- Fullmäktiges beslut 2020-11-24, § 137 att regionstyrelsen ansvarar för genomförandet av framtidens vårdinformationsstöd.
- Fullmäktiges reglemente för regionstyrelsen som fastställer att styrelsen ansvarar för att stödja och bidra till digitalisering av regionens kärn- och stödprocesser. Enligt reglementet ska styrelsen samråda med hälso- och sjukvårdsnämnden i fullgörandet av detta uppdrag.
- Fullmäktiges reglemente för hälso- och sjukvårdsnämnden som fastställer att nämnden har verksamhetsansvar för sjukhusvård och primärvård. Vidare framgår att nämnden inom ramen för sitt verksamhetsområde ska verka för digitalisering av kärn- och stödprocesser för att därigenom utveckla regionens tillgänglighet till en kostnadseffektiv hälso- och sjukvård.
- Regionens projektmodell Projekttil som anger hur projekt och uppdragsarbete i regionen ska bedrivas, styras och följas upp.

Metod

Granskningen är genomförd av sakkunniga på revisionskontoret. Malin Hedlund har varit projektledare och Petter Bergner projektmedarbetare.

Dokumentanalys av protokoll och styrande dokument

För att besvara revisionsfrågorna har vi granskat regionstyrelsens och hälso- och sjukvårdsnämndens protokoll, mötesanteckningar från centrala ledningsgruppen och hälso- och sjukvårdsdirektörens ledningsgrupp samt protokoll och underlag från programmets styrgrupp. Vi har också granskat programplan, projektplaner och andra styrande och uppföljande dokument för programmet och dess projekt.

Syftet med dokumentanalyserna har varit att identifiera och samla in revisionsbevis, det vill säga sådan information som ger stöd för slutsatser i denna granskningsrapport. Vissa dokument som ingått i granskningen har varit sekretessbelagda. Sekretessen har vi hanterat i enlighet med gällande regler.

Intervjuer med tjänstepersoner

Dokumentanalyserna har kompletterats med intervjuer. Intervjuerna har varit viktiga för att analysera styrningen och uppföljningen inom programmet, men även för att förstå programmets komplexitet och omfattning. Totalt har vi intervjuat 13 personer, däribland regiondirektör, hälso- och sjukvårdsdirektör, programägare och beställarrepresentanter. I bilaga 1 har vi listat samtliga vi intervjuat. Utöver intervjuer har vi också stämt av uppgifter som framkommit i granskningsarbetet med andra tjänstepersoner i regionen.

Rapporten är kvalitetssäkrad

Rapporten har kvalitetssäkrats internt genom att den har granskats av revisionsdirektören. Dessutom har intervjuade personer fått möjlighet att lämna synpunkter på rapportens innehåll.

4. Regionstyrelsens styrning av FVIS

Styrelsen har beslutat om direktiv för FVIS

I början av år 2018 beslutade landstingsstyrelsen att starta införandefasen för FVIS. I december 2020 beslutade styrelsen om programdirektiv och programplan för arbetet. Syftet med programmet är att koordinera och hålla samman de projekt som pågår, så programmets effektmål kan uppnås. Projektens mål knyter an till effektmålen. Styrelsen har beslutat om fem effektmål för FVIS:

1. Invånare och patienter får tillgång till ett systemstöd som ger möjligheter till ett aktivt partnerskap med hälso- och sjukvården. Som patient ska man kunna vara delaktig i planering, genomförande och uppföljning av sin vård med en säker tillgång till relevant vårdinformation.
2. Medarbetare inom den kliniska verksamheten får tillgång till ett systemstöd som möjliggöra en strukturerad journal per patient. Systemstödet uppfattas som ett effektivt och säkert verktyg i det dagliga arbetet och möjliggör en effektiv kommunikation mellan olika professioner och vårdgivare.
3. Medarbetare inom förvaltningsorganisationer uppfattar att de arbetar med ett tekniskt modernt system som kontinuerligt anpassas efter nationella och internationella standarder samt aktuell lagstiftning. Systemstödet möjliggör interoperabilitet på olika nivåer.
4. Det nya vårdinformationsstödet möjliggör en effektiv uppföljning av kvalitet och produktion och ger möjlighet till flexibla utdata i realtid som stöd till ledning och styrning på olika nivåer i organisationen.
5. Det nya vårdinformationsstödet utgör ett underlag av hög kvalitet för forskning och innovation.

I programplanen finns hänvisningar till underliggande dokument, som exempelvis nyttorealiseringsplan, kommunikationsplan och riktlinjer för riskhantering. När styrelsen beslutade om programplanen var flera av dessa dokument inte framtagna. Programägaren har beslutat om dem allt eftersom.

Under år 2022 beslutade styrelsen i en avtalsfråga

Den 6 december 2022 beslutade regionstyrelsen om ett tilläggsavtal med Cambio. I styrelsens protokoll står det att ärendet är sekretessbelagt och att ett särskilt protokoll upprättats. Det framgår inte att ärendet rörde FVIS. Det särskilda protokollet är sekretessbelagt. I arbetet med granskningen har vi uppmärksammat brister i hanteringen av tilläggsavtalet. Det särskilda protokollet var varken korrekt justerat eller anslaget. Beslutsunderlagen var inte heller diarieförda. Efter att revisionskontoret uppmärksammat bristerna diariefördes underlagen i mitten av januari 2023. Det särskilda protokollet justerades och anslags i början av mars 2023.

