

# Sömlös och stegvis överlämning av projektet Patientjournal 08's resultat och ansvar till förvaltningsorganisation Patientjournalen - en fallstudie på Landstinget i Östergötland

Av Ann-Margreth Hammar, Linköpings universitet och På AB

## *Sammanfattning*

Under 2005-2008 ansvarade projektet Patientjournal 08 för att anpassa och införa ett elektroniskt patientjournalssystem för vårdverksamheten i Landstinget i Östergötland. En uttalad strategi var att åstadkomma en ökad standardisering av arbetssätt, rutiner och dokumentation. Utifrån ett förvaltningsperspektiv eftersträvades så få landstingsunika systemanpassningar som möjligt. Denna strategi innebar således anpassningar av vårdens processer och rutiner men dock uteslöts inte att nödvändiga verksamhetsmässiga systemanpassningar behövde genomföras. En annan uttalad strategi var att bemanna projektet med den personal som även skulle ansvara för förvaltningen av journalsystemet. Hur ser överlämningssituationen ut för detta fall, där samma personal bemannar flera roller? Denna rapport karaktäriserar denna specifika överlämningssituation genom att identifiera de aktiviteter som har pågått samt de aktörer som varit inblandade med hjälp av en praktikteori. Överlämningssituationen karaktäriseras som sömlös och stegvis. Sömlös eftersom bemanning i projekt och förvaltningsorganisation i stort sätt varit den samma samt existerat parallellt under 2008. Stegvis eftersom överlämnandet skett i etapper. Rapporten belyser styrkor och konsekvenser av den sömlösa och stegvisa överlämningen samt beskriver slutsatser och framgångsfaktorer för denna typ av överlämningssituation.

## **1. Introduktion**

Rapporten beskriver en fallstudie som genomförts inom ramen för Kunskapsinitiativet om Systemförvaltning, ett professionellt nätverk med syfte att utveckla nyttig och innovativ kunskap om systemförvaltning (Nordström och Axelsson, 2008). Fallstudien har genomförts i samarbete med Landstinget i Östergötland som är en medlem i Kunskapsinitiativet.

Mellan 2005-2008 genomfördes projektet Patientjournal 08 (PJ08) vars mål var att införa det elektroniska patientjournalssystemet Cosmic inom Landstinget i Östergötland (Bernholtz, 2008). Syftet var för att få ett sammanhållet IT-stöd för att hantera de massiva informationsflöden som finns inom vårdverksamheten (ibid). Strategin var, enligt projektledare Bernholtz (intervju 2008-10-21), att åstadkomma en ökad standardisering av arbetssätt och dokumentation men utifrån ett förvaltningsperspektiv med så få landstingsunika systemanpassningar som möjligt. Projektet bestod av tre delprojekt; Pilot/Bredd, Applikation och Teknik (Schildt, 2006). Under 2007 infördes tre piloter av IT-stödet. Vid årsskiftet 2007-2008 godkändes pilotinförandet och beslut fattades om breddinförande på landstinget. I samband med detta bildades förvaltningsorganisationen Patientjournalen. Under 2008 pågick breddinförande av Cosmic under ledning av delprojekt Pilot/bredd.

Fokus för denna fallstudie har varit att studera handlingar och aktörer i samband med överlämning av projektets resultat och ansvar till förvaltningsorganisationen. Överlämningen startade i samband med bildandet av förvaltningsorganisationen och pågick under 2008 allteftersom Cosmic infördes i vårdverksamheten.

Syftet med denna rapport är att beskriva och analysera överlämning från projekt till förvaltning genom att studera handlingar och dess aktörer i överlämningssituationen. Vidare är syftet att belysa styrkor, konsekvenser, slutsatser och framgångsfaktorer. Handlingar och aktörer analyseras med hjälp av den praktikgeneriska modellen (PGM) (Goldkuhl och Röstlinger, 2005) som är en generisk modell för härledning av en praktik. Den praktikgeneriska modellen presenteras under kapitlet Teoretisk referensram.

Resultatet av denna rapport kommer att ingå i min licentiatavhandling där jag ämnar karaktärisera överlämningssituationer. Fortsatta studier kring det berörda ämnet omfattar fördjupade studier av litteratur samt genomförandet av ytterligare fallstudier.

Rapporten är uppbyggt enligt följande. Efter denna introduktion följer avsnitt två som beskriver ansats och metod för fallstudien. Avsnitt tre behandlar den teoretiska referensramen som utgör grund för analysen. Avsnitt fyra beskriver det studerade fallet och i avsnitt fem analyseras fallet med hjälp av den praktikgeneriska modellen. Rapporten avslutas med diskussion och slutsatser i avsnitt 6.

## 2. Ansats och metod

Ansatsen för denna undersökning har varit att beskriva och analysera överlämningssituationen för ett enskilt fall på djupet, en så kallad enfallsansats (Yin, 2003). Med fallstudie avses en detaljerad undersökning av en avgränsad miljö genom ex. intervjuer, observationer, studier av dokument (ibid). Jag har för detta fall genomfört intervjuer samt studerat organisationsinterna projektdirektiv (Schildt, 2006a; 2006b; 2006c; 2006d) och projektplaner (Bernholtz, 2008; Saleteg, 2006). Fallstudier syftar till att beskriva och analysera handlingar och aktörers agerande och har ofta en kvalitativ och tolkande ansats. Med kvalitativ ansats innebär att data samlas in och beskrivs med hjälp av ord samt att metoder som nyttjas inte baseras på statistiska beräkningar och kan således inte kvantifieras (Strauss och Corbin, 1998). En tolkande ansats innebär att resultatet är forskarens tolkning av andra människors tolkningar (Walsham, 1995) och bygger på att forskaren har en viss förförståelse för det som ska studeras.

Tillvägagångssättet för studien har varit att samla in data för att därefter beskriva och analysera fallet. Insamling av data gjordes genom intervjuer med utvalda nyckelpersoner samt studier av projektdokumentation. Nyckelpersonerna valdes ut efter de roller och det ansvar de hade i projektet och/eller sin nuvarande roll och det ansvar som innehas i förvaltningsorganisationen.

Intervjuer genomfördes med huvudprojektledare, förvaltningsledare och delprojektledare för delprojekten Applikation och Pilot/bredd. Varje intervjutillfälle pågick mellan en till två timmar. Huvudprojektledaren och förvaltningsledaren intervjuades under två tillfällen; under den tid då projektet och förvaltningsorganisationen fortlöpte sida vid sida samt efter att projektet formellt hade avslutats. Syftet med intervjuer före och efter projektavslut var två; jag fick möjlighet att ställa

kompletterande frågor om insamlat material samt ställa frågor om projektavslut och dess sista leverans. Respondenterna tillhörde alla den organisatoriska enheten Vårdprocesscentrum (VPC), som beskrivs under avsnitt 4. Fallstudieorganisationen. En översikt över respondenter, roll och tidpunkter för intervjun visas i tabell 1.

Tabell 1. Intervjuöversikt.

Datum	Tid	Respondent	Roll	Org. tillhörighet	Kommentar
2008-10-21	13.00-15.30	Anders Bernholtz	Projektledare Huvudprojektet	VPC	Personligt möte på VPC, Linköping
2008-10-31		Anna Hamström	Modellansvarig Projektmodell	VPC	Kommunikation via e-post
2008-11-13	9.00-11.00	Gunilla Gustafsson	Förvaltningsledare Patientjournalen	VPC	Personligt möte på VPC, Linköping. Genomfördes vid samma tillfälle som med Gudrun Stigsson
2008-11-13	9.00-11.00	Gudrun Stigsson	Delprojektledare Applikation	VPC	Personligt möte på VPC, Linköping. Genomfördes vid samma tillfälle som med Gunilla Gustafsson
2008-12-19	9.00-10.00	Gunilla Gustafsson	Förvaltningsledare Patientjournalen	VPC	Uppföljning efter projektavslut samt komplettering. Telefonmöte.
2009-01-08	10.30-11.30	Anders Bernholtz	Projektledare Huvudprojektet	VPC	Uppföljning efter projektavslut samt komplettering. Telefonmöte.
2009-04-23	8.00-9.30	Lotta Saleteg	Delprojektledare Pilot/Bredd	VPC	Personligt möte på VPC, Linköping.

Under intervjutillfället ombads personerna beskriva tillvägagångssättet för överlämning av resultat från projektet till förvaltningsorganisationen, vad som lämnades över, när det gjordes samt vilka aktörer som var inblandade. Vidare ombads personerna beskriva sina upplevelser och erfarenheter av denna typ av överlämningssituation. I Appendix A och B finns de frågor som ställdes under intervjuerna. Frågorna ställdes dock inte kronologiskt utan fungerade som diskussionsunderlag under intervjutillfället. Svaren dokumenterades skriftligt under varje intervjutillfälle.

Den andra informationskällan var studier av projektdokumentation så som projektdirektiv, (Schildt, 2006a; 2006b; 2006c; 2006d), projektplaner (Bernholtz, 2008; Saleteg, 2006), rapport om en extern granskning av projektet (SANN & Partners, 2006) samt projektets slutrapport (Bernholtz, 2008). Dokumentationen överlämnades från projektledaren Bernholtz samt delprojektledaren Saleteg. Studier av projektdokumentation syftade till att få kännedom om projektet.

Kontakt etablerades med den ansvarige för lanstingets projektmodell för att få information om vilka hjälpmedel som fanns i form av metoder och verktyg. Kunskap om landstinget verksamhet och organisation samlades in genom studier på landstingets hemsida (Landstinget i Östergötland, 2009).

