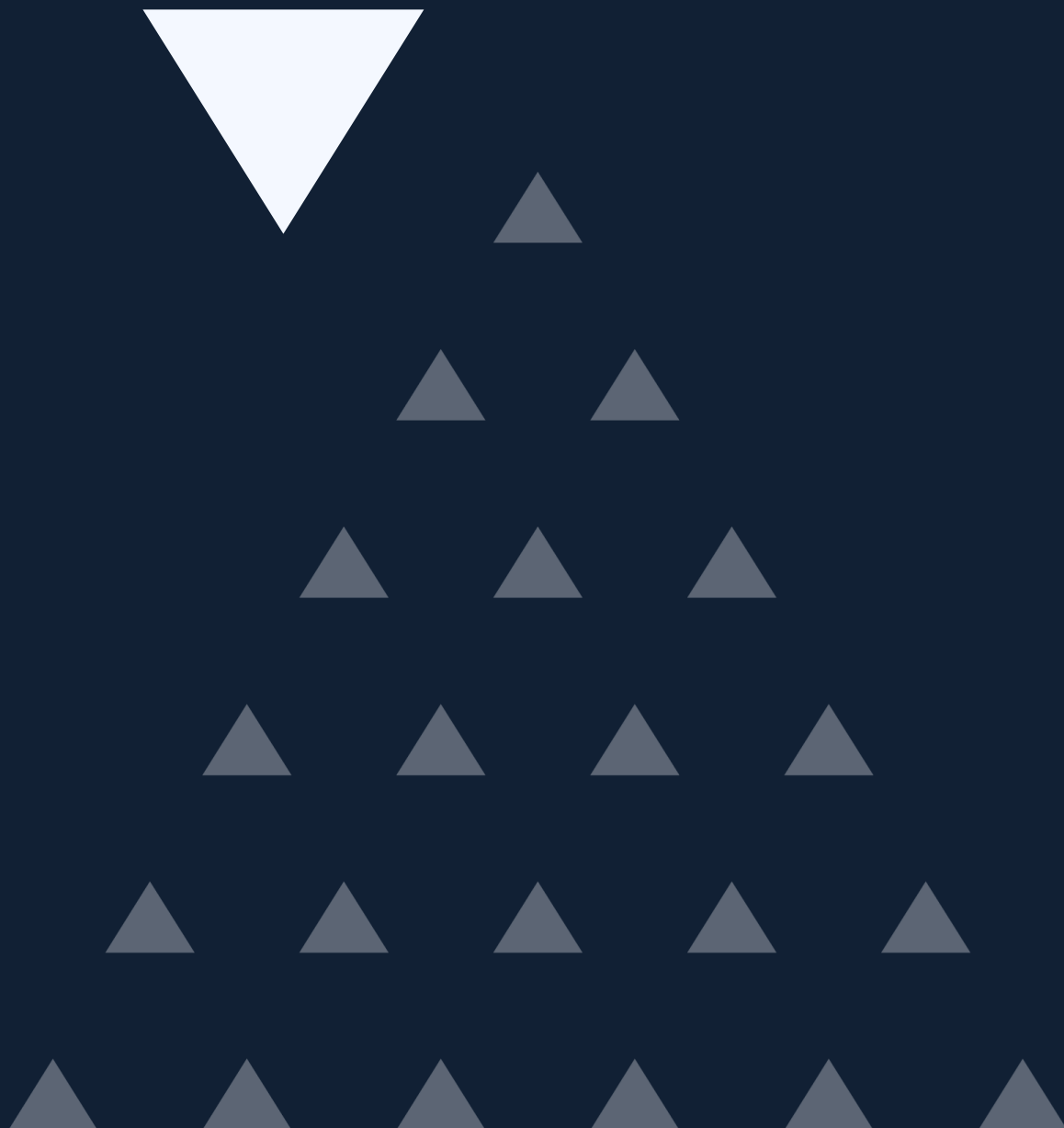


Tertialrapport 3 2023

Ekstern kvalitetssikring av regional IKT-prosjektportefølje i
Helse Sør-Øst RHF

Azets Consulting AS

21.12.23





Innhold

Sammendrag	s. 3
Innledning	s. 4
Oppsummering av gjennomførte aktiviteter	s. 5
Aktuelle områder for videre arbeid	s. 7
Plan for ekstern kvalitetssikring i 2024	s. 11
Rammeverk og metode	s. 12

Gjennom 2023 har vi sett en positiv utvikling på flere områder. I 2024 anbefaler vi å rette oppmerksomhet mot strategisk porteføljestyring, risikostyring og smidig arbeidsmetodikk.

I 2023 har den eksterne kvalitetssikringen bestått av et innledende innsiktsarbeid, to usikkerhetsanalyser, en temagjennomgang på risikostyring samt en prosjektgjennomgang av Prosessplattformen og digital hjemmeoppfølging. I tillegg er det gjennomført aktiviteter for å sikre fremdrift og tiltaksoppfølging. Vurderinger som presenteres i denne tertialrapporten er basert på innsikt som er opparbeidet gjennom dokumentasjon, intervjuer og møter i forbindelse med disse aktivitetene.