Övriga regioner i Sussa-samverkan har vid samma tid fattat beslut i samma avtalsfråga. En genomgång av dessa protokoll visar att det även finns brister i hur andra regioner hanterat beslutet. Enligt protokoll från andra regioner handlade ärendet om en av Cambios leveranser. Bakgrunden ska ha varit att Cambio inte kunde leverera enligt avtalet och tilläggsavtalet reglerade den uppkomna situationen. Enligt

protokollen omfattade förändringen mindre än fem procent av den totala beställningen.

Enligt underlag till mötet för FVIS styrgrupp den 22 december 2022 var beslutet den 6 december om tilläggsavtalet en förutsättning för att regionen skulle kunna gå vidare i arbetet med att införa Cosmic. I slutet av december 2022 godkände programägaren Cambios leverans av Cosmic.

Vår kommentar

Regionstyrelsen har beslutat om programdirektiv och programplan för FVIS-programmet. Styrdokumentet anger ramarna för programmet och innehåller direktiv om programmets syfte, mål och omfattning.

Det finns brister i styrelsens hantering av beslutet om tilläggsavtalet i december 2022. Av styrelsens ordinarie protokoll är det inte möjligt att utläsa att ärendet handlade om Cosmic. Styrelsen hanterade inte heller de beslutade handlingarna i enlighet med offentlighets- och sekretesslagen. Allmänna handlingar som innehåller sekretesskyddade uppgifter ska diarieföras. Diarieföring ska genomföras så snart en handling inkommit eller upprättats. Efter påpekanden från revisionskontoret diariefördes tilläggsavtalet och tillhörande bilagor först i mitten av januari 2023. Det separata protokollet för beslutet justerades och anslogs i början av mars 2023.

Styrelsen har inte beslutat om årliga budgetar för FVIS

På uppdrag av revisorerna har EY granskat styrelsens och nämndens ekonomistyrning av FVIS (nr 9/2022). EY bedömde att styrelsen och nämnden inte haft tillräcklig styrning och kontroll över kostnaderna för FVIS. Fullmäktige beslutade i början av år 2020 att tilldela styrelsen 50 miljoner kronor och hälso- och sjukvårdsnämnden 25 miljoner kronor för arbetet i FVIS. EY konstaterar i granskningen att varken styrelsen eller nämnden beslutat om årliga budgetar för FVIS, utan de 75 miljoner kronorna är en del av styrelsens och nämndens årliga budgetram. Det framgick inte av styrelsens och nämndens verksamhetsplaner hur medlen fördelades inom FVIS-programmet.

I praktiken tar tjänstepersoner inom programmet fram årliga budgetar för FVIS, styrelsen och nämnden beslutar dock inte om dessa budgetar. Den totala budgeten för hela programperioden är 450 miljoner kronor. EY uppmärksammar i granskningen att programorganisationen ser budgeten för FVIS ackumulerad över hela programperioden. Det vill säga att årliga över- eller underskott jämförs mot den totala budgeten och jämnar ut sig mellan åren. Exempelvis har uppskjutna kostnader från tidigare år medfört att det för år 2023 finns ett prognostiserat underskott på 61 miljoner kronor. Inga extra medel har tillskjutits till programmet, utan underskottet bedöms ligga inom ramen för den totala budgeten på 450 miljoner kronor. Detta går emot regionens principer för ekonomistyrning, där över- och underskott inte får föras över till nästa år. Om prognosen stämmer innebär det att styrelsens och nämndens resultat för år 2023 kommer påverkas negativt med 61 miljoner kronor.

EY uppmärksammade också att investeringskostnaderna för Cosmic inte är synliga i regionens investeringsbudget. Tjänstepersoner som EY intervjuat uppger att det beror på att uppgifterna är sekretessbelagda. Av styrelsens protokoll framgår inte om regionstyrelsen fått information om investeringskostnaderna för Cosmic.

Intervjuade uppger att styrelsen fått muntlig information om investeringskostnaderna för Cosmic.

Vår kommentar

Vi instämmer med EY i bedömningen att regionstyrelsen inte har haft tillräcklig styrning, uppföljning och kontroll över kostnaderna för FVIS och Cosmic.

Regiondirektören har långtgående befogenheter att styra FVIS

Regiondirektören är beställare av FVIS, vilket innebär att regiondirektören är ansvarig för programmet på tjänstepersonsnivå. Styrelsen har gett regiondirektören befogenhet att "ta de beslut som behövs" för att genomföra FVIS-programmet (RS 201208, § 265). Styrelsen beslutade inte om någon begränsning av delegationen.

Under år 2022 har regiondirektören fattat ett beslut som handlar om genomförandet av programmet. I december 2022 beslutade regiondirektören om ersättningsnivåer för år 2023 till verksamheterna som har medarbetare som arbetar i FVIS. I slutet av år 2021 fattade regiondirektören motsvarande beslut för år 2022. I slutet av år 2022 beslutade regiondirektören att FVIS skulle prioriteras framför andra projekt och initiativ i regionens utvecklingsportfölj (RS 2070-2022).

