

Genomlysning projekt Program Millennium

Rapportering till VästKoms styrelse 2025 04 03

Bakgrund

- Sweco har på uppdrag av VästKom genomfört en genomlysning av kommunernas, kommunalförbundens och VästKoms resa genom Millenniumprojektet. Syftet är skapa ett lärande underlag som kan ge stöd och rekommendationer inför framtida vägval.
- Programmet Millennium är politiskt beslutat och genomförs på uppdrag av regiondirektören i VGR. Arbetet med programmet leds och drivs av VGR i samverkan med de 49 kommunerna i Västra Götaland, genom samordningsorganisationen VästKom och leverantören Cerner Sverige AB (numera Oracle Cerner). Det övergripande syftet med projekt program Millennium Option 1, var att genom samarbete mellan VGR och länets 49 kommuner, göra invånarens "resa" inom vården enklare.
- Införandeprocessen för Program Millennium var för de 49 kommunerna indelad i fyra etapper där den första etappen involverade 8 kommuner (Sjuhärad) som via Option 1 skulle ha "gått live" den 12 november 2024.
- Med anledning av bland annat bristfälligt utbildningsmaterial, ej satta tekniska förutsättningar samt oklara avtalsunderlag sändes en ändringsbegäran från de åtta kommunerna i Boråsregionen Sjuhärad in till program Millennium (vilken godkändes). Kommunernas driftsättning senarelades initialt tre månader. VGR genomförde som planerat sin driftsättning den 12 november. Införandet pausades efter tre dagar

Metod och data

Som underlag för genomlysningen har Sweco genomfört en enkätundersökning och djupintervjuer med personer som har varit involverade i arbetet med projekt Program Millennium option 1. Sammantaget har intervjuerna och enkätundersökningen gett en relativt samstämmig bild av kommunernas, kommunalförbundens och VästKoms resa genom Millenniumprojektet.

Enkät: 401 respondenter, 56 % i svarsfrekvens. Öppen 10 dagar

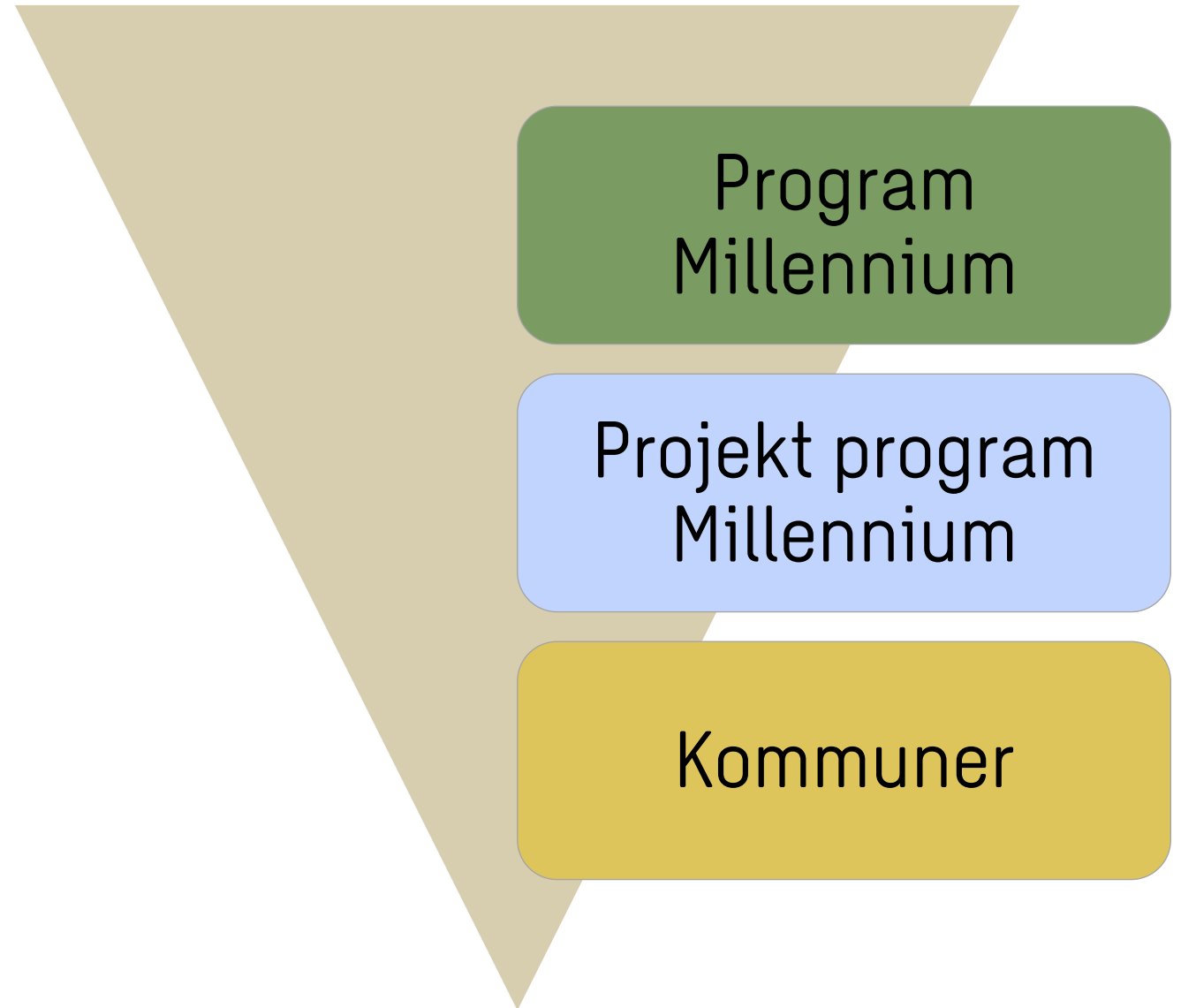
Intervjuer: Sammanlagt 40 respondenter. Totalt 24 intervjuer varav 16 intervjuer med företrädare utanför VästKom. Respondenterna är projektledare, elevhälsochefer, socialchefer, kommundirektörer, kommunalförbundsmedarbetare samt medarbetarna på VästKom