Vi ser flere positive utviklingstrekk gjennom 2023. Vi ser at tilbakemeldinger fra tertial 1 og 2 - både gjennom rapporter, men også muntlig gjennom diskusjoner og møter - blir tatt tak i raskt, og det søkes råd på veien. Vi opplever stort engasjement og motivasjon for å lykkes med forbedringer i porteføljekontoret. Videre har vi fått innsikt i utviklingen på tiltaksoppfølgingen gjennom møte med tiltaksansvarlig. Vår vurdering er at det er god kontroll på området, og at tiltak blir fulgt opp på en strukturert måte gjennom månedlige møter. Videre observerer vi at spesielt tiltak som skal løses av prosjektene blir tatt tak i, mens det har vært noe mindre kapasitet til å sette i gang tiltak rettet mot porteføljekontoret.

Overordnet har vi sett en positiv utvikling gjennom 2023, men vi ser også at det er rom for forbedring på flere områder i dagens porteføljestyring. Vi har valgt å trekke frem tre slike områder i denne rapporten som vi har observert gjennom året. Strategisk porteføljestyring og risikostyring er tema som har blitt nevnt i tidligere rapporter, og er også områder som vil bli viktig i den nylig vedtatte virksomhetsoverføringen av regional porteføljekontor fra HSØ RHF til Sykehuspartner HF. Smidig arbeidsmetodikk ble trukket frem i første tertial og har fått en ny gjennomgang i tredje tertial i forbindelse med prosjektgjennomgangen av Prosessplattformen og digital hjemmeoppfølging.



Espen Andresen, partner



Sigrid Dalheim, prosjektleder

Strategisk porteføljestyring

Strategisk porteføljestyring har vært et gjennomgående tema i tertialrapportene i 2023. Basert på utviklingen høsten 2023 anbefaler vi å fortsette å rette oppmerksomhet mot strategisk porteføljestyring og anbefalinger som er gitt tidligere, spesielt mtp. den vedtatte virksomhetsoverføringen. Her blir det viktig å påse at det gode arbeidet som er påstartet blir videreført etter ny organisering og virksomhetsoverføring. I tillegg blir det viktig at RHF'et fortsatt evner å ta de strategiske beslutningene mens Sykehuspartner håndterer selve gjennomføringen av de prioriterte initiativene. Videre vil ekstern kvalitetssikrer rette oppmerksomhet mot operasjonaliseringen av den vedtatte reviderte delstrategien for teknologi og e-helse.

Risikostyring

I andre tertial 2023 ble det gjennomført en temagjennomgang på risikostyring i porteføljen. I løpet av tredje tertial 2023 har vi observert at anbefalingene fra temagjennomgang har blitt godt mottatt, og flere tiltak er allerede innført, blant annet knyttet til tydeliggjøring av ansvar. I tillegg til anbefalinger fra ekstern kvalitetssikrer ser vi også at risikoperspektivet har blitt ivaretatt i flere aspekter enn prosjektene i porteføljen. I forbindelse med den nylig vedtatte virksomhetsoverføringen av regional IKT portefølje fra Helse Sør-Øst RHF til Sykehuspartner HF med virkning fra 1. januar 2024, har det blitt gjennomført en vurdering av risiko. Porteføljen har kommet langt med rammeverk og prosesser for risikostyring, men det er fortsatt flere anbefalinger fra tematisk gjennomgang i T2 som bør følges opp utover 2024. I tillegg blir det viktig at risikoene for virksomhetsoverdragelsen følges opp slik at risiko kan kontrolleres og målene med virksomhetsoverdragelsen kan oppnås.

Smidig arbeidsmetodikk

Ekstern kvalitetssikrer har i løpet av siste tertial gjennomført en prosjektgjennomgang for Prosessplattformen og digital hjemmeoppfølging med spesifikt interesse for prosjektets smidige arbeidsmetodikk. Prosjektgjennomgangen belyser både utfordringer og muligheter knyttet til prosjektet i seg selv samt hvordan porteføljestyringen i sin helhet kan dra nytte av erfaringene. De viktigste funnene er knyttet til et behov for bedre planlegging i forkant, å påse et omforent formål og forventninger til prosjektet, oppnå bedre flyt samt å oppnå en strukturert kompetanseutvikling og læring i etterkant av prosjektet. Våre anbefalinger for å lykkes med smidig arbeidsmetodikk i porteføljen er i hovedsak rettet mot å 1) tilpasse seg forutsetninger og legge til rette for å lykkes med prosjekter på tvers, 2) styrke prosjekters etterlevelse av kommunikasjon, endringsledelse og gevinstarbeid, og 3) bygge kompetanse og aktivt samle erfaringer til fremtidige smidige prosjekter.

Ekstern kvalitetssikrer har i oppdrag å gjennomføre uavhengig rådgivning på porteføljestyring og utvalgte prosjekter i Helse Sør-Øst RHF, med enkelte forutsetninger og avgrensninger

Formål med oppdraget

Etter oppdragsbeskrivelsen skal den eksterne kvalitetssikringen av IKT-prosjektporteføljen bidra til at Helse Sør-Øst når sine strategiske mål gjennom ekstern og uavhengig rådgivning på porteføljestyring og utvalgte prosjekter i Helse Sør-Øst RHF, inklusive gevinst- og endringsarbeid.