Programägaren beslutar om FVIS genomförande

Regiondirektören har vidaredelegerat till programägaren att besluta om ändringar i programorganisationen samt att fastställa styrande dokument för programmet (RS 17:1-2021).

Under år 2022 har programägaren exempelvis beslutat om projektplaner, kommunikationsplaner samt ett flertal rutiner och riktlinjer. En del av besluten är beslut i kommunallagens mening, medan andra beslut handlar om verkställighet och förberedelser. Programägaren har också beslutat att Region Västerbotten ska vara den första av de nio sussa-regionerna som börjar använda Cosmic. Programägaren beslutade även i slutet av år 2022 att godkänna att Cambio levererat enligt avtalet.

Vår kommentar

Regionstyrelsen har gett regiondirektören för långtgående befogenheter i genomförandet av FVIS. Att införa ett nytt vårdinformationsstöd är en viktig förändring för regionens verksamheter och en fråga av stor strategisk betydelse. Enligt kommunallagen får beslutsrätt gällande exempelvis mål, inriktning, omfattning och kvalitet inte delegeras, utan måste fattas av styrelse eller nämnd. I delegationen till regiondirektören om FVIS bör regionstyrelsen ange att det finns restriktioner utifrån delegationsförbudet i kommunallagen.

Vi bedömer att det finns risk att programägaren under år 2022 tog beslut som hon inte hade befogenhet att ta enligt vidaredelegationsordningen från regiondirektören. Enligt vidaredelegationsordningen har programägaren befogenhet att besluta om förändringar i programorganisationen och fastställa styrande dokument. Programägaren har dock beslutat att Region Västerbotten ska vara den första regionen som inför Cosmic. Beslutet är förknippat med vissa risker, då det innebär att regionen har kortare tid att förbereda Cosmic och verksamheterna för införandet. Vid förseningar på Sussa-nivå minskar tiden för regionens förberedelser ytterligare. Vi bedömer att beslutet kan ha sådan påverkan att det borde ha beslutats av regionstyrelsen.

Den strategiska styrningen utgår från styrelsens förvaltning

Regiondirektören utsåg år 2018 en enhetschef inom Digitalisering och Service som programägare för FVIS. Programägaren har i uppdrag av regiondirektören att genomföra programmet. Utöver programägaren, har regiondirektören utsett två beställarrepresentanter för FVIS. En för regionstyrelsens förvaltning och en för hälso- och sjukvårdsnämndens förvaltning. Beställarrepresentanterna ska fungera som en länk mellan Sussa och regionen.

Hälso- och sjukvården har få representanter i styrgruppen

Programägaren är ordförande i FVIS styrgrupp. Styrgruppen består av nio ledamöter. Styrgruppen ska stödja programägaren i styrningen av programmet och lämna rekommendationer om vilka beslut som bör tas i strategiska och verksamhetsövergripande frågor (RS 17:2-2021). Fem av ledamöterna i styrgruppen är direktörer inom regionstyrelsens förvaltning. Från hälso- och sjukvårdsnämndens förvaltning sitter hälso- och sjukvårdsdirektören i styrgruppen samt hälso- och sjukvårdens beställarrepresentant och en överläkare.

I början av 2022 inrättade regiondirektören ett kliniskt rekommendationsråd och gav hälso- och sjukvårdsdirektören i uppdrag att tillsätta medlemmar till rådet. Rådets syfte är att tillföra ett ökat vårdperspektiv inför beslut inom programmet och bland annat stödja programmet i förankring med hälso- och sjukvårdsverksamheterna. I rådet sitter avdelnings- och verksamhetschefer från vårdverksamheterna, överläkare med flera.

Vårdverksamheterna finns representerade i det operativa arbetet i FVIS

Projekten ansvarar för det operativa arbetet i FVIS. En del av projektens aktiviteter är mer tekniska och handlar om att förbereda Cosmic inför att verksamheterna ska börja använda systemet, exempelvis genom att flytta data från nuvarande systemlösningar till Cosmic. Andra aktiviteter är mer riktade mot vårdverksamheterna och handlar om att förbereda verksamheterna, så att medarbetarna är redo att använda Cosmic vid produktionsstart. Exempelvis genom att anordna utbildning samt arbeta med att förändra arbetssätt.

I granskningen har det framgått att medarbetare från vården är delaktiga i det operativa arbetet i FVIS. Bland annat har läkare och sjuksköterskor deltagit som experter i det arbete som pågått att forma Cosmic utifrån Sussa-regionernas förutsättningar och behov. Medarbetare från vården är också involverade i det arbete som pågår för att anpassa arbetssätt. I juni 2022 informerade programägaren hälso- och sjukvårdsnämnden att under våren 2022 hade 74 medarbetare från vårdverksamheterna varit involverade i arbetet med FVIS. Det omfattade 25 helårstjänster. Programägaren uppskattade att under år 2023 skulle vårdverksamheternas resurser i FVIS omfatta omkring 82 helårstjänster. I denna uppskattning var utbildningen av medarbetare i Cosmic inte inräknad.