Analys av fallbeskrivningen genomfördes med hjälp av den praktikgeneriska modellen (PGM) (Goldkuhl och Röstlinger, 2005) som beskriver olika typer av handlingar, aktörer (roller) och olika typer av handlingsrelationer mellan aktörerna. Modellen har varit ett underlag för analys, det vill säga en guide för analys (jämför med Walsham, 1995) som styr uppmärksamheten för att explicit kunna studera vissa aspekter hos fallet, av överlämningsituationen och för identifiering av vilka aktiviteter som har pågått samt vilka aktörer som har varit inblandade. Det finns andra modeller för beskrivning och definition av verksamheter så som exempelvis aktivitetsteorin (Engeström, 2000), eller processororienterade modeller så som Action workflow, (Medina-Mora et al, 1992) och DEMO (Dietz, 2001). I processororienterade modeller fokuseras det horisontella vyn medans den vertikala vyn (ex. styrning och befogenhet) är förbisedd (Goldkuhl och Röstlinger, 2005). I aktivitetsteorin finns möjligheten att beskriva både den horisontella och vertikala vyn. I aktivitetsteorin finns däremot endast utföraren som tydlig roll och relationen till omgivningen är förbisedd (Goldkuhl och Röstlinger, 2005). Samtliga modeller tar hänsyn till vad som är resultatet av verksamheten. Valet föll på PGM eftersom den kombinerar ett horisontellt och vertikalt processperspektiv med aktörer (roller) och dess relationer, vilket passar mitt syfte med att karaktärisera överlämningsituationen. PGM beskrivs utförligare under avsnitt 2. Teoretisk referensram.

Validiteten av rapportens resultat säkrades genom deltagarkontroll, dvs. respondenterna fick se vilka beskrivningar och tolkningar som gjorts och därefter ta ställning till om resultaten verkar trovärdiga (Merriam, 1997).

### **3. Teoretisk referensram**

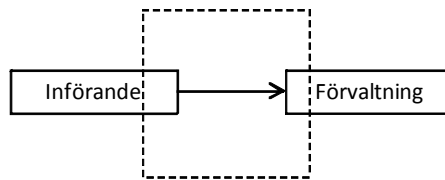
I detta avsnitt presenteras begrepp som refereras till i denna rapport och den modell som används vid analys av handlingar och aktörer i överlämningsituationen. Jag inleder avsnittet med att definiera vad som avses med informationssystem för att därefter nämna några ord om utveckling och förvaltning för att rama in den praktik som avsågs att studera genom att referera till ett informationssystemets livscykel.

#### **Informationssystem**

En tidig definition av begreppet informationssystem (IS) gjordes av Langefors (1966) där begreppet innebär ett system vars uppgifter är att samla in, lagra, bearbeta och distribuera information. Khan och Zhang (2005) definierar ett informationssystem som olika typer av system vars komponenter interagerar/påverkar varandra i olika kombinationer. När jag refererar till informationssystem eller system inkluderar jag komponenter så som information, funktioner/processer och applikationer.

#### **Utveckling och förvaltning**

Studien syftade till att beskriva och analysera överlämningsituationen för projektet PJ08 resultat och ansvar. Den streckade inramningen i figur 1 visar den praktik som studerades. Figuren är en förenkling över den studerade praktiken och är inspirerad från ett informationssystemets livscykel.



Figur 1. Den studerade praktiken

Livscykelperspektivet härrör från vattenfallsmodellen som utvecklades i slutet av 1970-talet och början av 1980-talet (Avison och Fitzgerald, 2003). Vattenfallmodellen är en IS-utvecklingsmodell som består av ett antal faser där varje fas genomförs sekventiellt. Varje fas ska vara avslutad innan nästa fas påbörjas, därav termen vattenfall. Faserna är förändringsanalys, förstudie, analys, design, utveckling, implementering och förvaltning (ibid, egen översättning). I varje fas definieras leverabler som ska vara producerade innan nästa fas. Livscykelmodellen har kritiserats för dess sekventiella faser och svagheten att hantera ändringar under utvecklingsprocessen. Genom krav på kortare ledtider, mer frekventa leveranser, möjlighet att hantera ändringar har IS utvecklingsmodeller av evolutionär och iterativ karaktär växt fram (Larman och Basili, 2003).

Denna fallstudie fokuserar faserna införande (implementering) och förvaltning. Tidigare faser studerades genom analys av projektdokumentationen.

#### Införandeprojekt

Jag har valt att benämna det studerade projektet för ett införandeprojekt då det avser att konfigurera och implementera ett standardsystem. Andra typer av projekt är utvecklingsprojekt som syftar till att utveckla och leverera en ny produkt eller nytt system (Berggren, 2001). För PJ08 har konfigurering i form av anpassningar av användargränssnitt samt integrationer till närliggande system genomförts. Vidare har anpassningar av vårdverksamhetens processer och arbetsätt genomförts för att möta den funktionalitet som erbjuds i Cosmic.

Utveckling eller som i detta fall, införande av standardsystem, bedrivs ofta i projektform. Begreppet projekt kan refereras till ett uppdrag som ska genomföra en förändring på en bestämd tid och till en viss kostnad (Berggren, 2001), Projektdefinition brukar konkretiseras enligt projekttriaden, dvs. att projekt styrs på de tre parametrarna: tid, kostnad och funktionalitet (ibid). Dessa tre parametrar har ett inbördes beroende till varandra.

#### Systemförvaltning

Begreppet system refererar till informationssystem (IS) och i denna rapport har jag valt att skriva systemförvaltning istället för informationssystemförvaltning eftersom den senare termen blir för omständigt i längden. Ordet förvaltning definieras enligt Svensk akademins ordbok (2009) som "skötsel, ledning, styrelse; administration". Jag har valt att definiera systemförvaltning som styrning och hantering av ett informationssystem.

Vilka typer av aktiviteter ingår i systemförvaltningen? Zvegintzov och Parikh (2005) definierar förvaltning till problem och behov som orsakar ändringar i informationssystem. Problemen och behoven kan vara funktionella och tekniska krav, incidenter och fel, användarstöd och support. Nordström och Welanders (2005) lägger även till förvaltningsstyrning som en aktivitet i förvaltningen. De argumenterar att förvaltningen är intraorganisatorisk, dvs. fler än en enhet inom organisationen

är berörda och påverkar styrningen av förvaltningen. Förvaltningen kan även vara interorganisatorisk, t.ex. i de fall där hela eller delar av förvaltningen är utkontrakterad. En del av förvirringen av vilka aktiviteter som ingår i systemförvaltningen beror på vilket perspektiv betraktaren har på systemförvaltning. Definition av systemförvaltning härrör från livscykelperspektivet, ett resultat utvecklas och ska därefter förvaltas.

### Temporär kontra permanent organisation

Införande- och utvecklingsprojekt genomförs ofta i projektform och ses således som en temporär organisation. Systemförvaltning, till skillnad från projekt, bedrivs ofta i linjeorganisationen med fasta roller (ofta befattningar) och ses således som en permanent organisation. Skillnaden mellan temporär och permanent organisation kan beskrivas med hjälp av fyra nyckelaspekter; tid, uppgift, team och förändring (Berggren 2001). Tabell 2 visar på skillnaden mellan temporär och permanent organisation med hjälp av de fyra nyckelaspekterna.

Tabell 2. Temporär versus permanent organisation – fyra nyckelaspekter (Berggren, 2001. s. 39)

Nyckelaspekt	Temporär organisation	Permanent organisation
<b>Tid</b>	Dead-line!	"I evighet"; bortre gräns saknas
<b>Uppgift</b>	Tydlig uppgift	Övergripande mål
<b>Team</b>	Utvald, förtätat, tillfällig	Linjens rutiner och roller
<b>Förändring</b>	Förändring, göra ett avtryck	Löpande operationer

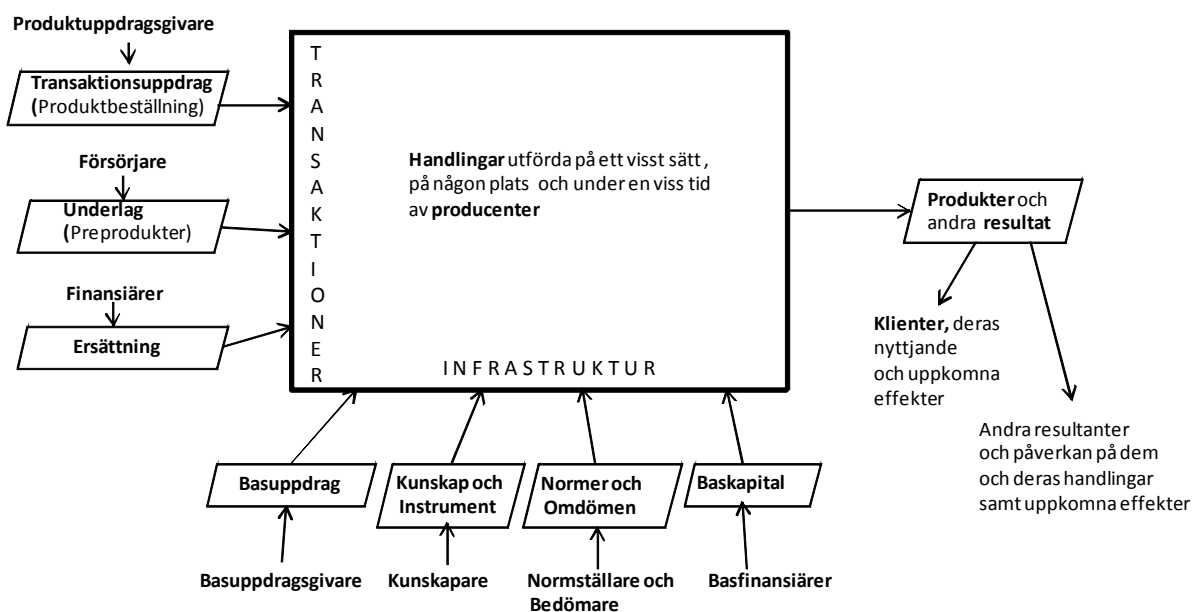
Större förändringar genomförs vanligtvis i projektform och med hjälp av de fyra nyckelaspekterna avgränsas projekts mål och aktiviteter. De fyra nyckelaspekterna är ofta väl beskrivna i projektdirektiv och projektplaner. Det existerar en deadline, dvs. när projektet ska avslutas och uppgiften är tydligt beskriven enligt tidigare utförda förstudier och förändringsanalyser. Teamet bemannas av projektledare, ev. delprojektledare och utvalda specialister som behövs för att lösa uppgiften. Resultatet av projektet är en förändring, som i detta fall, att införa ett elektroniskt patientjournalssystem.