Avgränsningar:

- Inte beskrivit strukturen för Program Millennium
- Inte beskrivit organiseringen i projekt Program Millennium, det vill säga styrgrupper och ledningsråd etc.

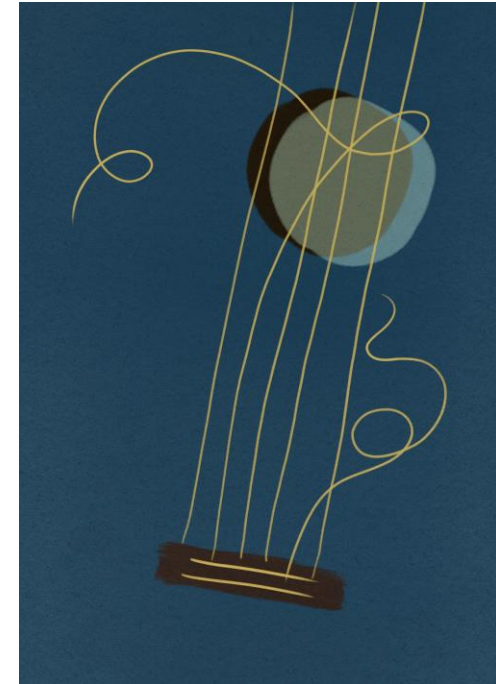
Analysens struktur

- Kort bakgrund och metod
- Program Millennium
- Projekt Program Millennium
- Förutsättningar för VästKom
- Förutsättningar för kommunerna
- Medskick till liknande process
- Lärande framåt - rekommendationer från Sweco



Kortfattade slutsatser

- Systemet motsvarande inte kommunernas behov och förväntningar
- Otydlig organisering försvårade införandet
- Projektet har tagit stora resurser i anspråk
- Otillräcklig kommunikation har skapat förvirring och ineffektivitet
- Bristande dialog och haltande samarbete har skapat osäkerhet och missnöje
- Förtroendet är skadad
- VästKoms uppdrag var otydligt och resurserna otillräckliga
- Kommunerna fick inte rätt stöd i tid för att genomföra införandet



Övergripande slutsatser

Program Millennium

- Tidsplanen reviderades inte trots förseningar
- Undermålig kvalitet i utbildningarna
- Tekniska lösningarna var ofärdiga
- Det organisatoriska tänkandet i implementeringen är en utmaning, inte bara tekniken
- Brister i delaktighet och engagemang
- Parallell och komplex struktur för införandet

"Jag upplevde att det inte var klart hur de olika delarna skulle användas. Så varje gång vi fick information fick man fler frågor än svar. Det är inte lätt. Det är då jag känner att det blir ett systemfel. Fanns det egentligen förutsättningar för det här ens från första början? Jag tror inte att det är någon som förstår styrningen."