Flera tjänstepersoner beskriver FVIS som ett "IT-projekt"

Under intervjuer har det framkommit att vårdverksamheterna upplever att FVIS är ett "IT-projekt". Intervjupersonerna upplever att hälso- och sjukvården har hamnat i passagerarsätet. Intervjupersoner lyfter också att FVIS haft svag förankring inom hälso- och sjukvården och att det varit otydligt vad som kommer att krävas av hälso- och sjukvården i införandet.

Vår kommentar

Styrelsen har till stor del organiserat den strategiska styrningen inom FVIS utifrån styrelsens förvaltning. Exempelvis består majoriteten av ledamöterna i styrgruppen av representanter från styrelsens förvaltning. Positivt är att regiondirektören och programägaren har vidtagit vissa åtgärder för att stärka hälso- och sjukvårdens delaktighet i programmet. Exempelvis via det kliniska rekommendationsrådet. Vi bedömer dock att det finns risker med att företrädare för hälso- och sjukvården inte är tillräckligt aktiva i den strategiska styrningen av FVIS. Detta kan påverka förankringen av programmet och legitimiteten för Cosmics inom hälso- och sjukvården negativt.

Det finns strukturer för styrning av arbetet inom FVIS

Ansvar och roller är definierade

I mars 2021 beslutade regiondirektören om organisationen för FVIS. Sedan dess har programägaren vid några tillfällen beslutat om förändringar i programorganisationen, senast i augusti 2022. Bakgrunden till programägarens beslut i augusti var att programmet gick in i en ny fas. För att effektivisera arbetet beslutade programägaren att slå samman två projekt.

I och med att FVIS är organiserat som ett program, innebär det att organisationen består av en programnivå och en projektnivå. Programnivån är strategisk och ansvarar för programmets planering och uppföljning, medan projektnivån är mer operativ och ansvarar för planering, genomförande samt uppföljning av de enskilda projekten i programmet.

Programägaren har utsett en programledare som har i uppdrag att leda FVIS. Programledaren har en programledning som fungerar som en stödjande funktion till programledaren. Programledningen består av programledare, biträdande programledare samt projektägare. Projektägarna är utsedda av programägaren. Projektägarna ansvarar för att projektet genomförs enligt projektplanen. I varje projekt finns projektledare och biträdande projektledare. Projektledarna ansvarar för att leda projekten. Inom ett projekt finns även delprojektledare.

Program- och projektledare planerar genomförandet utifrån milstolpar

Av intervjuer framgår att program- och projektledare planerar genomförandet av projekten utifrån leveranser och milstolpar. På både program- och projektnivå finns milstolpeplaner. Milstolparna har identifierats utifrån program- och projektplanerna och listar aktiviteter som måste genomföras innan projekten och programmet avslutas. Av intervjuer framgår att planerna inte är fastställda, utan revideras löpande och fungerar som en vägledning för arbetet. Till milstolparna har projekten och programmet också en beslutsplan. Beslutsplanen har i syfte att medvetandegöra och planera för beslut som regionstyrelsen eller regiondirektören behöver fatta.

Beslut i programmet och projekten dokumenteras i beslutsloggar

I intervjuer berättar program- och projektledare att beslut som fattas inom projekten och programmet dokumenteras i beslutsloggar. Programägaren har beslutat om en riktlinje för beslutshandling där tre olika typer av beslut identifieras:

- Slutgiltiga beslut, det vill säga beslut enligt kommunallagen. Av riktlinjen framgår att dessa beslut ska fattas av styrelsen eller nämnden eller på delegation eller vidaredelegation.
- Förberedande beslut. Av riktlinjen framgår att detta är beslut som olika roller i programmet kan fatta och som utgör underlag till slutgiltiga beslut.
- Verkställande beslut. Av riktlinjen framgår att detta är beslut som olika roller i programmet kan fatta och handlar om att verkställa beslut om mål, budget och inriktning.

Beslutsloggarna handlar, enligt intervjuade, om att styra och ha kontroll över vilka beslut som tagits, men även för att ha kontroll över genomförandet av projekten och programmet.

Det finns former för daglig styrning

Samtliga som vi intervjuat i granskningen som arbetar inom FVIS beskriver former för daglig styrning av projekten och programmet. Det finns en etablerad mötesstruktur där projekten stämmer av mellan varandra och med programledningen för att kalibrera aktiviteter, avvikelser och nya behov.

Vår kommentar

Granskningen visar att det på tjänstepersonsnivå finns former och strukturer för styrningen av arbetet inom FVIS.

5. Regionstyrelsens uppföljning och kontroll

Styrelsen fick information om FVIS

Regionstyrelsen har löpande under år 2022 fått information från regiondirektören om status i FVIS-programmet. Enligt protokollen och regiondirektörens underlag fick styrelsen följande information:

Sammanträde	Information
Februari	<p>Regiondirektören informerade om FVIS status. Programmets tid och resultat var bedömd som gul, vilket innebar att det fanns avvikelser som antingen hanterades inom programmet eller att det fanns en planerad åtgärd. FVIS kostnader och resurser var bedömd som grön, vilket betyder att programmet följde programplanen. Styrelsen fick också information att den samlade risken var röd, vilket betyder att det fanns en risk som i närtid som utgjorde ett allvarligt hinder för programmets leverans eller mål. Av dokumentationen framgick inte vad risken eller avvikelserna var.</p> <p>Styrelsen fick också information om programmets övergripande tidplan. Tidplanen visade att utbildningsinsatsen var planerad hösten 2022 och våren 2023, acceptanstest skulle genomföras hösten 2022 och verksamheterna skulle börja använda Cosmic i början av år 2024.</p>