När det gäller systemförvaltning ses det ofta som en permanent organisation där nyckelaspekterna inte är lika tydligt avgränsade till skillnad från en temporär organisation. Det finns sällan någon uttalat tidsgrens för förvaltningsuppdraget. Tidgräns i form av avtal finns ofta i de fall där systemförvaltningen är utkontrakterad. Förvaltningsuppdragets uppgift är ofta beskrivet enligt övergripande strategier och mål. Dessa övergripande strategier och mål bör därför brytas ned till uppnåeliga mål och aktiviteter för en beslutat period. Förvaltningsuppdraget fokuserar enligt min erfarenhet på de löpande operationerna (aspekten förändring) dvs. hantering av incidenter, problem, kapacitet och konfigurationer. Ansvariga för förvaltningsuppdraget (teamet) är ofta delegerat till ett fåtal specifika enheter inom en organisation, vanligtvis IT- och driftenheter. Det är även vanligt att roller för förvaltning är detsamma som en anställds befattning.

Systemförvaltning kan också ses som en temporär organisation, ett alternativt synsätt som får mer och mer genomslagskraft i teori och praktik (April et al., 2005; Feng et al., 2006; Nordström och Welander, 2005). Den temporära organisationen bemannas med deltagare från den verksamhet som nyttjar och kravställer på IS och från IT organisationen som vidareutvecklar systemet (ibid). Jag har valt att kalla detta perspektiv för ett uppdragsperspektiv eftersom det kan se som ett uppdrag mellan två eller flera enheter inom en organisation. I detta perspektiv är det viktigt att klargöra den roller och ansvar för både verksamhetens parter och IT parter samt vad som levereras (uppgiften) i förvaltningsuppdraget (Nordström och Welander, 2005). Det är också viktigt att bemanna styrgruppen för förvaltningen personal från båda parterna för att säkra fortsatt hög nytta av systemet för den nyttjande verksamheten.

### Praktikgeneriska modellen (PGM)

Den praktikgeneriska modellen grundar sig på ontologin i socioinstrumentell pragmatism (Goldkuhl och Röstlinger, 2002) och ses som en praktikteori. En praktikteori är en praktisk teori (Cronen, 2001) som kan nyttjas för att uppnå kunskaper och/eller praktiska effekter vid verksamhetsutveckling eller teoribildning. PGM syftar till att beskriva verksamheter och dess relation till omgivningen. Detta görs genom att beskriva olika typer av aktörer (roller), handlingar och dess handlingsrelationer till omgivningen mellan aktörerna (Goldkuhl och Röstlinger, 2005). Handlingsförutsättningar för en verksamhet (praktik) utgörs av transaktioner och infrastruktur. Figur 2 visar en anpassad version av PGM som grundar sig på modellen från 2005 (ibid, s. 11).



Figur 2. Anpassad version av PGM som underlag för empirisk analys

Modellen är avsedd att nyttjas som stöd vid teoriutveckling och verksamhetsutveckling eftersom den är generisk till sin karaktär (Goldkuhl och Röstlinger, 2005). En praktik kan omfatta en hel organisation, delar av en organisation eller samverkande organisationer (ibid). I detta fall ses praktiken som samverkandet mellan projektet och förvaltningsorganisationen. Likhetstecken kan inte sättas mellan praktik och organisation. Med praktik avses VAD som görs medan i en organisation avses VEM som görs något (ibid).

Goldkuhl och Röstlinger (2005) definierar verksamhet/praktik enligt nedan citat:

*”En verksamhet/praktik innebär att några aktörer gör något för några andra aktörer och ibland något gentemot några aktörer; och där detta görande (handlande):  
initieras genom uppdrag från några aktörer samt  
utförs vid någon tid, på någon plats och på något sätt samt  
baseras på materiella, immateriella och finansiella förutsättningar och en verksamhetsförmåga som är etablerad och som successivt kan förändras” (ibid s. 5)*

Materiella förutsättningar är de transaktioner/input till praktiken i form av uppdrag, underlag (preprodukter) och ersättning, se y-axeln i figur 2. Immateriella förutsättningar, se x-axeln, är den infrastruktur som praktiken vilar på; basuppdrag (ex. roller och resurser), kunskap och instrument (kompetens, modeller för: verksamhetsutveckling, projekt, förvaltning etc), normer och omdömen samt baskapitalet.

Vidare syftar en praktik till att producera ett resultat. Resultatet produceras enligt handlingarna och utförs av producenterna. Med producent avses roller i organisationen eller maskiner dvs. *vem* som gör något och med handling avses verksamhet, dvs. vad som *görs* (Goldkuhl och Röstlinger, 2005).

#### 4. Resultat

Under detta avsnitt presenteras resultatet från studien. Först beskrivs fallstudieorganisationen och därefter projektet Patientjournal 08 och förvaltningsorganisationen Patientjournalen.

Landstinget i Östergötland (LiÖ) viktigaste uppgift är att ge invånarna i Östergötland en bra hälso- och sjukvård (Landstinget i Östergötland, 2009). Universitetssjukhuset i Linköping fungerar som ett nav i den högspecialiserade vården för hela den sydöstra sjukvårdsregionen, vilket inkluderar Kalmar, Jönköpings och Östergötlands län (ibid). Landstinget består av 13 centrum inkl. specialistkliner och närsjukvårdverksamhet (ibid). Till organisationen finns ett antal gemensamma resurser som nyttjas av samtliga centrum.

En av de centrala resurserna för verksamhetsutveckling är Vårdprocesscentrum (VPC) som driver centrala utvecklingsprojekt och förvaltar landstingets vårdstödjande processer (Landstinget i Östergötland, 2009). Inom enheten finns strategisk utvecklingskompetens inom process, organisation och IT. Vårdprocesscentrums övergripande uppdrag (ibid) är att:

- arbeta med strategisk verksamhetsutveckling
- initiera, driva och stödja centrumövergripande utvecklingsprojekt
- sprida kunskap, erfarenheter och goda idéer
- ansvara för förvaltning av landstingsgemensamma vårdssystem, arbetssätt och rutiner
- förvalta och utveckla vårdstödjande processer

En annan central resurs är Försörjningscentrum IT som består av tre enheter; IT Teknik och drift, Nät och kommunikation samt IT-akuten (Landstinget i Östergötland, 2009). IT Teknik och drift arbetar med infrastruktur rörande klienter och gemensamma resurser i LIO-domänen, teknisk systemstöd (klienthantering, drift och införande) samt teknisk konsultation (ibid). Nät och kommunikation

ansvarar för utvecklingsfrågor inom data- och telekommunikation samt IT-akuten har till uppgift att fungera som landstingets Helpdesk för alla frågor rörande IT-området (ibid).

### **Projektet Patientjournal 08**

Sedan mitten av 1990-talet har landstinget arbetat med att få ett sammanhållande IT-stöd för att hantera de massiva informationsflöden som finns inom vårdverksamheten. Ett av kriterierna med projektet var att utifrån upparbetade erfarenheter från genomförda IT- och verksamhetsprojekt definiera och införa nya arbetssätt (Bernholtz, 2008). Målet med PJ08 var enligt projektdirektivet (Schildt, 2006a) att den största delen av Landstinget i Östergötland i december 2008 hade en datoriserad patientjournal med syfte att göra vården säkrare, effektivare och mer tillgänglig. Innan projektet startades år 2005 hade kravspecifikation tagits fram och upphandling av ett av marknadens standardsystem för elektroniska patientjournaler genomförts. Valet föll på systemet Cosmic som utvecklades och tillhandahålls av leverantören Cambio.

Projektet avslutades i december 2008. Målet för projektavslut var att huvudprojektet hade säkerställt införande av de i delprojektet Pilot/bredd paketerade lösningarna för nya arbetsmetoder hos minst 80 procent av vårdverksamheten i Landstinget i Östergötland. Detta mål uppfylldes. Införandet för de kvarvarande vårdverksamheterna skulle därefter genomföras av förvaltningsorganisationen.

Projektet Patientjournal 08 omfattade förutom huvudprojektet tre delprojekt; Pilot/Bredd, Applikation samt Teknik. PJ08 bestod från början av sju delprojekt men omstrukturerades till tre efter en extern granskning som genomfördes 2006 (SANN & Partners, 2006). Denna studie omfattar projektdokumentation framtagna efter omstruktureringen år 2006. Huvudprojektet ansvarade för övergripande projektledning, samordning och kommunikation (Bernholtz, 2009). Syftet med delprojekt Pilot/Bredd var att "i daglig vårdverksamhet verifiera att systemet (teknik, process, regelverk/rutiner, organisation) har tillräcklig funktionalitet, stabilitet och prestanda för att kunna breddinföras i hela LiÖ" (Schildt, 2006b, s. 4). Delprojekt Applikations syfte var att leverera en konfigurerad och testad applikation samt genomföra tillhörande systemintegrationer (Schildt, 2006a). Delprojekt Teknik syfte var att säkerställa att miljöer för hårdvaror och övrig teknisk infrastruktur uppfyllde verksamhetens krav på tillgänglighet och prestanda (Schildt, 2006c).