Fra januar 2023 er Karabin AS valgt som ekstern kvalitetssikrer av Helse Sør-Øst RHF's IKT-prosjektportefølje. 1. desember 2023 endret Karabin AS navn til Azets Consulting AS. Azets Consulting AS vil heretter gjennomføre kvalitetssikring av porteføljestyring og prosjekter etter avtale og utarbeidet plan. Aktiviteter i kvalitetssikringen vil foruten rådgivning kunne innebære gjennomføring av såkalte helsesjekker av prosjekter eller gjennomgang av utvalgte områder ved behov. I faseoverganger vil usikkerhetsanalyser kunne gjennomføres. Basert på observasjoner og funn vil det bli gitt råd for forbedring innenfor identifiserte områder.

Forutsetninger og avgrensninger

Ekstern kvalitetssikrer har i tredje tertial gjennomført en prosjektgjennomgang av Prosessplattformen og digital hjemmeoppfølging, samt en usikkerhetsanalyse for Radiologi 2.0. Områder som trekkes frem i denne rapporten er hovedsakelig basert på aktiviteter gjennomført i tredje tertial, men ser også på tidligere anbefalinger samt gjennomførte aktiviteter i løpet av 2023.

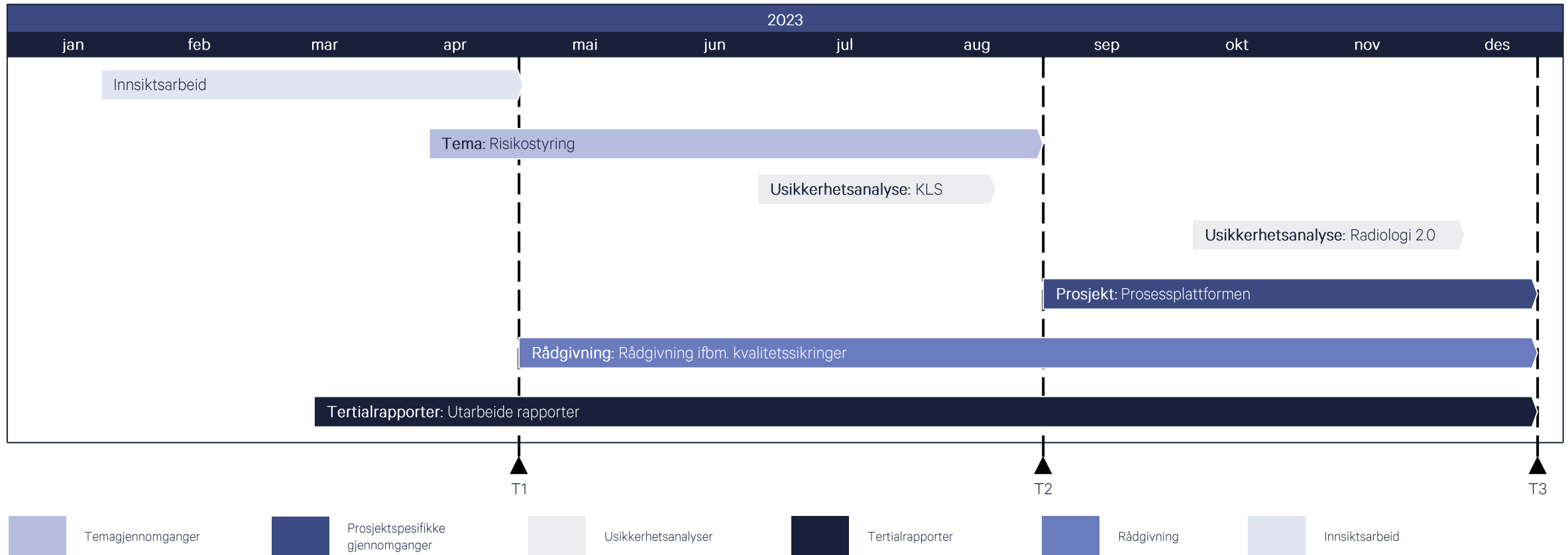
Observasjoner, vurderinger og anbefalinger som presenteres i denne rapporten er begrenset til å gjelde den innsikten som er tilgjengeliggjort og tilegnet gjennom intervjuer, møter og dokumentasjon. Videre forutsetter vi at alle informanter har delt den innsikten de besitter samt tilgjengeliggjort relevant dokumentasjon i etterkant av intervjuer og møter.

Denne tertialrapporten refererer til en tematisk gjennomgang på risikostyring som har blitt gjennomført i andre tertial 2023 samt en prosjektgjennomgang for Prosessplattformen og digital hjemmeoppfølging. Denne rapporten inneholder derfor en oppsummering av funnene og anbefalingene som har blitt gitt, og det henvises til fullstendige rapporter for de respektive kvalitetssikringene for mer detaljer.

Ekstern kvalitetssikrer har fått innsikt i tiltaksoppfølgingen fra tidligere kvalitetssikringer gjennom et møte med ansvarlig for tiltaksoppfølgingen. Vår vurdering i denne rapporten er tuftet på presentasjon av rapport som oppsummerer status for tiltaksoppfølgingen samt møte med ansvarlig for tiltaksoppfølging 06.12.23.