Sammanträde	Information
Mars	Regiondirektören informerade att FVIS var något försenat och skulle behöva hanteras i kommande budgetarbete. Det framgick inte av dokumentationen vad förseningen berodde på.
April	Ekonomidirektören informerade att prognosen för FVIS var att programmet skulle redovisa en negativ budgetavvikelse vid årets slut. Av protokollet framgick inte hur stor budgetavvikelsen var eller vad den berodde på.
Maj	Regiondirektören informerade om att basavtalet skulle prioriteras för att leveranstiden skulle kunna hållas. Av protokollet framgick att det kunde få negativa effekter. Besked om eventuella tidsförskjutningar skulle lämnas innan sommaren 2022. Det framgick inte av dokumentationen vilka de negativa effekterna kunde vara.
December	Regiondirektören informerade om införandet, status och utmaningar. Av dokumentationen framgick ingen ytterligare information.

I delårsrapporterna per april och augusti 2022 kommenterade styrelsen översiktligt arbetet i FVIS. I delårsrapporten per april uppgav styrelsen att det var en avvikelse mot budget för FVIS, men inte hur stor avvikelsen var. Styrelsen förklarade att förskjutningar i programmet hade medfört överskott tidigare år, men bedömdes ge underskott år 2022. I delårsrapporten per augusti kommenterade styrelsen att tidplanen för FVIS var försenad. Förseningen berodde enligt styrelsen på att vissa leveranser från Sussa och Cambio hade försenats.

Vår kommentar

Regionstyrelsen fick under år 2022 information om FVIS och arbetet med att införa Cosmic. Det är dock svårt att kontrollera om informationen var tillräcklig. Texterna i protokoll och övrig dokumentation är översiktlig. Även uppföljningen i delårsrapporterna var översiktlig och informationen är svår att värdera. Mot bakgrund av att den skriftliga uppföljningen till styrelsen endast var översiktlig bedömer vi att styrelsens uppföljning av FVIS inte var tillräcklig.

Styrelsen hade svag kontroll över beslut

Granskningen visar att endast något beslut om FVIS återanmälades till regionstyrelsen under år 2022. Regiondirektören uppger i intervju att det under år 2022 framför allt var programägaren som tog beslut om FVIS. Regiondirektören berättar att han löpande under året fick information om de beslut som programägaren hade tagit. Protokollgranskningen visar dock att inga beslut på vidaredelegation har återrapporterades till regionstyrelsen.

Vår kommentar

Styrelsen hade under år 2022 svag kontroll över beslut. En brist är att beslut inte återanmälades till regionstyrelsen. Besluten blev inte heller anslagna. Enligt kommunallagen beslutar styrelsen i vilken utsträckning beslut som har fattats med stöd av delegation och vidaredelegation ska anmälas till den. Beslut som inte anmäls ska protokollföras särskilt och anslås. Om besluten inte återanmäls och anslås innebär

det att klagotiden vare sig påbörjas eller avslutas och att besluten inte kan vinna laga kraft. Om besluten inte återanmäls finns det också risk att styrelsen inte har tillräcklig kontroll över de beslut som tas i förvaltningen. Även insynen i programmet försvåras när beslut inte återanmäls till styrelsen eller anslås.

FVIS har system för uppföljning och rapportering

Vi har gått igenom protokollen från styrgruppens möten för att granska vilken rapportering som programägaren och styrgruppen fått om programmet och projektens status. Programägaren har beslutat om en riktlinje för hur uppföljningen och rapportering inom programmet ska gå till och vilken information som ska rapporteras till styrgrupp och vidare till regiondirektör och regionstyrelse. Granskningen visar att det inom programmet finns former för uppföljning och rapportering. Utöver den uppföljning som projekten och programmet rapporterar till programägare och styrgrupp varje månad, finns det forum inom programmet där projekt och projektägare, programledare, programledning och programägare stämmer av genomförandet.

Styrgruppen får rapport varje månad om programmet och projektens status

Styrgruppen har vid sina sammanträden fått rapport om status i varje enskilt projekt samt status på programnivå. Rapporteringen består av projekt- och programledarnas bedömningar inom områdena tid, kostnad, resultat och resurser. Enligt intervjuer utgår uppföljningen från projekt- och programplanerna samt milstolparna. Projekt- och programledarna bedömer varje område som grönt, gult eller rött. I riktlinjen finns en förklaring till de olika bedömningarna:

- Grönt betyder att projektet och programmet följer projekt- respektive programplan.
- Gult betyder att det finns en avvikelse, men avvikelsen kan antingen hanteras inom projektet respektive programmet. Det kan också finnas en lösning på avvikelsen.
- Rött betyder att det finns en avvikelse som saknar lösning och/eller att det kräver en åtgärd eller beslut på en högre nivå. Röd bedömning på projektnivå ska eskaleras till programnivån.