Övergripande slutsatser

Projekt Program Millennium

- Tidsplanen var endast flexibel FRÅN Program Millennium
- Kommunernas förutsättningar och behov har upplevts åsidosatta
- Det har saknats kontrollpunkter eller möjligheter att "dra i nödbromsen"
- Kopplingen mellan verksamhet, projektledning och teknik har varit svag och otydlig

"Vissa saker var inte där, man kunde inte svara på frågor, vi fick hela tiden framskjutet. Det var en stor felkälla i projektet, en sådan grej är inte ett problem, men flera är ett problem. Vi fick hela tiden höra att det skulle bli klart i tid"

Projekt Program Millennium

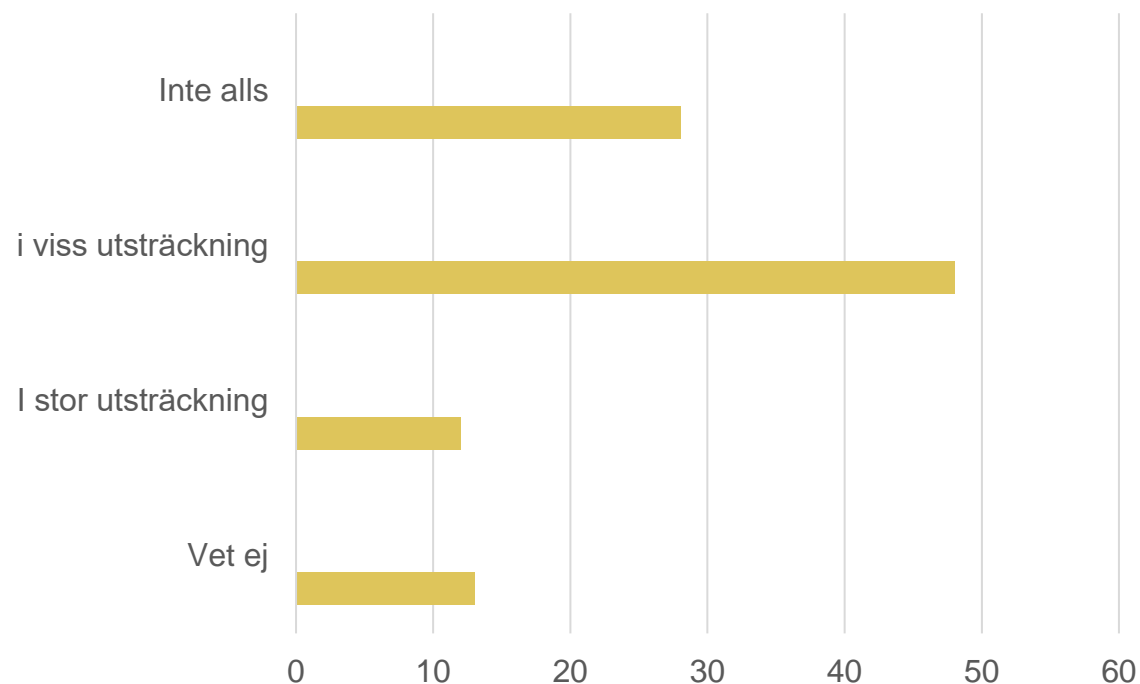
Tid och resurser

- Brister i projektledning
- Kvalitetsbrister i information och material
- Frustration över mängden information och möten
- Bristande tillit och empati för aktörers skiftande förutsättningar.
- Orealistiska tidsplaner

"För mig var Millennium ett grått spöke från början. Min bild var att det var upphetsad stämning, sett det som att det är en självklar sak vi behöver få till det men det har blivit väldigt rörigt."