Ekstern kvalitetssikrer har i løpet av 2023 gjennomført både en temagjennomgang, en prosjektgjennomgang, to usikkerhetsanalyser i tillegg til generell rådgivning og oppfølging

Planen for ekstern kvalitetssikring 2023 har bestått av tematiske gjennomganger, prosjektspesifikke gjennomganger (helsesjekker), rådgivende gjennomganger og usikkerhetsanalyser. I tillegg har det vært gjennomført et innledende innsiktsarbeid i første tertial. Planen har blitt oppdatert gjennom året og justert basert på anbefalinger fra ekstern kvalitetssikrer samt prioriteringer fra porteføljestyret.



Ekstern kvalitetssikrer har i løpet av 2023 gjennomført en temagjennomgang, en prosjektgjennomgang og to usikkerhetsanalyser i tillegg til generell rådgivning og oppfølging

Aktiviteter/ kvalitetssikringer 2023	Beskrivelse
Innledende innsiktsarbeid (T1)	I første tertial 2023 ble det gjennomført et innledende innsiktsarbeid. Bakgrunnen for å gjennomføre et slikt innsiktsarbeid var at Azets Consulting (da Karabin) var ny ekstern kvalitetssikrer og hadde behov for mer innsikt i styring og gjennomføring av IKT-prosjektporteføljen før mer formelle kvalitetssikringsoppdrag kunne starte. Formålet med innsiktsarbeidet var å skape forståelse samt å etablere en plan for kommende kvalitetssikringer i 2023. Innsiktsarbeidet innebar dokumentgjennomganger, intervjuer med tildelte nøkkelpersoner i porteføljekontoret og i prosjekter, datastrukturering og oppsummering av observasjoner knyttet til nevnte samtaler, dokumentgjennomganger og intervjuer samt oppfølging av tiltaksarbeid fra tidligere kvalitetssikrer inkludert oppfølging av status på pågående tiltak.
Temagjennomgang: Risikostyring (T2)	Formålet for temagjennomgangen har vært å kartlegge dagens risikostyring i Helse Sør-Østs IKT-prosjektportefølje, samt å vurdere dagens modenhet på risikostyringen. Temagjennomgangen har resultert i en ønsket ambisjon for et fremtidig modenhetsnivå med anbefalinger som vil bidra til å nå ønsket ambisjonsnivå.
Usikkerhetsanalyse: Klinisk legemiddelsamhandling (T2)	Ekstern kvalitetssikrer har i løpet av T2 gjennomført en usikkerhetsanalyse for overgangen til fase 3.3 for prosjektet klinisk legemiddelsamhandling. Formålet med usikkerhetsanalysen har vært å kvantifisere usikkerheten i prosjektets budsjett og synliggjøre hvordan dette påvirker den spesifiserte fasen.
Usikkerhetsanalyse: Radiologi 2.0 (T3)	Ekstern kvalitetssikrer har i løpet av T3 gjennomført en usikkerhetsanalyse for overgangen til fase 3 for prosjektet Radiologi 2.0. Formålet med usikkerhetsanalysen har vært å kvantifisere usikkerheten i prosjektets budsjett og synliggjøre hvordan dette påvirker den spesifiserte fasen.
Prosjektgjennomgang: Prosessplattformen og digital hjemmeoppfølging (T3)	Prosjektet har vært blant de første prosjektene i HSØ som har testet ut smidig arbeidsmetodikk i stor grad, og har som hovedformål å oppnå læring til fremtidige prosjekter. Prosjektgjennomgangen belyser både utfordringer og muligheter knyttet til prosjektet i seg selv samt hvordan porteføljestyringen i sin helhet kan dra nytte av erfaringene.
Øvrige aktiviteter	Ekstern kvalitetssikrer har gjennomført jevnlige møter med kontaktpersoner hos HSØ for å styre fremdrift på leveranser og følge opp anbefalinger fra tidligere tertialrapporter.

Basert på gjennomførte aktiviteter i 2023 har vi identifisert tre aktuelle områder for videre arbeid i 2024; strategisk porteføljestyling, smidig arbeidsmetodikk og risikostyring

Overordnet vurdering

I gjennomføringen av kvalitetssikringsarbeidet gjennom 2023 har vi fått økt innsikt og gjort flere observasjoner knyttet til dagens porteføljestyling. Vi har også vurdert oppfølgingen av anbefalinger fra tidligere kvalitetssikringer. Vi ser flere positive utviklingstrekk i løpet av 2023. Blant annet ser vi at tilbakemeldinger fra tertial 1 og 2 - både gjennom rapporter, men også muntlig gjennom diskusjoner og møter - blir tatt tak i raskt, og det søkes råd på veien. Vi opplever stort engasjement og motivasjon for å lykkes med forbedringer i porteføljekontoret.

Videre har vi fått innsikt i utviklingen på tiltaksoppfølgingen gjennom møte med tiltaksansvarlig. Vår vurdering er at det er god kontroll på området, og at tiltak blir fulgt opp på en strukturert måte gjennom månedlige møter. Vi ser likevel rom for forbedring av verktøyet som benyttes til oppfølging i form av tydeligere frister og mer granulerte statuser. Videre ser vi at spesielt tiltak som skal løses av prosjektene blir tatt tak i, mens det har vært noe mindre kapasitet til å sette i gang tiltak rettet mot porteføljekontoret.