### **Förvaltningsorganisationen Patientjournalen**

I samband med godkännande av piloten och beslut om breddinförande fattades vid årsskiftet 2007-2008 beslut av VPC-ledningen att bilda en förvaltningsorganisation. Bildandet av förvaltningsorganisationen inspirerades av förvaltningsmodellen pm<sup>3</sup> (På Maintenance Management Model, Nordström och Welanders, 2007). Förvaltningsorganisationen döptes till Patientjournalen och tillsattes med personal från Vårdprocesscentrum. Förvaltningsledare och processledare för processerna Vårdadministration, Vårdokumentation och Bastjänst utsågs<sup>1</sup>. Två av de utsedda processansvariga var samma personer som var delprojektledare för Pilot/bredd och Applikation. Dessa två personer satt under 2008 på dubbla roller, dvs. delprojektledare samt processledare.

---

<sup>1</sup> Förvaltningsorganisationen har förändrats under december 2008 – januari 2009. Jag har dock valt att inte beskriva denna organisation ingående eftersom denna studie belyser den tid då projektet och förvaltningen levde sida vid sida under 2008.

Vidare utsågs modulansvariga för Cosmic moduler och bemannades med personal från Vårdprocesscentrum med verksamhetsnära och systemnära kompetenser.

Förvaltningsorganisation Patientjournalens ansvar och budget omfattar funktionalitet i Cosmic moduler. De informationssystem som erbjuder samma typ av funktionalitet som Cosmic och som ännu inte har avvecklats förvaltas separat med eget ansvar och egen budget. Bemanningen utgörs dock till stor del av samma personal som förvaltar Patientjournalen.

### **Aktiviteter i projekt och förvaltning**

I detta avsnitt beskrivs de aktiviteter som pågick i projekt och förvaltning. Projektet PJ08 startades på hösten 2005 och avslutades i december 2008. Förvaltningsorganisationen Patientjournalen bildades i årsskiftet 2007-2008. Parallellt med projektet PJ08 och den nya förvaltningsorganisationen pågick förvaltning av existerande vårdssystem som fanns på i vårdverksamheterna. Dessa system utvecklades i den takt som Cosmic infördes på inom vårdverksamheten.

Målet för delprojektet Pilot/Bredd var att paketera rutiner, regelverk, organisation samt IT-stöd till en samverkande enhet, att utarbeta beslutsunderlag för om systemet ska breddinföras eller inte samt att planera, förbereda och genomföra breddinförandet (Schildt, 2006c). Under 2006 låg fokus på flödeskartläggningar, verksamhetsanalyser, journalgranskningar för att kartlägga effektivt arbetssätt. Under dessa aktiviteter uppkom frågor om funktionalitet i Cosmic från användare men svaren på alla frågorna fanns inte eftersom utformning av Cosmic modulerna pågick samtidigt i delprojektet Applikation. En utmaning var mötet mellan den funktionalitet som standardsystemet erbjöd och de verksamhetsprocesser som var existerade. Projektet ville undvika att skapa alltför många landstingsunika konfigurationer men samtidigt inte ge avsteg på väl fungerande verksamhetsprocesser. Detta för att inte utveckla en landstingsunik version av Cosmic som i framtiden kräver komplicerade konfigurationer vid uppgradering till nya versioner. Verksamhetsprocesserna genomlystes noggrant och nödvändiga anpassningar genomfördes. Detta innebar också att verksamhetsprocesserna och arbetssätt anpassades efter Cosmics rammar. Leverabler från delprojektet Pilot/Bredd var således konfigurerad funktionalitet i Cosmic samt förändrade processer och arbetssätt till verksamheten. Dessa processer och arbetssätt infördes i vårdverksamheten i samband med införandet av Cosmic.

Delprojektet genomförde med start februari 2007 en pilotdrift på en vårdcentral och en klinik som därefter utvärderades. Den vårdcentral som var pilot var tveksamma till funktionalitet och inställningar i Cosmic och ytterligare tre vårdcentraler togs in i piloten för test av Cosmic och dess funktionalitet som rörde vårdcentralerna. Under pilotens förberedelse uppdagades att det saknades tillräcklig kunskap om Cosmic vilket fick till följd att man ett halvår innan planerad driftsättning utbildade superusers på respektive organisatorisk enhet. En annan synpunkt från piloten var att inställningarna i Cosmic var för generella för den specifika vårdverksamheten. Ett exempel var att landstingets alla mallar inte behövde vara tillgängliga för samtliga användare. Vid varje införande gjordes således specifika inställningar som var anpassade efter resp. vårdverksamhets behov. I november 2007 godkändes piloten och beslut om breddinförande fattades.

Parallellt med piloten tog delprojektet fram ett schema för breddinförande samt finslipande modellen för införandeplan (Flöde checklista bredd, 2007). Planen bestod av aktiviteter, kronologisk tidplan för aktiviteterna samt mottagare. Tiden definieras med: Driftstart +/- x månad/vecka.

Införandet började alltid sex månader innan driftstart och uppföljning och avstämning riskanalys och centrumets projekt gjordes sex veckor efter driftstart.

Under 2008 var delprojektet Pilot/bredd ansvarig för att breddinföra Cosmic. Utrullning skedde till nio centrum och 35-40 vårdverksamheter enligt framtagen införandeplan. Ungefär 160 driftstarter gjordes efter pilotprojektet.

Delprojektet Applikations mål var att leverera en tillräckligt testad applikation, konfigurerad efter verksamhetens krav inklusive nödvändiga systemintegrationer (Schildt, 2006b). Delprojektet ansvarade för anskaffning av programvara, leveransgodkännande, parametersättning och konfigurering av applikation, nödvändig systemintegration, genomförandet av tester samt framtagande av användar- och systemdokumentation.

Målet för delprojekt Teknik var att specificera, anskaffa och konfigurera nödvändig systemhårdvara samt att säkerställa att den tekniska infrastrukturen uppfyllde ställda krav på tillgänglighet och prestanda (Schildt, 2006d). Vidare ansvarade delprojektet för att säkra användarsupport samt ansvar för teknik och infrastruktur. Delprojektet bemannades av Försörjningscentrum IT som är en annan enhet än VPC. Avtal skrevs mellan Försörjningscentrum IT och VPC samt supportavtal för Cosmicapplikation skrevs med leverantören Cambio.

Under årsskiftet 2007-2008 bildades förvaltningsorganisationen Patientjournalen. Allt eftersom resultatet från projektet driftsattes i de olika vårdverksamheterna ökades omfattningen av förvaltningsuppdraget. Under 2008 omfattades förvaltningsuppdragets aktiviteter av användarstöd och ändringshantering i form av rättningar. Förvaltningsorganisationen mottog även önskemål och förslag på vidareutveckling från de vårdverksamheter som fått det nya journalsystemet installerat. Förbättringar och vidareutveckling inom ramen av förvaltningsuppdraget prioriterades ned p.g.a. resursbrist. Det var dock uppe till diskussion att göra en paus i projektet för att tillgodose önskemålen på redan de driftsatta modulerna men projektets tidplan prioriterades högre. Dock uppdaterades även de redan driftsatta modulerna med de justeringar och förändringar i konfigurationer (så som ex. patchar och servicepack) som genomfördes i projekt.

Personalen i förvaltningsorganisationen upplevde att de fick ta emot mycket kritik för införandet av Cosmic. Kritiken bestod i att användarna upplevde att det patientjournalssystem som infördes inte var tillräckligt färdigutvecklat. När användarna lärt sig det nya systemet ställdes önskemål och behov på mer funktionalitet. Under 2008 fanns dock varken tid eller resurser i förvaltningsorganisationen att möta dessa önskemål. All tid och alla resurser åtgick till att tillmötesgå support i form av användarstöd som användarna efterfrågade.

Förvaltning av de vårdsystem som skulle ersättas av Cosmic gjordes parallellt med projektet. När en vårdverksamhet fått Cosmic infört påbörjades avvecklingen av det tidigare vårdsystemet. Under 2008 var uppdraget att bedriva minimal förvaltning för dessa informationssystem.