Enkäten

Information som kommit om projektets olika delar har varit ändamålsenlig (%)



” Vi har lagt timmar i att skapa förståelse för att det inte fanns förutsättningar hos kommunerna att gå in. Vi var helt slut. Man sa bara emot oss, man sa: vi får ta rutinerna sen, vi får lösa det i efterhand, lösa utbildningar i efterhand, och tekniken.”

Projekt program Millennium

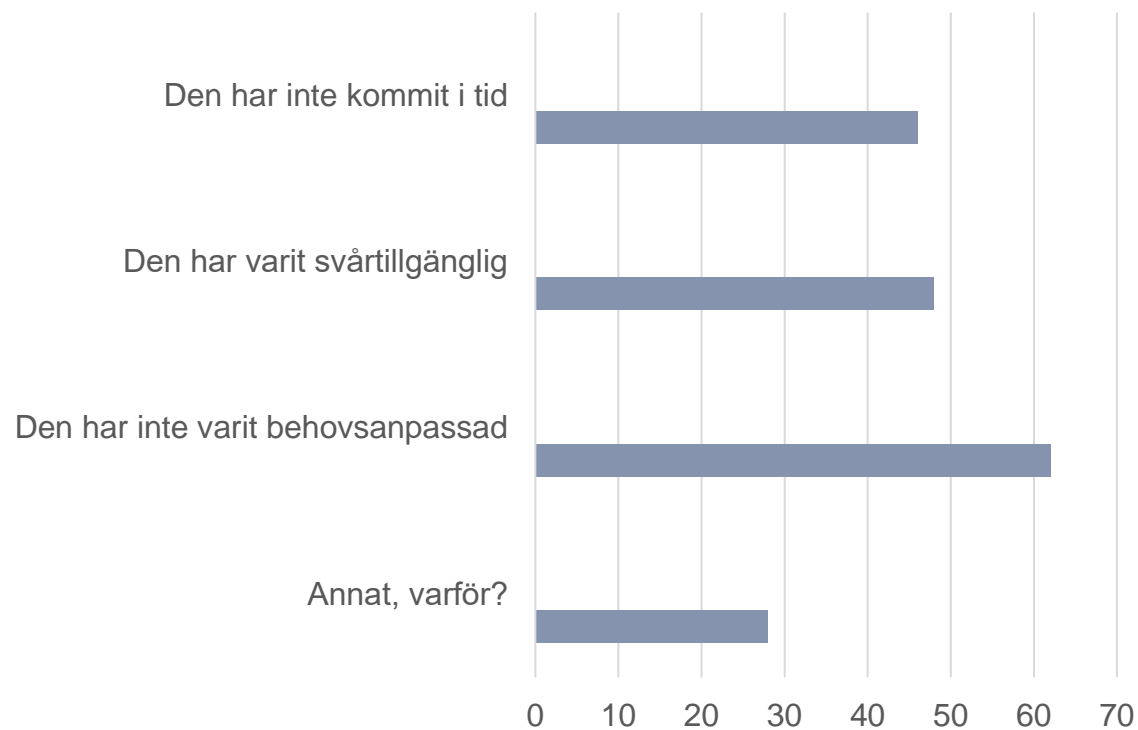
Kommunikation och samordning

- Stort avstånd mellan leverantör och slutanvändare
- Bristande samordning, många kanaler, otydlig ansvarsfördelning
- Förseningar och undermåligt material
- Inte byggt på befintlig struktur

"Tanken var att VästKom skulle samla in synpunkter och föra uppåt, vi hade problem med VästKom då, det väldigt lite kommunalt stöd och fokus var regionens utrullning. Vi hade väl inte koll på vår egen stödorganisation. Idag har vi hittat mer rätt med VästKoms uppdrag. Men man fångades väl in i hela den här omställningsauran, då upplevde inte kommunsektorn nåt stöd i det här."