Overordnet har vi sett en positiv utvikling gjennom 2023, men ser fortsatt rom for forbedring innen flere områder i dagens porteføljestyling. Vi har valgt å trekke frem tre områder i denne rapporten som vi har observert gjennom året. Strategisk porteføljestyling og risikostyring er tema som har blitt nevnt i tidligere rapporter, og er også områder som vil bli viktig i den nylig vedtatte virksomhetsoverføringen av regionalt porteføljekontor fra RHF'et til Sykehuspartner. Smidig arbeidsmetodikk ble trukket frem i første tertial og har fått en ny gjennomgang i tredje tertial i forbindelse med prosjektgjennomgangen av Prosessplattformen og digital hjemmeoppfølging.

Aktuelle områder for videre arbeid

Strategisk porteføljestyling

For å arbeide mer strategisk blir det viktig at RHF'et opprettholder sin posisjon som strategisk beslutningstaker etter virksomhetsoverdragelsen, at porteføljekontoret får en organisatorisk posisjon og mulighet til påvirkning i Sykehuspartner, samt at den nylig vedtatte delstrategien for teknologi- og ehelse blir operasjonalisert.

Risikostyring

Porteføljen har kommet langt med rammeverk og prosesser for risikostyring, men det er fortsatt flere anbefalinger fra tematisk gjennomgang i T2 som bør følges opp utover 2024. I tillegg blir det viktig at risikoene for virksomhetsoverdragelsen følges opp slik at risiko kan kontrolleres og målene med virksomhetsoverdragelsen kan oppnås.

Smidig arbeidsmetodikk

Våre anbefalinger for å lykkes med smidig arbeidsmetodikk i porteføljen er i hovedsak rettet mot å 1) tilpasse seg forutsetninger og legge til rette for å lykkes med prosjekter på tvers, 2) styrke prosjekters etterlevelse av kommunikasjon, endringsledelse og gevinstarbeid, og 3) bygge kompetanse og aktivt samle erfaringer til fremtidige smidige prosjekter.

For å arbeide mer strategisk blir det viktig at RHF'et opprettholder sin posisjon som strategisk beslutningstaker etter virksomhetsoverdragelsen, samt at den nylig vedtatte delstrategien for teknologi- og ehelse blir operasjonalisert

Strategisk porteføljestyling

Tidligere anbefalinger

Strategisk porteføljestyling har vært et gjennomgående tema i tertialrapportene i 2023.

Tidligere anbefalinger har vært rettet mot å arbeide mer strategisk gjennom å forankre strategiene blant medarbeidere i både RHF'et og Sykehuspartner, oppnå enda tydeligere strategiske føringer og prioriteringer, samt tilstrebe ytterligere strukturert innhenting av behov. Denne anbefalingen ble gitt på bakgrunn av et uttalt ønske fra porteføljestyret om å bli mer strategiske i sitt arbeide. Dette ønsker de blant annet å oppnå gjennom å fatte mer strategiske beslutninger som lar seg måle mot realisering av strategiene.

Det har også blitt anbefalt å opprettholde en tydelig ambisjon om strategisk porteføljestyling gjennom den reviderte delstrategien for teknologi og e-helse, samt å etablere tydeligere ansvarsfordeling for strategisk måloppnåelse. Videre er det også påpekt et potensiale for å forbedre den nåværende metoden for å prioritere strategiske initiativer i porteføljen, samt å i større grad innrette dagens risikostyring opp mot strategier og mål.

Risikostyring

Utvikling

Vår oppfatning er at strategisk porteføljestyling er et område som det rettes mye oppmerksomhet mot, og som det jobbes godt med. Eksempelvis er det utarbeidet et rammeverk for scoring og prioritering av strategiske initiativer, ref. sak.005-2023, som er godt innarbeidet.

I løpet av høsten 2023 har vi observert flere endringer som vil ha innvirkning på den strategiske porteføljestylingen fremover, blant annet vedtaket om en virksomhetsoverføring av regional IKT prosjektportefølje fra Helse Sør-Øst RHF til Sykehuspartner HF med virkning fra 1. januar 2024. Formålet er å oppnå en mer helhetlig forvaltning av porteføljen, noe som medfører at Sykehuspartner vil få ansvar for planlegging og gjennomføring av prosjektene, mens beslutninger om innholdet i porteføljen fortsatt vil ligge hos porteføljestyret i HSØ RHF.

I løpet av høsten 2023 er også revidert delstrategi for teknologi og e-helse ferdigstilt. Det er vår vurdering at delstrategien har etablert gode mål og tiltak for å oppnå disse gjennom valgt metodikk (OKR). Dog kan det bemerkes at det ikke er gjennomført en tydelig prioritering mellom de syv strategiske innsatsområdene og målene. En prioritering vil kunne gi bedre støtte i arbeidet med å gjennomføre strategiske valg.