Vi har granskat rapporteringen som styrgruppen tagit del av under år 2022. Enligt rapporterna har avvikelserna till stor del hanterades inom projekten eller på programnivå. Orsaken till avvikelserna var framför allt att projekten inte kunde leverera enligt tidplan. Förseningarna berodde både på att arbetet i FVIS var beroende av leveranser från Sussa. När leveranserna från Sussa var försenade, påverkade det arbetet i regionen negativt. Förseningarna berodde också på resursbrist inom FVIS. Under framför allt hösten 2022 var det brist på personal inom olika områden i programmet. Av rapporteringen framgår att vissa åtgärder vidtogs för att hantera avvikelserna. Exempelvis inrättade programledaren under hösten 2022 ett resursforum där projektledarna kunde kalibrera sina behov och planering av personal.

Styrgruppen har också varje månad fått information om projektens och programmet samlade riskbilder. Enligt rapporteringen fanns det under år 2022 några gula och röda riskbedömningar för projekten. Det betyder att det fanns allvarliga risker som i närtid kunde utgöra ett hinder för projekten och programmet. Röda risker ska enligt riktlinjen för uppföljning och rapportering alltid rapporteras uppåt i

programmet. De röda riskbedömningarna på projektnivå har enligt rapporteringen handlat om otydligheter kopplat till leveranser från Sussa. I början av år 2022 rapporterade programledaren en röd riskbedömning på programnivå. Bedömningen handlade om otydligheter kring leveranser från Sussa om tidpunkt och innehåll, samt om brist på personal inom programmet. I februari 2022 informerade regiondirektören regionstyrelsen om den röda riskbedömningen för programmet.

Styrgruppen får rapportering om programägarens beslut

Programägaren har tagit flera beslut om FVIS under år 2022. En del av besluten har varit beslut i kommunallagens mening, medan andra har varit av mer förberedande och verkställande karaktär. Styrgruppen fick vid sina möten information om programägares beslut.

Vår kommentar

Granskningen visar att det år 2022 fanns rutiner och riktlinjer för uppföljning och rapportering inom projekten och programmet.

6. Hälso- och sjukvårdsnämndens förberedelser för införandet av Cosmic

Nämndens ansvar och roll för införandet är inte definierat

Fullmäktige har beslutat att regionstyrelsen är ansvarig för införandet av Cosmic i Region Västerbotten. Det framgår inte av något beslut vilket ansvar hälso- och sjukvårdsnämnden har, däremot är nämnden ansvarig för de verksamheter som är mottagare av Cosmic. Det framgår heller inte vilken roll nämnden har för införandet av Cosmic.

Enligt Region Västerbottens riktlinje för nyttorealiseringsplan ansvarar mottagaren för ett projekt att ta emot och nyttja resultatet från projektet. Mottagaren ansvarar också för att följa upp effektmålen. För att uppnå samstämmighet ska beställaren tillsammans med mottagaren upprätta en plan för detta. Planen utgör en överenskommelse mellan beställaren och mottagaren.

I november 2020 beslutade programägaren om en nyttorealiseringsplan för FVIS. Under våren 2023 ska nyttorealiseringsplanen revideras. Vi har tagit del av ett arbetsdokument till planen där det framgår att hälso- och sjukvårdsdirektören är ytterst ansvarig för att realisera verksamhetsnyttor inom hälso- och sjukvården. Det framgår inte vilken roll och vilket ansvar hälso- och sjukvårdsnämnden har för att nyttan av Cosmic ska realiseras i hälso- och sjukvårdsförvaltningen.

Vår kommentar

Hälso- och sjukvårdsnämnden har vårdgivaransvar och är ansvarig för vårdverksamheterna. Det innebär att nämnden är ytterst ansvarig för förberedelser och prioriteringar som krävs för att verksamheterna ska kunna använda Cosmic. Trots att nämnden är ansvarig vårdgivare är det oklart vilken roll som nämnden har för införandet av Cosmic. Vi anser att det finns en risk att denna otydlighet bidrar till att införandet av Cosmic försvåras.

Nämnden finansierar årligen FVIS med 25 miljoner kronor

I februari 2020 beslutade regionfullmäktige om att tilldela 25 miljoner kronor till hälso- och sjukvårdsnämnden för arbetet med FVIS. Nämndens budget finansierar arbete inom projektet Införande (tidigare projektet Verksamhetens införande och mottagande). I granskningen av ekonomistyrningen som EY genomfört uppmärksammar EY att nämnden inte har beslutat om årliga driftsbudgetar för arbetet med FVIS. De 25 miljoner som fullmäktige år 2020 tilldelade nämnden har på tjänstepersonsnivå hanterats som ett årligt anslag inom nämndens budgetram.

Regiondirektören beslutade i december 2021 och 2022 om en ersättningsmodell till verksamheter som deltar i arbetet med FVIS. I juni 2022 fick nämnden information från programledningen hur nämndens finansiering hade använts. Av underlagen till informationen framgår att nämndens budget används till att ersätta verksamheterna.