Enkäten

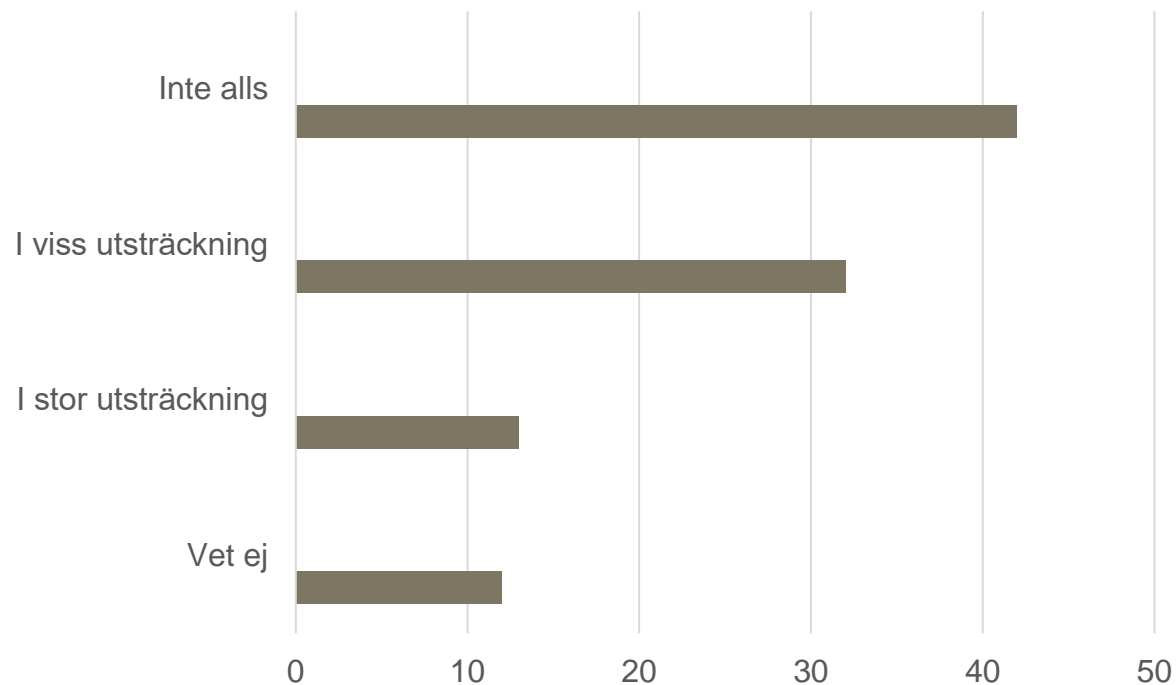
Varför har informationen varit otillräcklig? (%)



"ISIT avtalet kom sent, det saknades respekt för tidsaspekten hos kommunerna, När dokumentet kom så var det så undermåligt kvalitetsmässigt. Det var verkligen så dåligt. Det tog ett tag att förstå vad det betydde"

Enkäten

Projekt Program Millennium (VästKom) har haft en tydlig organisation (%)



"Det har varit en otydlig organisation och svårt att veta hur kommunikation mellan VG region, VästKom och kommunerna sett ut. Svårt att följa vart olika frågor tas om hand, låg återkoppling. Mötesforum har funnits, men oklart vilka frågor som omhändertagits var."

Projekt Program Millennium

Förtroende

- Synpunkter, frågor och behov inte har blivit beaktade
- Det har saknats feedback-loopar och återkopplingsvägar, mellan de olika nivåerna.
- Kontrakt/avtal som begräsning snarare än grund för samarbete
- Brist på transparens
- Förtroendet mellan aktörerna är skadat

"Många tänker mitt, mitt, mitt, ska vi lyckas så måste vi förstå alla perspektiv. Man har inte sett ett helhetsperspektiv, de ser rätt fram. Jag kräver inte att VGR ska förstå hur alla 49 kommuner fungerar, men jag kräver att VästKom ska kunna förklara detta för programmet/VGR. De måste bära in vårt perspektiv."

Förutsättningarna för VästKom

- Svagt mandat i Program Millennium i relation till VGR
- Sena och undermåliga leveranser gav tidspress
- Brister i projektledning och riskhantering
- Omstruktureringar internt påverkade
- Olika syn på företräderskapet internt
- Lösningskultur snarare än kravställande
- Försökt bidra efter förutsättningarna

"De har ingen lätt sits, ju mer tiden gick så blev de styrda av leverantören. Det var inte som att de tog vårt parti desto längre tiden gick. Det var inte en lätt sits att sitta emellan."