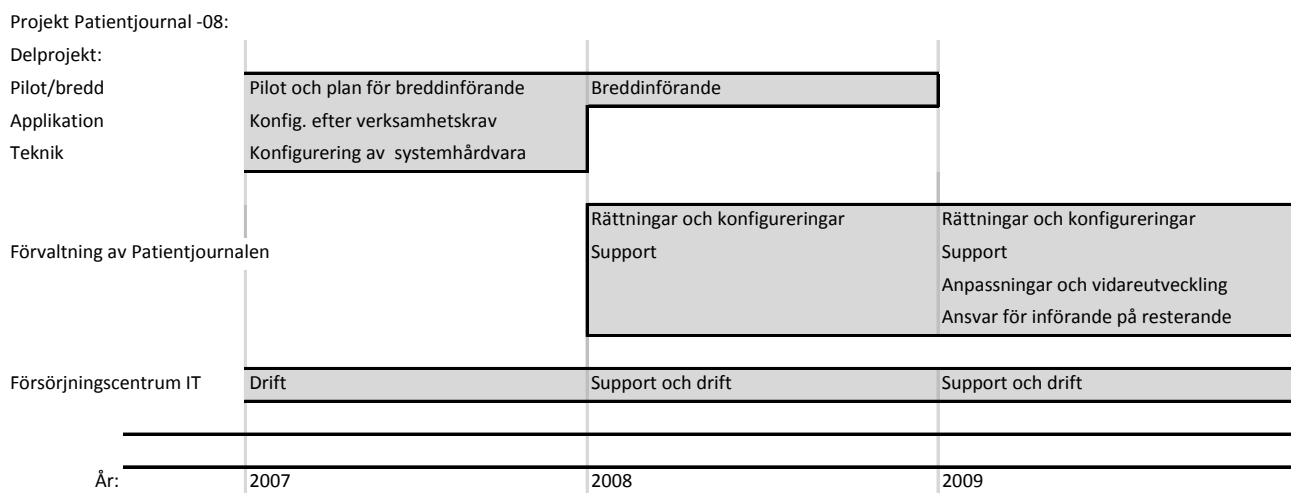
## **Finansiering av och ansvar för projekt- respektive förvaltningsverksamhet under 2007-2009**

I samband med budgeteringen vid årsskiftet 2007-2008 upphörde delprojekten Applikations och Teknisk finansiering och ansvar för aktiviteter rörande förvaltning. Ansvar för support, konfigureringar och anpassningar för Cosmic flyttades från delprojekten till förvaltning. Aktiviteter

för Cosmic förvaltning finansierades i linjeverksamheten enligt samma principer som förvaltning och drift för övriga informationssystem. Finansieringen av PJ08 för år 2008 omfattade delprojektet Pilot/Bredd i form av extra resurser vid införandet för att t.ex. ge stöd samt investering i nödvändig programvara. Delprojekten Applikation och Teknik tilldelades inte någon egen budget för 2008 men bemanningen kvarstod under året och delprojekten upphörde i samband med PJ08's projektavslut i december 2008.

Drift av Cosmic har under hela projektets gång finansierats och av sköts av Försörjningscentrum IT.

Figur 3 visar PJ08's, förvaltningsorganisationen Patientjournalens samt Försörjningscentrum IT's ansvar för de olika aktiviteterna mellan 2007-2009. Under 2007 hade projektet ansvar för samtliga aktiviteter rörande Cosmic förutom drift. I samband med bildandet av förvaltningsorganisationen samt godkännande av piloten övergick ansvar för support samt konfigureringar och rättningar av driftsatta lösningar till förvaltningsorganisationen och Försörjningscentrum IT. Under 2008 ansvarade PJ08 för breddinförandet. Vid projektavslut i december 2008 övertog förvaltningsorganisationen ansvaret för införande på resterande vårdverksamheter.



Figur 3. Projektets, förvaltningsorganisationens och Försörjningscentrum IT's ansvar för aktiviteter under 2007-2009

### Inblandade aktörer

En strategi från Vårdprocesscentrum har varit att personal som deltog i projektet Patientjournal -08 därefter skulle fortsätta att arbeta med förvaltning av Cosmic, en strategi som uttalades då personal började arbeta i projektet Patientjournal 08. Dock har inte alla i personalen varit införstådda i denna utveckling av VPC's arbetsuppgifter. Flertalet av projektmedlemmarna arbetade även med systemförvaltning av de vårdssystem som Cosmic skulle ersätta.

Denna strategi innebar att kompetensöverföring inte var nödvändig eftersom den blivande förvaltningspersonalen hade tillgodogjort sig kunskap om applikationen och dess funktionalitet i samband med deltagandet i projektet. Under projektets tid etablerades även en relation med leverantören Cambio som fortlöpte efter projektavslut. För de styrande och beslutande rollerna inom projektet och förvaltningsorganisationen upplevdes denna typ av överlämning som smidig.

Respondenterna hade erfarenheter från tidigare systemutvecklingsprojekt där projektet och förvaltningsorganisationen bemannades av olika personer. I de fallen tog överlämningen längre tid och det upplevdes svårare att överlämna eftersom mottagarna inte hade kunskapen om de som skulle levereras samt inte varit delaktig i utvecklingsprocessen.

Denna typ av resursutnyttjande innebar dock en stor arbetsbelastning för personalen som arbetade i projektet och i förvaltningsorganisationen under 2008. Många av de som deltog i projektet hade kvar sina förvaltningsuppdrag för de patientjournalssystem som skulle avvecklas (s.k. legacy systems) då Cosmic var infört. För dessa legacy systems var riktlinjen för förvaltningsuppdraget att göra minsta möjliga. Även användarna upplevde en ökad arbetsbelastning under den period då två informationssystem var i bruk samtidigt.

Allteftersom breddinförandet pågick ökades arbetsbelastningen för personalen. Under 2008 bemannade många i personalen tre roller; projektdeltagare, systemförvaltare av Cosmic och systemförvaltare av legacy system. För att underlätta detta delade projektet och förvaltningsorganisationen lokaler. Denna typ av rollbemanning upplevdes ibland som otydlig för de inblandade som ställde sig frågan: Vilken roll har jag idag? Det uppkom därför ett behov av att förtydliga riktlinjer för prioritering av arbetsuppgifter för anställda som arbetade både i projektet och med förvaltningsuppdraget. Prioriteringsgrunder var följande:

1. Support och felavhjälpning till de i vårdverksamhet som fått Cosmic infört i sin verksamhet
2. Breddinförandet
3. Vidareutveckling av de driftsatta IT-lösningarna

En av respondenterna påpekade att om detta arbetssätt väljs igen, dvs. att samma personal arbetar parallellt med både införande av ett nytt system och förvaltning av det nya och för den delen det gamla, är det viktigt att ta höjd för den ökande arbetsbelastningen allteftersom fler antalet användare i förvaltningsuppdraget ökar. Projektet är en temporär organisation som existerar under en begränsad tid och deltagarna kan vid behov kraftansamla för att nå målet. Förvaltningsuppdraget ska däremot finnas under en längre tid och ansvara för att informationssystemet ger fortsatt god verksamhetsnytta. Det är således viktigt att planera och budgetera för förvaltningsuppdrag under breddinförandet samt att säkra att personalen har fortsatt ork att arbeta med uppdraget under en längre tid.

Även för IT-akuten, landstingets centrala Helpdesk, ökade belastningen allteftersom breddinförandet pågick. Det var ett mycket högt tempo på breddinförandet och många användare fick det nya systemet samtidigt.

Under införandet var personal från VPC och Försörjningscentrum IT delaktiga. Enhetsgränser skapar alltid någon form av klyfta avseende ekonomi och ledning. Relationen mellan VPC och Försörjningscentrum IT tydliggjordes under projektets gång genom att tydliggöra ansvarsområden.

För koordinering och beslut av projekt, införande och förvaltning fanns ett antal styrande fora som presenteras i tabell 3.

Tabell 3. Beslutande fora för projekt, införandeprojekt och förvaltning.

<b>Fora</b>	<b>Uppdrag</b>	<b>Mandat</b>	<b>Bemanning</b>
<b>Styrgrupp projekt PJ08</b>	Strategiska vägval, verksamhetsförankring, övergripande styrning (vägledning).	Fatta beslut om utökning budget, policys rörande vårdverksamheten. Beslut fattas av vårddirektören.	Verksamhet – utvecklingsrådet (VUR) <sup>2</sup>
<b>Lokal styrgrupp projekt PJ08</b>	Följa upp projektets budget, tidplaner, risker samt aktiviteter	Fatta beslut om förändringar i bemanning och budget. Ansvarig för avtalsfrågor mot leverantör.	Huvudprojektledare VPC-ledningsgrupp Ekonom
<b>Projektledningsgrupp PJ08</b>	Hantera övergripande projektfrågor samt nödvändig koordinering mellan delprojekten	Fatta beslut kring projektinterna frågor gällande budgetramar. Beslut fattas av huvudprojektledare.	Huvudprojektledare Delprojektledarna
<b>Breddinföranderåd (f.d. Pilotråd)</b>	Rekommendera godkännande av införande till Styrgrupp projekt PJ08  Godkände piloten	Bereda beslut för godkännande av införande ur ett verksamhets- och medicinskt perspektiv	Objektägare <sup>3</sup> Chefläkare <sup>4</sup> Verksamhetsföreträdare <sup>5</sup> Repr. från PJ 08 Förvaltningsledare
<b>Förvaltningsråd</b>	Besluta om och följa upp förvaltningens budget	Fatta beslut rörande budget	Objektägare <sup>4</sup> Förvaltningsledare

Under 2008 genomfördes Förvaltningsrådet i anslutning till Breddinföranderådet. Möten genomfördes en gång/månad med start för Breddinföranderådet och därefter Förvaltningsrådet. De lokala verksamhetsföreträdarna som var i införandefasen deltog inte i Förvaltningsrådet. Däremot deltog förvaltningsledare i Breddinföranderådet och fick på så sätt information om kommande överlämningar från delprojekt Pilot/bredd till förvaltningsorganisationen.