Nämnden fick information om FVIS

Hälso- och sjukvårdsnämnden fick under år 2022 information från hälso- och sjukvårdsdirektören om arbetet i FVIS. Vid ett tillfälle informerade programägare nämnden. Enligt protokollen och underlagen fick nämnden följande information:

Sammanträde	Information
Februari	Hälso- och sjukvårdsdirektören informerade nämnden att Region Västerbotten skulle bli den första regionen att börja använda Cosmic. Införandet planerades till senast våren 2024.
Juni	Programägare, projektägare och controller informerade nämnden om aktuella och kommande aktiviteter inom programmet. Av underlaget framgår att nämnden fick information om nätverket med utvecklingskoordinatorer som arbetade gentemot vårdverksamheterna och de fokusgrupper som fanns inom programmet. Nämnden fick också information om hur vårdresurserna inom programmet hade disponerats samt hur de beräknades disponeras under kommande år. Ersättningen till hälso- och sjukvården var prognostiserad till 25 miljoner kronor år 2022. Till och med april hade 74 personer (25 helårstjänster) varit involverade i programmet. Prognosen var att 40 helårstjänster skulle vara involverade i programmet under perioden maj – september 2022. För år 2023 var ersättningen till hälso- och sjukvården prognostiserad till 60 miljoner kronor. I prognosen ingick en uppskattning på 82 helårstjänster för arbetet i FVIS.
December	Hälso- och sjukvårdsdirektören informerade nämnden att utbildningen i Cosmic skulle starta under år 2023. Utbildningen riktade sig till 8 500 medarbetare och omfattade 4 dagars utbildning. Omräknat till heltid handlade det om 170 helårstjänster.

I delårsrapporterna för år 2022 följde nämnden inte upp FVIS.

I samband med kvalitetssäkringen av vår granskning har vi fått information om planer på att minska omfattningen av utbildningsdagar. Exempelvis kommer endast några yrkesgrupper utbildas under fyra dagar. Övriga yrkesgrupper kommer att få kortare utbildning.

Information i hälso- och sjukvårdsdirektörens ledningsgrupp

Vid några tillfällen under år 2022 diskuterades FVIS i hälso- och sjukvårdsdirektörens ledningsgrupp. Av intervjuer framgår att hälso- och sjukvårdsdirektören även hade regelbundna avstämningar med beställarrepresentanten för vården och projektägaren för införandeprojektet.

Vår kommentar

Under år 2022 fick nämnden vid tre tillfällen information om arbetet i FVIS. Texterna i protokollen är översiktliga. En iakttagelse är att informationen framför allt har handlat om arbetet inom FVIS. Av protokollet framgår inte om nämnden fick information om risker eller vilka konsekvenser som införandet kunde få för verksamheterna. Exempelvis vilka konsekvenser utbildningen av 8 500 medarbetare skulle få på vårdproduktion och nämndens ekonomi. Utifrån informationen till nämnden i december 2022 om utbildningens omfattning uppskattar vi att arbetstiden för att delta i utbildningen kan kosta omkring 100 miljoner kronor. Det framgår inte heller av protokollen om nämnden fick information om tilläggsavtalet som styrelsen beslutade om i december 2022 och vilka konsekvenser tilläggsavtalet hade för leveransen av Cosmic och på nämndens verksamheter.

Mot bakgrund av att den skriftliga uppföljningen till nämndens endast var översiktlig samt att nämnden inte genomförde någon uppföljning av FVIS i sina delårsrapporter, bedömer vi att nämndens uppföljning inte var tillräcklig.

Nämnden fattade något beslut under år 2022

En genomgång av nämndens protokoll visar att nämnden under år 2022 endast tog ett beslut med koppling till införandet av Cosmic. Beslutet handlade om att nämnden i december 2022 beslutade om sin verksamhetsplan för år 2023. Ett mål handlade om förberedelserna för Cosmic: "Inom ramen för FVIS implementerar vi nya arbetssätt". Nämnden beslutade om två indikatorer kopplade till målet:

- 46 enheter ska starta arbetsgrupper för att hantera förändrade arbetssätt.
- 85 procent av enheterna ska ha påbörjat utbildningsinsatser för Cosmic.

För att skapa förutsättningar för verksamheterna att förbereda inför Cosmic, beslutade hälso- och sjukvårdsdirektören i början av år 2023 att vid resurstillsättning skulle vård och FoU prioriteras. Därefter skulle utbildning i Cosmic och arbete med förändrade arbetssätt kopplat till Cosmic prioriteras före övriga förändrings- och utvecklingsprojekt som exempelvis Nära vård och kunskapsstyrning (HSN 7:1-2023).

Hälso- och sjukvårdsdirektören har gett uppdrag om riskanalys

Hälso- och sjukvårdsdirektören gav i december 2022 i uppdrag till sektionen för kvalitet och patientsäkerhet att genomföra en övergripande riskanalys ur ett patientsäkerhetsperspektiv utifrån införandeplanen och utbildningsplanen för Cosmic. Enligt uppdraget ska analysen omfatta alla vårdverksamheter och processer som

berörs av införandet. Analysen ska vara klar senast sista mars 2023 och återrapporteras till hälso- och sjukvårdsdirektör och FVIS programmet.

Under intervjun med hälso- och sjukvårdsdirektören berättar hon att verksamheterna även gör riskanalyser utifrån arbetsmiljö.

Vår kommentar

Nämnden var passiv under år 2022 när det gällde förberedelser av införandet av Cosmic. Utöver målet i verksamhetsplanen för år 2023 beslutade nämnden inte om några åtgärder eller direktiv för att säkerställa införandet av Cosmic.