"De jag har mött har jag inte uppfattat som neutrala, de har å andra sidan haft uppdraget till projektet. Det har kanske lämnat lite för lite utrymme att lyssna in. Man har ärvt ett uppdrag, det är så mycket, känslan är att man "har fått fan i båten så får man ro honom i land". Jag känner stor sorg i hjärtat för alla som har jobbat så mycket det här"

"Det har blivit väldigt bra och tydligt efter den omstart som gjordes och med ny direktör för VästKom samt tillsättande av styrgrupp för kommunerna. Innan dess fanns påtagliga problem och oklarheter."

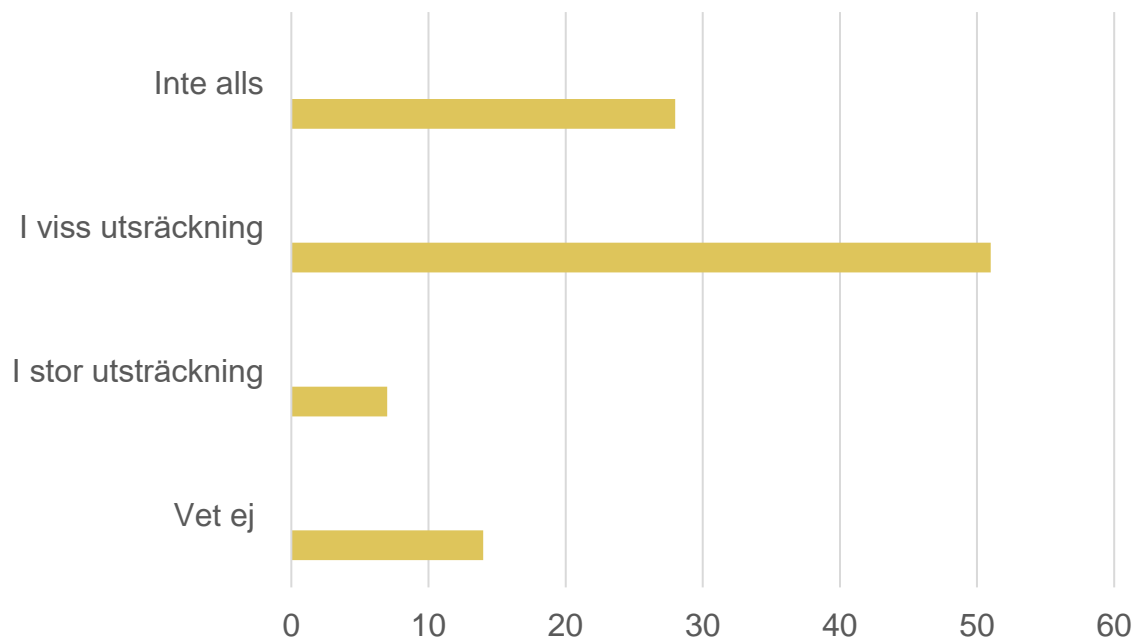
Förutsättningarna för kommuner

- Kommunperspektivet inte omhändertaget
- Svårigheter att eskalera frågor och risker till projektet
- Utbildningsinsatserna var undermåliga
- Otydliga syften med till exempel arbetsflödesgranskningar, relevans och längd på utbildningar försvårade förståelsen
- Inte känt sig företrädna
- Försökt bidra efter förutsättningarna