### Projektmodell

Landstinget har en egen framtagna projektmodell "Projektmodell LiÖ" (Landstinget i Östergötland, 2008-10-21) som har rötter i Stockholms läns landsting. Projektmodellen beskriver bland annat arbetsformen för projekt, projekts genomförande inklusive beslutspunkter, roller, styrning samt

<sup>2</sup> Bestod av vårddirektören, chefen för VPC samt centrumchefer

<sup>3</sup> Objektägare bemannades av läkare medicinskt och verksamhetskunnande

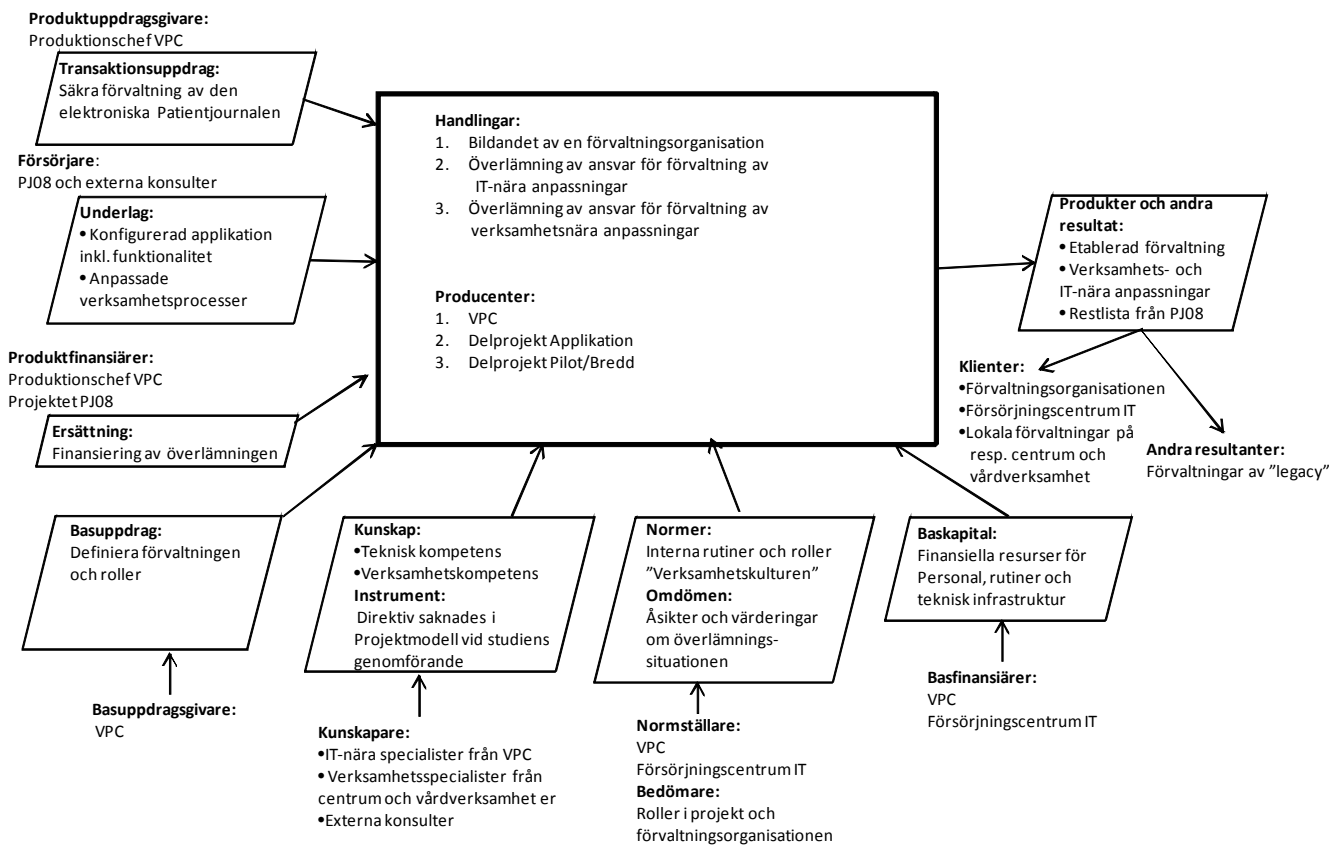
<sup>4</sup> Chefläkaren ansvarar för patientsäkerhet

<sup>5</sup> Bemannades av aktuella centrumchefer under införandefasen

dokument som ska tas fram. Dokument i form av Checklista projektstart, Rollbeskrivning och Checklista projektavslut finns tillgängliga för användning på projektmodellens sida på landstingets intranät (ibid.). Vid den tidpunkt då fallstudien genomfördes saknades direktiv för driftöverlämning och förvaltningsbeskrivning.

## 5. Analys

I detta avsnitt analyseras resultatet från fallstudien med hjälp av den praktikgeneriska modellen. Enligt Goldkuhl och Röstlinger (2005) är en grundläggande del av praktikanalysen att avgränsa den fokuserade praktiken. För detta fall har jag avgränsat den fokuserade praktiken till överlämningsfasen som pågick under 2008, från det att piloterna godkändes vid årsskiftet 2007-2008 fram till projektavslut i december 2008. Figur 4 visar en översiktlig PGM-graf över den fokuserade praktiken. Figuren diskuteras djupare i efterföljande text.



Figur 4. Överlämningsituationen enligt PGM-graf

### Handling och producenter

Med handling avses vad som görs, dvs. hur överlämningen genomfördes. Med producenter avses vem som utför handlingarna. Överlämningen pågick under hela år 2008 och eftersom strategin var att samma personal skulle vara delaktiga i både projektet och i förvaltningen fanns inte behov av att formalisera aktiviteter för överlämning. Från empirin har ett antal aktiviteter som kan härledas till överlämningen identifierats:

- Bildandet av en förvaltningsorganisation, roller och förvaltningsråd
- Överlämning av ansvar för förvaltning av de IT-nära anpassningarna av standardsystemet
- Överlämning av ansvar för förvaltning av de verksamhetsnära anpassningarna för respektive vårdverksamhet

Förvaltningsorganisationen med dess roller och förvaltningsråd bildades i slutet av 2007 på uppdrag av VPC's produktionschef efter godkännande av piloterna.

Överlämning av förvaltningsansvaret för IT-nära anpassningar gjordes 1 januari 2008 efter godkännande av piloten samt bildandet av förvaltningsorganisationen.

Deltagare i delprojektet Pilot/bredd ansvarade för införandet av verksamhetsnära anpassningar i respektive vårdverksamhet. Delprojektet ansvarade även för överlämningen av resultatet och ansvaret till mottagare (definieras som klient i PGM). Förvaltningsorganisationen Patientjournalen och Försörjningscentrum IT var mottagare av resultatet och ansvarade för support och ändringshantering av verksamhetsnära anpassningar i respektive vårdverksamhet.

Överlämning av verksamhetsnära anpassningar skedde när objektet (driftsatt Cosmic lösning) ändrade status från utvecklingsobjekt till förvaltningsobjekt vilket inträffade sex veckor efter driftstart enligt den framtagen införandeplan (Flöde checklista bredd, 2007). Under de sex veckorna, dvs. från driftstart till överlämningen till förvaltning och drift, kontaktade användarna projektets deltagare för hjälp med fel, incidenter och problem. När interimspenoden var slut upphörde möjligheten för användarna att direkt kontakta projektdeltagare för support och användarna blev hänvisade att använda sig av IT-akuten för hjälp med ärenden.

Införandet på respektive vårdverksamhet godkändes av Styrgrupp för PJ08 efter rekommendation från Breddinföranderådet (f.d. Pilotrådet). Breddinföranderådet delades mötestid med Förvaltningsrådet eftersom det till större delen satt samma deltagare i de två råden. Dock fanns inte gemensam agenda utan råden genomfördes med två separata agendor. Förvaltningsledaren deltog även i Breddinföranderådet och fick på så vis information om kommande överlämningar till förvaltningsorganisationen.

En jämförelse mellan detta falls överlämningssituation och vattenfallsmodellen visar vissa likheter. Ansvarsfördelningen för införande i detta fall följer vattenfallsmodellen som beskrevs i tidigare avsnitt när det gäller ansvarsfördelning för olika aktiviteter. Projektet ansvarar för konfigurering och införande och när systemet är driftsatt övertar förvaltningsorganisationen ansvaret för användarstöd och ändringshantering i form av felrättning.

### **Produkter och andra resultat samt klienter**

Vilka leveranser (produkter och resultat enligt PGM) var det som överlämnades? Jag har identifierat tre typer av överlämningsleveranser:

- Etablerad förvaltningsorganisation
- IT-nära anpassningar av Cosmic
- Verksamhetsnära anpassningar av Cosmic

- Restlista och införandeplan för kvarvarande vårdverksamheter

Den första leveransen var en etablerad förvaltningsorganisation. Förvaltningsorganisationen bildades i slutet av 2007 efter godkännande av pilot och beslut om breddinförande.

Den andra leveransen var överlämning av ansvar för förvaltningen de IT-nära anpassningarna av Cosmic. Denna överlämning gjordes 1 januari 2008 när förvaltningsorganisationen var godkänd.

Den sista leveransen gjordes i samband med projektavslut i december 2008. Förvaltningsorganisationen övertog aktiviteter i restlistan samt ansvar för införande i resterande vårdverksamheter.

Däremellan överlämnades under hela år 2008 verksamhetsnära anpassningar i samband med godkännande av införande i enskilda vårdverksamheter. Delprojektet Pilot/Bredd lämnade över ansvar för verksamhetsnära förvaltning sex veckor efter driftstart i respektive vårdverksamhet.

Andra resultat som även påverkas av resultatet är de redan etablerade förvaltningarna av legacy systems, dvs. de vårdssystem som skulle avvecklas och vars funktionalitet skulle ersättas av Cosmic. Dessa förvaltningsorganisationer bemannades av samma personal som bemannar förvaltningsorganisationen Patientjournalen men hade skilda budgetar och styrning.

### Transaktionella och infrastrukturella förutsättningar

För den fokuserade praktiken finns, enligt PGM, ett antal transaktionella och infrastrukturella förutsättningar (Goldkuhl och Röstinger, 2005). Med en transaktion avses en sammanhängande kombination av beställning, underlag, produkt och ersättning som syftar till att skapa en produkt. Med infrastruktur avses kunskap, resurser och normer samt baskapital som finns i en organisation och används/ följs för att skapa produkten.