Granskningen visar att det finns otydligheter mellan regionstyrelsens ansvar för FVIS och hälso- och sjukvårdsnämndens ansvar som vårdgivare. Nämnden har inte vidtagit tillräckliga åtgärder för att säkerställa införandet av Cosmic i hälso- och sjukvården.

7. Svar på revisionsfrågor

Revisionsfråga	Vår kommentar
Har regionstyrelsen säkerställt en tillräcklig styrning av FVIS-programmet?	Nej. Vår granskning visar att det på tjänstepersonsnivå inom FVIS finns former för styrning och att programorganisationen är aktiv i styrningen av programmet. Däremot är saknades en strategisk styrning från styrelsen. Styrelsen har delegerat till regiondirektören att fatta alla beslut som handlar om genomförandet av FVIS. Styrelsen fattade ett beslut under år 2022. Granskningen visade att det fanns brister och otydligheter i hanteringen av beslutet. Dessutom visar EY:s granskning att styrelsens ekonomistyrning av FVIS inte varit tillräckligt utvecklad.
Har regionstyrelsen säkerställt en ändamålsenlig organisation för FVIS-programmet?	Till viss del. Programorganisationen är beslutad av regiondirektören och programägaren har beslutat om förändringar. Inom FVIS finns definierade roller och funktioner. Granskningen visar dock att det finns otydligheter mellan regionstyrelsens ansvar för FVIS och hälso- och sjukvårdsnämndens ansvar och roll som vårdgivare. Styrelsen har inte heller i tillräcklig grad säkerställt att nämnden varit delaktig i den strategiska styrningen av FVIS.
Har regionstyrelsen säkerställt en tillräcklig uppföljning av FVIS-programmet?	Nej. Det finns system för uppföljning och rapportering på tjänstepersonsnivå inom FVIS. Regionstyrelsen har fått muntlig information om FVIS, men det går inte att verifiera om informationen varit tillräcklig. Även uppföljningen i delårsrapporterna var översiktlig. EY:s granskning visade att styrelsen inte har följt upp kostnaderna för FVIS.

Revisionsfråga	Vår kommentar
Har regionstyrelsen säkerställt en tillräcklig kontroll över FVIS-programmet?	Nej. Styrelsen har inte haft tillräcklig kontroll över de beslut om fattats på vidaredelegation. Inget av besluten är anmälda till styrelsen. Några av besluten har sannolikt fattats utan befogenhet. Styrelsen har heller inte haft tillräcklig kontroll över hanteringen av beslutet om tilläggsavtalet. Regionstyrelsen har dessutom inte haft kontroll över kostnaderna förknippade med FVIS.
Har hälso- och sjukvårdsnämnden vidtagit tillräckliga åtgärder för ett ändamålsenligt mottagande av Cosmic?	Nej. De stora förberedelserna i arbetssätt samt utbildningen av nämndens medarbetare kommer att genomföras under år 2023. Under år 2022 har nämnden och hälso- och sjukvårdsdirektören fattat något beslut för att möjliggöra för införandet. Nämnden har dock inte varit tillräckligt aktiv i sin styrning för att säkerställa att verksamhetsområdena har tillräckliga förutsättningar och klarar av att införa Cosmic på ett ändamålsenligt sätt. Det är exempelvis tveksamt om nämnden har vidtagit tillräckliga åtgärder för att verksamheterna ska klara av att utbilda sin personal i Cosmic. Nämnden har heller inte vidtagit åtgärder för att säkerställa att hälso- och sjukvården är tillräckligt delaktiga i den strategiska styrningen av FVIS.

8. Rekommendationer

Vi rekommenderar regionstyrelsen och hälso- och sjukvårdsnämnden att:

- Tydliggöra roller och ansvar mellan regionstyrelsen och hälso- och sjukvårdsnämnden för införandet av Cosmic
- Säkerställa att verksamheterna får tillräckliga förutsättningar och klarar av att införa Cosmic på ett ändamålsenligt sätt.
- Säkerställa tillräcklig strategisk styrning av FVIS och införandet av Cosmic. Avgränsa regiondirektörens delegation så att den överensstämmer med bestämmelser i kommunallagen.
- Säkerställa tillräcklig uppföljning och kontroll av arbetet inom FVIS-programmet och införandet av Cosmic.
- Säkerställa att beslut hanteras enligt kommunallagen samt delegations- och vidaredelegationsordningar.

Umeå den 17 mars 2023

Malin Hedlund
Sakkunnig

Revisionskontoret
Region Västerbotten

Petter Bergner
Sakkunnig

Revisionskontoret
Region Västerbotten

Bilaga 1

I granskningen har vi intervjuat följande personer:

- Regiondirektör
- Hälso- och sjukvårdsdirektör
- Beställarrepresentant, digitalisering
- Beställarrepresentant, hälso- och sjukvården
- Programägare, FVIS
- Programledare, FVIS
- Biträdande programledare, FVIS
- Projektägare, projektet Uppföljning och ekonomi
- Projektledare, projektet Uppföljning och ekonomi
- Biträdande projektledare, projektet Uppföljning och ekonomi
- Projektägare, projektet Införande
- Projektledare, projektet Införande
- Strategisk inköpare, regionstyrelsens förvaltning