Smidig arbeidsmetodikk

Anbefalte satsningsområder og tiltak

Basert på utviklingen høsten 2023 anbefaler vi å opprettholde arbeidet med strategisk porteføljestyling etter anbefalinger som er gitt tidligere, spesielt mtp. den vedtatte virksomhetsoverføringen. Det blir viktig å påse at det gode arbeidet som er påstartet videreføres etter ny organisering og virksomhetsoverføring. I tillegg blir det viktig at RHF'et fortsatt evner å ta de strategiske beslutningene mens Sykehuspartner håndterer selve gjennomføringen av de prioriterte initiativene. Trolig fordrer dette at porteføljekontoret gis en organisatorisk posisjon og mulighet til å påvirke, slik at prosesseierskap og gjennomføringsansvar kan utøves reelt og helhetlig. Dersom organisasjonen lykkes med dette kan en oppnå bedre utnyttelse av kapasitet, kompetanse og økonomiske ressurser.

Videre vil ekstern kvalitetssikring følge operasjonaliseringen av den vedtatte reviderte delstrategien for teknologi og e-helse. Vår anbefaling er at denne benyttes aktivt i prioriteringer og strategiske beslutninger som fremmes i porteføljestyret. I tillegg vil vi anbefale å gjennomføre en kartlegging av dagens situasjon og hva som kreves for å oppnå målene. Vi anbefaler også å innrette risikostyringen mot definerte mål i den reviderte delstrategien.

Porteføljen har kommet langt med rammeverk og prosesser for risikostyring, men det er fortsatt flere anbefalinger fra tematisk gjennomgang i T2 som bør følges opp i 2024. I tillegg blir det viktig at risikoanalysen for virksomhetsoverdragelsen følges opp slik at risiko kan kontrolleres.

Strategisk porteføljestyring

Tidligere anbefalinger

I andre tertial 2023 ble det gjennomført en temagjennomgang på risikostyring i porteføljen. Formålet for temagjennomgangen var å kartlegge dagens risikostyring i Helse Sør-Østs IKT-prosjektportefølje, samt å vurdere dagens modenhet på risikostyringen. I rapporten fra temagjennomgangen ble det vurdert at det har vært en svært positiv utvikling innenfor risikostyring over tid, og at kvaliteten på dagens rammeverk er god. Det er etablert en god systematikk, og rammeverket brukes i relativt stor grad i prosjektene.

Ønsket ambisjon for porteføljestyringen er å videreføre dagens modenhetsnivå *Etablert*, men å samtidig strekke seg mot neste nivå i modenhetstrappen; *Avansert*. For å oppnå ønsket modenhetsnivå er våre anbefalinger i hovedsak rettet mot å oppnå en mer strategisk innretning på risikostyringen; Risikostyringen bør kobles mer mot strategi og måloppnåelse, og porteføljestyret bør involveres i større grad i dette. Utviklingen av området bør gis en mer planmessig tilnærming og gis en tydelig ansvarsdeling. Definisjonen av risikoappetitt bør inkludere flere aspekter ut over det økonomiske og i større grad synliggjøre muligheter.

Risikostyring

Utvikling

I løpet av tredje tertial 2023 har vi observert at anbefalingene fra temagjennomgang er godt mottatt, og at flere tiltak allerede er innført, blant annet knyttet til tydeliggjøring av ansvar. Engasjementet og motivasjonen for å lykkes med risikostyringen er tilstede, og det handler bare om timing og kapasitet for å gjennomføre flere av anbefalingene. Det pågår et arbeid for å diskutere hvordan anbefalingene kan implementeres.

I tillegg til anbefalinger fra ekstern kvalitetssikrer ser vi også at risikoperspektivet er ivaretatt også utenfor porteføljen. I forbindelse med den nylig vedtatte virksomhetsoverføringen av regional IKT prosjektportefølje fra Helse Sør-Øst RHF til Sykehuspartner HF med virkning fra 1. januar 2024, er det gjennomført en grundig vurdering av risiko. Dette er gjennomført i tett samarbeid med de berørte for å identifisere risikoer og behov for tiltak knyttet til virksomhetsoverføringen. Vurderingen av den enkelte risiko med tilhørende tiltak vurderes som god, men vi er ikke kjent med at tiltakene er tildelt en ansvarlig person eller at status er fulgt opp.

Smidig arbeidsmetodikk

Anbefalte satsningsområder og tiltak

Ettersom det er relativt kort tid siden anbefalinger knyttet til risikostyring i porteføljen ble gitt (rapport for temagjennomgang fra T2 2023), anbefaler vi å fortsette å følge opp de anbefalingene som ennå ikke er iverksatt. Dette arbeidet bør prioriteres og kapasitet må avsettes for å iverksette anbefalingene.

I tillegg blir det viktig å følge opp tiltakene som ble skissert i forbindelse med risikoene for virksomhetsoverdragelsen av regionalt porteføljekontor. For at målene med virksomhetsoverdragelsen skal kunne nås vil det være nødvendig å kontrollere risiko gjennom identifiserte tiltak. I første tertial 2024 blir det særlig viktig å følge med på risikoer knyttet til selve overgangen, eksempelvis risiko for at oppgaver kan bli «satt på vent» slik at planlagte leveranser blir forsinket. Det anbefales også å jevnlig revalidere risikoregisteret og status på tiltakene i 2024.