Med **transaktionsuppdrag** avses produktbeställning, dvs. att beställa det resultat som den fokuserade praktiken ska genomföra. Transaktionsuppdraget identifierades i detta fall till att säkra förvaltningen av den elektroniska patientjournalen. Produktuppdragsgivare var Produktionschefen på VPC. **Underlaget** var det resultat som producerats under projektet vilket var konfigurering och anpassning av standardsystemet Cosmic och dess funktionalitet samt nödvändig anpassning av landstingsverksamhetens processer och rutiner. Försörjare var projektdeltagarna och externa konsulter. **Ersättningen** för att säkra förvaltningen finansierades av Produktionschefen på VPC och projektet PJ08 i form av de resurser som arbetade i projektet och/eller i förvaltningsorganisationen.

Med **basuppdrag** avses att definiera typer av produkter, typer av arbetsuppgifter och uppskatta resursvolymen för arbetsuppgifterna (Goldkuhl och Röstinger, 2005). I överlämningssituationen innebar detta att definiera hur förvaltningen skulle etableras. I samband med bildandet av förvaltningsorganisationen definierades roller för att säkra förvaltningen. Definierade roller resursräknades till stor del med samma resurser som deltog i projektet. Dock gjordes ingen resursberäkning för förvaltningens aktiviteter under 2008. Basuppdragsgivare var VPC.

**Kunskap** kan vara av deskriptiv och proceduriell karaktär. Deskriptiv avser att beskriva och proceduriell avser att vägleda (Goldkuhl och Röstinger, 2005). Kunskapen i detta fall var av verksamhets- och teknisk karaktär i form av de processer som togs fram i projektet;

Vårdadministration, Vårdokumentation samt Bastjänst (inkl system- och integrationsdokumentation). Dessa karaktäriseras som både deskriptiv och proceduriell. Proceduriell kunskapen motsvaras också av de processer som behövs för att bedriva förvaltning, i detta fall support- och drifrutiner. Kunskapare (dvs. utvecklare av kunskap) var:

- projektdeltagare som utvecklade och anpassade processerna Vårdadministration, Vårdokumentation samt Bastjänst (inkl system- och integrationsdokumentation)
- verksamhetsspecialister från vårdverksamheter
- externa konsulter med kunskap om Cosmic

Med **instrument** avses hjälpmedel som kan hjälpa och underlätta. I överlämningsituationen kan detta t.ex. vara checklistor eller beslutspunkter enligt ex. projektmodell och avtal/överenskommelser. Dokument/mallar för driftöverlämning och förvaltningsbeskrivning saknades i landstinget projektmodell under den pågående överlämningen. Landstinget har en egen projektmodell men vid intervju tillfällen saknades direktiv rörande överlämning till förvaltning.

**Normer** har en styrande och reglerande inverkan på verksamheten och kan ses som interna och externa regelverk för landstinget som myndighet. Externa regelverk är lagar så som Personuppgiftslagen (PUL 1998:204). Styrande och reglerande inverkan för själva förvaltningen är de interna rutiner och roller som finns i landstinget, dvs. den kultur som råder. VPC och Försörjningscentrum IT ses som normställare.

Med **omdöme** avses åsikter och värderingar om praktiken (i detta överlämningsituationen) som de aktörer som på olika sätt kommer i kontakt med praktiken kan tänkas ha. Följande åsikter lämnades av respondenterna under intervjuerna:

- Ingen kompetensöverföring behövde genomföras, vilket förkortade tiden för själva överlämningsfasen. Överlämningen hanterades till större delen av den personal som deltog införande projektet och som utsågs till att bemanna förvaltningsorganisationen.
- Överlämningen upplevdes som smidig eftersom det till större delen var samma resurser som bemannade projektet och förvaltningsorganisationen. Tidigare erfarenheter av utvecklingsprojekt då personalen för utveckling och förvaltning tillhörde olika organisatoriska enheter var att det var svårt att få tillräckligt med resurser i utvecklingsprojektet samt att det var tog längre tid att överlämna resultatet då resurserna för förvaltning skulle kompetensutvecklas.
- Det upplevdes av respondenterna som positivt att förvaltningsorganisationen var med i god tid innan projektavslut. Förvaltningsledningen fick kontinuerlig information om status på införande samt skapade redan under projektet en relation med leverantören.
- Ökad arbetsbelastning för de resurser som arbetade i projektet och i förvaltningsorganisationen allt eftersom införandet pågick under 2008. Under projektets gång orkade projektdeltagarna kraftansamla för att nå målet men en av respondenterna

underströk vikten av att inte glömma bort personalen skulle orka med ett fortsatt ansvar för resultatet efter projektavslut.

- Det var ibland svårt för personalen att prioritera mellan sina arbetsuppgifter; att införa Cosmic eller att ge support för redan infört system. Arbetsuppgifterna styrdes av två styrgrupper (Införanderådet och Förvaltningsrådet) och i samråd med VPC ledningen tydliggjordes och infördes prioriteringsriktlinjer för att personalen skulle kunna prioritera sina arbetsuppgifter.
- Ansvaret för drift och installation tillhörde och bemannades av en annan organisatorisk enhet än förvaltningsorganisationen. Enhetsgränser skapar alltid någon form av klyfta avseende ekonomi och ledning vilket medförde att relationen mellan VPC och Försörjningscentrum IT behövde tydliggöras under projektets gång.

Med **baskapital** avses finansiering av de infrastrukturella förutsättningarna så som personal, rutiner för support och drift, hårdvara, teknisk infrastruktur, systemintegrationer. Basfinansiärer är VPC och Försörjningscentrum IT.

## 6. Diskussion och slutsatser

Detta avslutande avsnitt syftar till att belysa styrkor, konsekvenser, slutsatser och framgångsfaktorer för denna typ av överlämning som jag väljer att kalla för sömlös och stegvis. Sömlös eftersom i stort sätt samma personal har deltagit i projektet och i förvaltningsorganisationen samt att projektet och förvaltningsorganisationen existerat parallellt under 2008. Stegvis överlämnandet skett i etapper under 2008.

I föregående avsnitt, Analys, identifieras och beskrivs aktiviteter som pågått samt vilka aktörer som varit inblandade i överlämningssituationen med hjälp av den praktikgeneriska modellen. Syftet med att använda PGM var att strukturera och karaktärisera detta fall enligt en etablerad modell för att därefter identifiera styrkor och konsekvenser och utifrån dessa att dra lärdomar och identifiera framgångsfaktorer.

### Identifierade styrkor och konsekvenser för sömlös och stegvis överlämning

Under detta avsnitt sammanfattas och presenteras de styrkor och konsekvenser som den sömlösa och stegvisa överlämningen medför.

Styrkor:

- Minimal kompetensöverföring behövde genomföras och överlämningen upplevdes av respondenterna som smidig eftersom det till större delen var samma resurser från VPC som bemannade projektet och förvaltningsorganisationen.
- Förvaltningsorganisationen fick möjlighet att växa sig in i sitt uppdrag och utveckla sina förvaltningsprocesser allt eftersom deras ansvar utökades till att förvalta på fler införda enheter. Överlämningarna pågick kontinuerligt under år 2008.

- Eftersom införandet pågick under hela år 2008 fanns möjlighet till iterativt lärande och anpassning av införandeprocessen, dvs. den kunde förfinas allt eftersom breddinförandet pågick. Lärdomar från de enskilda införandena togs med till nästa införande och på så sätt förbättrades införandeprocessen. Ett exempel på detta var användarnas behov av olika typer dokumentmallar som diskuterades under ett tidigt införande. Detta vidareutvecklades under det specifika införandet och ingick därefter i de nästkommande.
- Relationen mellan den externa leverantören Cambio, som utvecklar standardsystemet Cosmic, och förvaltningsorganisationen etablerades tidigt, i detta fall i samband med godkännande av piloten. Förvaltningsorganisationen hade således en god relation med Cambio redan från start.

#### Konsekvenser av sömlös och stegvis överlämning:

- Gradvis ökad arbetsbelastning allteftersom fler vårdverksamheter infört Cosmic. Personalen på VPC bemannade dubbla, ibland tre roller, vilket periodvis upplevdes som stressande. De tvingades ibland att prioritera mellan sina arbetsuppgifter i projektet och i förvaltningsorganisationen till följd att användarna kände att de inte fick tillräckligt med stöd. Detta löstes genom att VPC's ledning klargjorde hur arbetsuppgifterna skulle prioriteras.
- Ingen formell överlämning, i form av en skriftlig överenskommelse, genomfördes mellan projektet och förvaltningsorganisationen eftersom det var i stort sett samma personal som arbete i projektet och med förvaltningen.
- Projektet och förvaltningsorganisationen existerade parallellt under en bestämd tid och det innebar det att flera styrgrupper existerade samtidigt. Det fanns projektstyrgrupp, Breddinföranderåd och Förvaltningsråd. Dessa beslutsforas mandat och ansvar tangerade med varandra kring frågor som rörde Cosmic applikationen och dess funktionalitet. I detta fall föregick detta genom att planera gemensam mötestid för Breddinföranderådet och Förvaltningsrådet.

#### Slutsatser

Från identifierade styrkor och konsekvenser kan följande slutsatser dras och med fördel tas med till framtida projekt som genomförs på likande sätt:

- Resursberäkna förvaltningsaktiviteterna. Detta är extra viktigt om projekt och förvaltningsorganisation existerar parallellt samt bemannas av samma personal. Genom att resursuppskatta förvaltningen kan höjd tas för exponentiella ökningen av förvaltningsuppdraget allt eftersom fler vårdverksamheter får det nya patientjournalssystemet. På så sätt kan förvaltningsorganisationen möta användarnas stöd av support samt önskemål om vidareutveckling.
- Tydliggöra ansvar och befogenheter om flera beslutsfora finns parallellt. Se över om antalet beslutsfora kan minskas under överlämningsfasen genom att förena två eller flera alternativt utöka antalet deltagare i ett beslutsforum under överlämningsfasen.