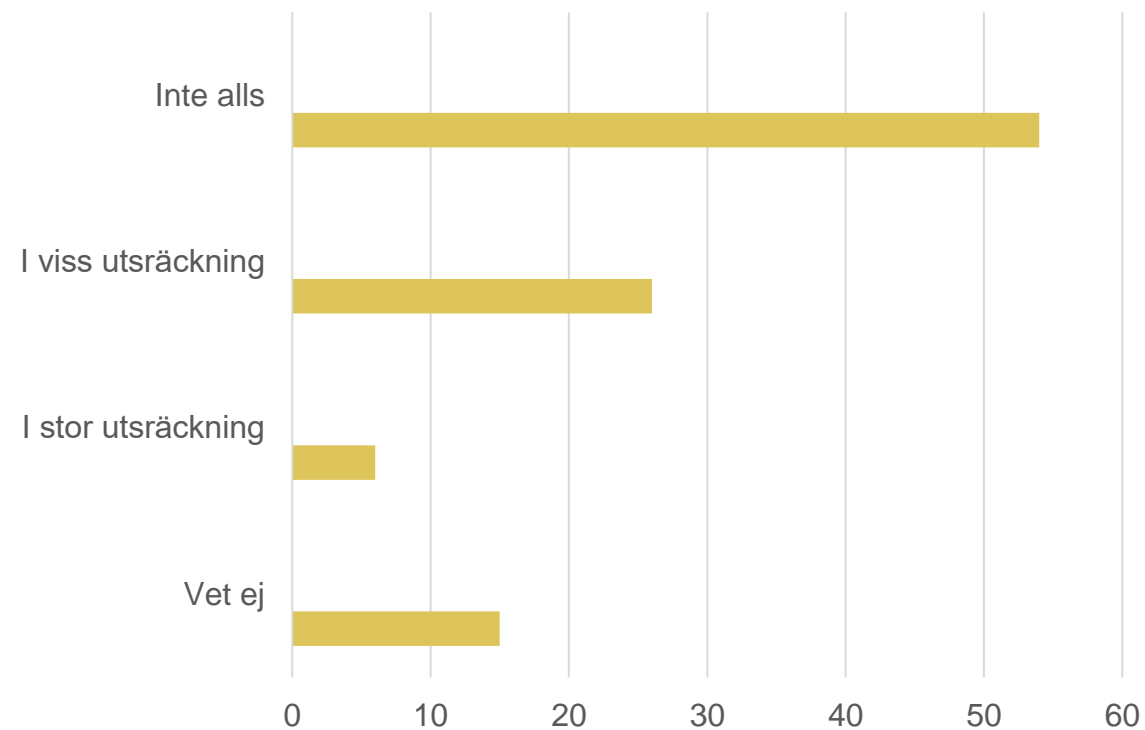
"Förändringar har skett under införandet. Man har inte tagit till sig av de utmaningar kommuner har stått i. Roller varit otydliga och dess innehåll ändrats."

Enkäten

Samverkan mellan kommunerna och VästKom har varit
välfungerande inom ramen för projekt Program Millennium
(%)



Tidplanen har varit anpassad för kommunernas behov (%)



Medskick från respondenter till liknande process

- Involvering
- Verklighetstroga testmiljöer
- Projektmetodik med avstämningspunkter, riskhantering
- Lära för framtiden
- Förstå varandras roller och handlingsutrymmen
- Respekt för olika perspektiv och förutsättningar

"Det absolut viktigaste hade varit att det funnits en testmiljö som ser ut som produktionsmiljön. Vi hittade fel som vi skickade in till millennium, vi hade två väldigt stora fel, men vi fick tillbaka att det skulle funka i produktion sen. Man vet ju inte vad man ska göra med ett sånt svar. Det kändes inte som att det fanns någon som var insatt de saker vi gjorde. Det kändes som att man fick ett svar om att det inte var något att oroa sig för. "

"Det som är viktigt just nu, är att nästa steg blir avgörande för vad som kommer att hända över tid. Låstas man som att inget har hänt så blir det här inte bra. Det är inte så att kommunerna är dumma, vi vill att det ska bli bra. Respektlöst"

Lärande framåt – rekommendationer från Sweco

- Adressera och hantera förtroendeskanan
- Tydliggör företrädarskapet samt odla kultur som stödjer detta
- Bygg vidare på fungerande strukturer
- Involvera berörda tidigt, samskapande förhållningssätt
- Säkerställ projektledningsmetodik och bemanning i relation till uppdragets komplexitet
- Säkerställ kompetens och strukturer för förändringsledning - utmaningarna är inte främst tekniska, de är organisatoriska och kulturella.
- Arbeta medvetet och strukturerat med intressekonflikter och gemensamma mål
- Använd testmetodik för såväl tekniska som organisatoriska förändringar
- Utvärdera och justera tidsplaner
- Möjliggör för gemensam förståelse av målbilder, olika aktörers behov, drivkrafter, utmaningar samt möjligheter i de system där samverkan sker.
- Använd lärdomar och kompetens från denna process framåt
- Stärka kompetensen inom digitalisering.

Tack!