For å lykkes med smidig arbeidsmetodikk i porteføljen anbefaler vi å vurdere og utfordre forutsetningene for å lykkes med prosjekter på tvers, samt å bygge kompetanse og aktivt samle inn læring til fremtidige prosjekter

Strategisk porteføljestyling

Tidligere anbefalinger

I regional utviklingsplan er det beskrevet at Helse Sør-Øst skal arbeide mer med innovasjon og smidig tjenesteutvikling. Administrerende direktør i Helse Sør-Øst og porteføljestyret har også det siste året hatt økende oppmerksomhet på smidig arbeidsmetodikk i porteføljestylingen, og i sak 005-2023 i porteføljestyret var «økt endringsevne» et kriterium som ble vektlagt høyt i prioriteringen av prosjekter. Videre er det beskrevet i vedlegg til tertialrapport 3 (2021) at smidig utvikling og produktutvikling (“Product management”) skulle tas i bruk i flere av prosjektene i 2022.

På bakgrunn av ovennevnte ble derfor smidig arbeidsmetodikk vurdert som et aktuelt område for videre arbeid i tertialrapport 1 2023. I denne rapporten ble det vurdert som et behov å styrke innsatsen på dette området, både i prosjekter men også i porteføljestylingen som helhet. Det ble spesifikt påpekt at porteføljestylingen har rom for mer effektiv utnyttelse av ressurser på tvers av prosjekter, samt muligheter for å styrke evnen til å gjøre løpende beslutninger og korrigerende tiltak opp mot strategier og mål.

Risikostyring

Utvikling

Ekstern kvalitetssikrer har i løpet av siste tertial gjennomført en prosjektgjennomgang for Prosessplattformen og digital hjemmeoppfølging med spesifikt interesse for prosjektets smidige arbeidsmetodikk. Prosjektet er et samspill mellom prosjektet (styrt fra HSØ RHF), Sykehuspartner og produkkteamet i Sykehuset i Vestfold. Prosjektet er blant de første regionale prosjektene i HSØ som har testet ut smidig arbeidsmetodikk i stor grad, og har som hovedformål å bidra til læring til fremtidige prosjekter. Prosjektgjennomgangen belyser både utfordringer og muligheter knyttet til prosjektet i seg selv samt hvordan porteføljestylingen i sin helhet kan dra nytte av erfaringene. De viktigste funnene er knyttet til et behov for bedre planlegging i forkant, å påse et omforent formål og forventninger til prosjektet, oppnå bedre flyt samt å oppnå en strukturert kompetanseutvikling og læring i etterkant av prosjektet.

I tillegg til det spesifikke arbeidet knyttet til prosjektgjennomgangen har ekstern kvalitetssikrer observert en positiv utvikling knyttet til porteføljekontorets tilnærming til kontinuerlig utvikling av prosesser og rutiner. Eksempelvis har arbeid med gevinst- og endring vært i kontinuerlig utvikling gjennom utprøving og forbedring av prosesser, rutiner, verktøy og støtte fra porteføljekontoret til enkeltprosjekter.

Smidig arbeidsmetodikk

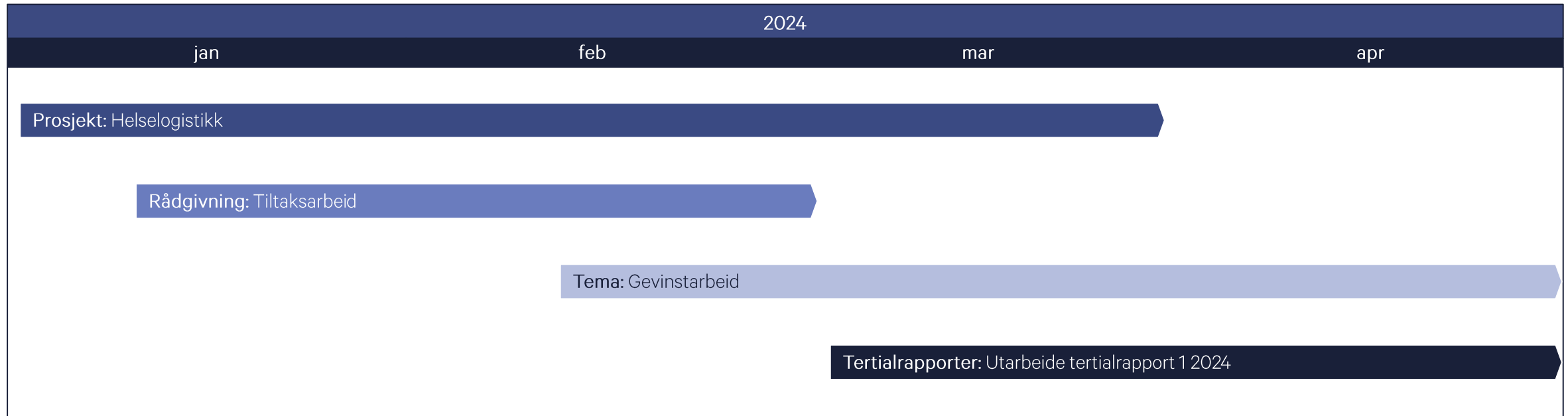
Anbefalte satsningsområder og tiltak

I den fullstendige rapporten for prosjektgjennomgangen av Prosessplattformen og digital hjemmeoppfølging er det beskrevet konkrete satsningsområder og tiltak. Våre anbefalinger er i hovedsak rettet mot å 1) tilpasse seg forutsetninger og legge til rette for å lykkes med prosjekter på tvers, 2) styrke prosjekters etterlevelse av kommunikasjon, endringsledelse og gevinstarbeid, og 3) bygge kompetanse og aktivt samle erfaringer til fremtidige smidige prosjekter. Under sistnevnte område rettes det tiltak for å styrke den generelle kompetansen innen produktutvikling og smidige prinsipper utover produktutviklingsteamet.