- Formalisera överlämnandet genom att dokumentera vad som utförs och när det utförs, vilka som utför och vilka som godkänner. Hjälpmedel i form av checklista kan med fördel användas som stöd. Genom att formalisera överlämnandet tydliggörs vem som ansvar för vad.

### Framgångsfaktorer

Avslutningsvis presenteras de framgångsfaktorer som förenklat överlämningen mellan projektet PJ08 och förvaltningsorganisationen Patientjournalen. Dessa har identifierats till följande;

- Strategisk bemanning av projekt för att skapa effektiv förvaltning
- Ökad standardisering av arbetssätt och dokumentation med så få landstingsunika systemanpassningar som möjligt

Att bemanna projektet med den personal som därefter skulle ansvara för förvaltningen av Cosmic var en uttalad strategi från VPC's ledningsgrupp. Detta innebär personalen redan under projektet fick fördjupade kunskaper om Cosmic och de verksamhetsprocesser som ska stödjas. Dessa fördjupade kunskaper kan fortsättningsvis bidra till att effektivisera förvaltningsuppdraget och skapa till en god relation och en djup förståelse för vårdverksamheter som använder den elektroniska patientjournalen.

En annan uttalad strategi var att standardisera arbetssätt och dokumentation genom att begränsa möjligheten till att konfigurera landstingsunika systemanpassningar samt att i möjligaste mån inte konfigurera de inställningar som standardsystemet erbjöd (dvs. att leverantörer inte kodar ett särskilt spår för landstinget). Detta innebär dock att vissa processer och rutiner behövde anpassas efter den funktionalitet som erbjöds i Cosmic. Att anpassa processer och rutiner var dock en uppgift som ingick i projektet. Denna framgångsfaktor underlättar uppgradering till nyare versioner.

De uttalade strategierna om att bemanna projektet med den framtida förvaltningspersonalen och att öka standardisering av arbetssätt och dokumentation har lett till att projektet Patientjournal 08 har bedrivits ur ett förvaltningsvänligt perspektiv. Detta bidrar till ett mer effektivt IT-stöd med korta ledtider för support och ändringshantering. Förvaltningen av Cosmic är även viktigt ur ett strategiskt perspektiv eftersom detta är ett centralt system som binder samman flera vårdverksamheter.

### Referenser

April, A. et al (2005). Software Maintenance Maturity Model (SM<sup>mm</sup>): the software maintenance process model. *Journal of software maintenance and evolution: Research and practice*, (17), s. 197-223.

Avison, D.E. och Fitzgerald, G. (2003). Where now for development Methodologies? *Communication of the ACM*, Vol. 46, No. 1, s. 79-82.

Berggren, C. (2001) Om projekt, projektledningsläran och andra perspektiv i Berggren, C. och Lindkvist, L. (eds.) *Projekt - Organisation för målorientering och lärande*. Studentlitteratur, Lund.

Bryman, A. (2002). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Liber AB, Malmö.

- Dietz, J.L.G. (2001). Towards a discipline of organization engineering. *European Journal of Operational Research* 128, s. 351-363.
- Engeström, Y. (2000). Activity theory as a framework for analyzing and redesigning work. *Ergonomics*, Vol. 43:7, s. 960-974.
- Feng, Q. et al. (2005). Optimal policies for the sizing and timing of software maintenance projects. *European Journal of Operational Research* (173), s. 1047-1066.
- Goldkuhl G, Röstlinger A (2005) Praktikbegreppet - En praktikgenerisk modell för teoriutveckling och verksamhetsutveckling. Forskningsnätverket VITS, Linköpings universitet
- Khan, K. och Zhang, Y. (2005). *Managing Corporate Information systems Evolution and Maintenance*. Idea Group Publishing, Hershey.
- Landstinget i Östergötland (2009). <http://www.lio.se>
- Langefors, B. (1966). *Theoretical analysis of information Systems*. Studentlitteratur, Lund.
- Larman, C. och Basili, V.R. (2003). *Iterative and Incremental Development: A brief History*. Computer (36), s. 47-56.
- Medina-Mora, R et al. (1992). The Action Workflow Approach to Workflow Management Technology, I Turner, J och Kraut R. (eds). *Proceedings of the Conference on Computer-Supported Cooperative Work, CSCW'92*, ACM Press, New York.
- Merriam, S.B. (1997) *Qualitative Research and Case Study*. John Wiley and Sons Ltd, Chichester.
- Nguyen T.N. (2006). A decision model for managing system development projects. *Information och Management*, (43) s. 63-75.
- Nordström, M (2005). *Styrbar systemförvaltning – att organisera systemförvaltningsverksamhet med hjälp av effektiva förvaltningsobjekt*, Institutionen för Datavetenskap, Linköpings Universitet.
- Nordström, M. och Axelsson, K. (2008) Kunskapsinitiativet om Systemförvaltning, Proceedings of Sundsvall 42, Sundsvall 14-16 oktober 2008, s. 43-44.
- Nordström, M. och Welander, T. (2005). Business oriented System Maintenance Management in Khan, K. and Zhang, Y. (eds) *Managing Corporate Information Systems Evolution and Maintenance*, Idea Group Publishing, Hershey PA, s. 326-344.
- Nordström, M. och Welander, T. (2007). *pm<sup>3</sup> På Maintenance Management Modell*. Piece of cake, Danderyd.
- PUL (1998:204) Personuppgiftslag, Svensk författningssamling, Riksdagen.
- Strauss, A. och Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research. Techniques and procedures for developing Grounded Theory*, 2nd edition, Sage, Newbury Park
- Svenska akademiens ordbok (2009). <http://www.saob.se>

Walsham, G. (1995). Interpretive case studies in IS research: nature and method. *European Journal of Information Systems*, (4), s. 74-81.

Yin, R.K. (2003). *Case Study Research - Design and methods*. SAGE Publications

Zvegintzov, N. och Parikh, G. (2005). 60 years of Software Maintenance: Lesson Learned / *den 21:a IEEE International Conference on Software Maintenance (ICSM'05.)* Budapest.

### **Intern projektdokumentation**

Bernholtz, A. (2008). *Projektplan Patientjournal 08/Huvudprojektet*. Vårdprocesscentrum, Landstinget i Östergötland.

Bernholtz, A. (2009) *Slut/Erfarenhetsrapport "Patientjournal08"*. Vårdprocesscentrum, Landstinget i Östergötland.

Flöde checklista bredd, (2007-11 -05). Vårdprocesscentrum, Landstinget i Östergötland.

Landstinget i Östergötland, (2008-10-21). Intern hemsida för landstingsanställda.

SANN & Partners, (2006). *Granskning av Projektet Patientjournal 08, Landstinget i Östergötland, Vårdprocesscentrum*. SANN & Partners Management Consulting AB, Stockholm.

Saleteg, L. (2006). *Projektplan PJ08 Pilot/Bredd*. Vårdprocesscentrum, Landstinget i Östergötland.

Schildt, H. (2006a) *Projektdirektiv PJ08 Huvudprojektet*. Vårdprocesscentrum, Landstinget i Östergötland.

Schildt, H. (2006b) *Projektdirektiv PJ08 Applikation*. Vårdprocesscentrum, Landstinget i Östergötland.

Schildt, H. (2006c) *Projektdirektiv PJ08 Pilot/Bredd*. Vårdprocesscentrum, Landstinget i Östergötland.

Schildt, H. (2006d) *Projektdirektiv PJ08 Teknik*. Vårdprocesscentrum, Landstinget i Östergötland.

## Appendix A. Intervjufrågor under projektets gång/levnad

Dessa frågor fungerade som diskussionsunderlag vid de första intervjutillfällena. Under intervjun ställdes fördjupande frågor när behov fanns.

### Produkt (leveransobjekt):

- Vad ska överlämnas? (Ex. dokumentation, avtal, personal, kunskap)

### Överlämning från projekt till förvaltning:

- Hur går överlämningen till? (ex Införande projekt)
- Vilka aktiviteter ingår i överlämningen?
- Används metoder, verktyg och/eller hjälpmedel?
- Tidplan för överlämningen?
- Vad är överlämnat idag?
- Vad återstår att lämna över?
- Vad bör vara klarlagt innan projektet avslutas?

### Deltagande aktörer vid överlämningen:

- Vilka styrgruppen finns för projekt och förvaltning?
- Vem/vilka initierar överlämningen?
- Vem/vilka genomför överlämningen?
- Vem/vilka mottar överlämningen? (Hur definierades mottagarna?)
- Vem/vilka godkänner överlämningen?

### Övrigt:

- Vilka problem och behov har uppkommit under överlämningen?
- För- och nackdelar med denna typ av överlämning?

## Appendix B. Intervjufrågor efter projektavslut

Dessa frågor ställdes till projektledaren för Patientjournal 08 samt till förvaltningsledaren för Patientjournalen efter projektet hade avslutats. Under intervjun ställdes fördjupande frågor när behov fanns.

### Styrning

- Hur har resurserna prioriterats mellan projekt och förvaltningen?  
Hur har styrgrupperna i projektet och förvaltningen kommunicerat och fattat beslut ex. vid meningsskiljaktigheter, resursprioritering?

### Organisation

- Fördelar/nackdelar med en organisation för utveckling och förvaltning?
- Vilka lärdomar har ni dragit från detta sätt att arbeta med samma resurser för utveckling och förvaltning?

### Produkt (Leveransobjekt)

- När har de olika leveransobjekten levererats?
- På vilket sätt har de levererats?
- Vem/vilka har godkänt leveransobjektet?

### Projektavslut

- Finns restlista från projektet?
- Vilka aktiviteter återstår att göra?