Det anbefales videre å undersøke muligheten for å utnytte den smidige tilnærmingen i større grad i den helhetlige porteføljestylingen. Dette kan innebære å definere attributter ved prosjekter som egner seg for smidig utvikling og å ta i bruk læring fra andre prosjekter ved oppstart og gjennomføring. Vi oppfordrer også til å fortsette den positive utviklingen med smidig tilnærming til oppgaver og rutiner som utføres av porteføljekontoret. Det jobbes allerede med å sette læring i system, og det blir særlig viktig å overføre denne måten å jobbe på når porteføljekontoret flyttes til Sykehuspartner i 2024.

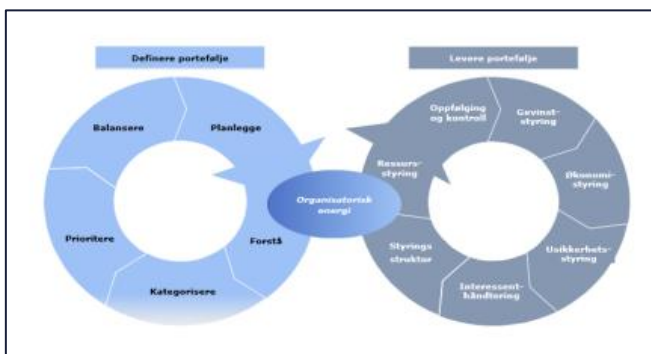
I 2024 planlegger ekstern kvalitetssikrer bla å gjennomføre en prosjektgjennomgang av Helselogistikk, temagjennomgang på gevinstrealisering og rådgivning på tiltaksoppfølgingen

Planen for ekstern kvalitetssikring 2024 består av tematiske gjennomganger, prosjektspesifikke gjennomganger (helsesjekker), rådgivende gjennomganger og usikkerhetsanalyser. Det er foreløpig lagt en plan for aktiviteter i første tertial, og planen vil oppdateres gjennom året og justeres basert på anbefalinger fra ekstern kvalitetssikrer samt prioriteringer fra porteføljestyret.

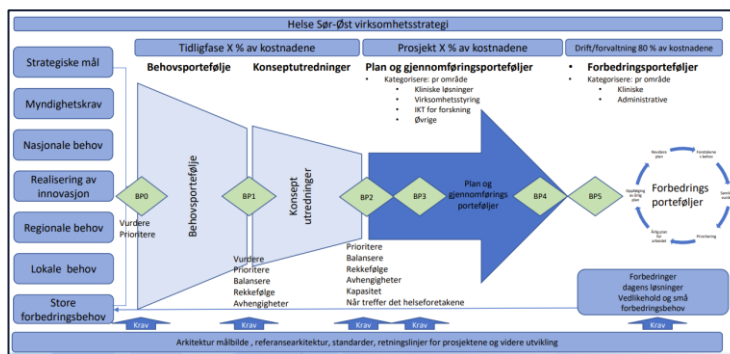


Ekstern kvalitetssikrer har benyttet anerkjente rammeverk og metodikk som basis for utarbeidelse av tertialrapporten*

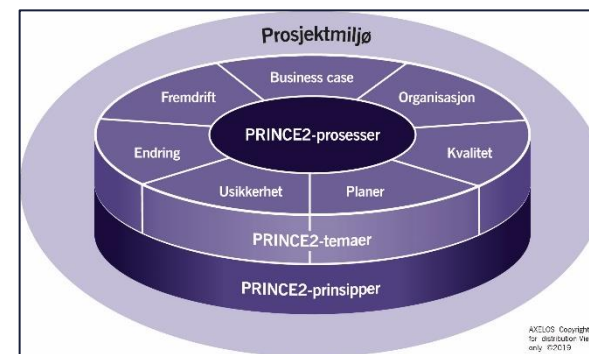
Rammeverk



Management of Portfolios



Prosjektveiviseren



Prince 2

Metode

Denne tertialrapporten er produsert av Azets Consulting AS (tidligere Karabin AS) som ekstern kvalitetssikrer for Helse Sør-Øst RHF sin IKT-prosjektportefølje. Arbeidet som er gjort i tredje tertial har bestått av en prosjektgjennomgang samt en usikkerhetsanalyse. I tillegg har Azets Consulting gjennomført jevnlig oppfølgingsmøter for å følge opp anbefalingene som ble gitt tidligere i 2023. Denne rapporten forsøker dermed å kommentere på områder fra tidligere tertialrapporter samt belyse områder som har potensiale for utvikling.

Vurderingene og anbefalingene i denne rapporten er basert på anerkjent metodikk for portefølje- og prosjektstyring; Axelos' Management of Portfolios, Prosjektveiviseren og Prince 2.

*Rammeverk og metodikk benyttet øvrige aktiviteter i 2023 (temagjennomgang, prosjektgjennomgang og usikkerhetsanalyser) er beskrevet i de respektive rapportene.