

Ekstern kvalitetssikring av Regional IKT-prosjektportefølje

Tertialrapport 1 2021

Versjon: 1.0

Skrevet av: EY

Filnavn: QA Regional IKT-prosjektportefølje - T1 2021

Status: Endelig

Sider: 15

Innhold

	Side
1. Oppsummering	3
2. Innledning	4
2.1 Formål	4
2.2 Forutsetninger og avgrensninger	4
2.3 Angrepsvinkel	4
3. Ekstern kvalitetssikring første Tertial 2021	5
3.1 Overordnet oppsummering av gjennomførte kvalitetssikringer	5
3.2 Øvrige aktiviteter	6
3.3 Overordnede observasjoner	7
4. Plan for videre arbeid med ekstern kvalitetssikring 2021	9
5. Vedlegg	10
Vedlegg A - Grunnlagsdokumenter	
Vedlegg B - Forklaring av symboler	
Vedlegg C - Gjennomførte kvalitetssikringer	

1. Oppsummering

Regional IKT-prosjektportefølje er Helse Sør-Østs regionale portefølje for fornying og standardisering av arbeidsprosesser og teknologi. EY er valgt som rådgivende ekstern kvalitetssikrer av prosjektporteføljen. Prosjektporteføljen er i første tertial for 2021 organisert i de regionale delporteføljene Klinisk Løsning, Virksomhetsstyring, Regional IKT for forskning, Øvrige regionale prosjekter og Regionale Konsepter.

I første tertial 2021 har ekstern kvalitetssikrer utarbeidet ny plan for kvalitetssikringen. Planen for 2021 omfatter flere tematiske gjennomganger (dypdykk), kvalitetssikring av utvalgte prosjekter på tvers av porteføljen, rådgivning og usikkerhetsanalyser. I tillegg omfatter planen oppfølging av hvordan Helse Sør-Øst RHF iverksetter og følger opp tiltak basert på anbefalinger fra den eksterne kvalitetssikringen. En overordnet vurdering av status og risikoområder i porteføljen er gjennomført og danner grunnlag for planen slik at den fokuserer på de områdene som oppleves å være viktigst og med høyest risiko. Planen har en dynamisk og fleksibel tilnærming som legger til rette for å gjøre justeringer gjennom året, basert i utvikling i porteføljen.

Overordnet opplever vi at det over tid har vært en positiv utvikling i styringen på portefølje- og prosjektnivå. Det gjelder blant annet risikostyring, kvalitet i faseoverganger og bedre etterlevelse av etablert prosjektmetodikk, spesielt i gjennomføringsfasen av de regionale prosjektene.

Det er likevel fortsatt et betydelig forbedringspotensial innen flere sentrale prosesser på portefølje- og prosjektnivå. I årsrapporten for 2020, redegjorde ekstern kvalitetssikrer for flere risikoområder som bør være i fokus i 2021. Gjennom arbeidet i første tertial 2021, samt tidligere kvalitetssikring, vil vi trekke frem følgende områder som særlig viktig å følge opp på kort- og mellomlang sikt i 2021:

- **Helhetlig porteføljestyling**, hvor det er viktig å fortsette arbeidet med profesjonalisering av porteføljestylingen, inkludert å sikre et mer helhetlig bilde av totaliteten i porteføljen, styrke prosjektenes tidligfase og gevinstarbeidet i IKT-prosjektene.
- **Involvering av helseforetakene**, hvor det er viktig å vurdere hvordan kliniske og teknologiske miljøer fra helseforetakene kan involveres på en effektiv måte, spesielt i lys av endringene som er gjort i porteføljeorganiseringen.
- **Prosjekteierstyring og styringsgruppens rolle**, hvor det fortsatt er et behov for å tydeliggjøre og styrke roller og ansvar.
- **Omfangsstyring** er et krevende område som forutsetter kontinuerlig oppmerksomhet og oppfølging fra porteføljestyret, prosjekteiere, styringsgrupper og prosjektene.
- **Regional forvaltning** er et område hvor vi opplever at det fortsatt er utfordringer. Kvalitetssikrer har ikke gjort egne gjennomganger på området i første tertial, men vil etter planen fokusere på dette i andre halvår av 2021.

Etter planen for den eksterne kvalitetssikringen i 2021, vil flere av de nevnte områdene over følges opp gjennom tematiske gjennomganger, helsesjekker og løpende innspill til ledelsen i Teknologi og e-helse.

Vi observerer at den vedvarende Covid-19-situasjonen er krevende for flere prosjekter i porteføljen, men vi opplever at porteføljen har fleksibilitet og evne til å tilpasse seg endringene som utvikling i smittesituasjonen krever.



Ann-Kristin Lie Waag
Partner



Morten Skogum
Prosjektleder

2. Innledning

2.1 Formål

Formålet med det rådgivende kvalitetssikringsoppdraget er å bidra til at Regional IKT-prosjektportefølje når sitt overordnede målbilde gjennom de etablerte delporteføljene Klinisk løsning, Regional IKT for forskning, Virksomhetsstyring, Øvrige regionale prosjekter og Regionale konsepter.

Formålet med denne rapporten er å gi en status for gjennomførte og igangsatte aktiviteter i første tertial 2021, samt gi en overordnet orientering om områder der ekstern kvalitetssikrer observerer utfordringer og risiko i den regionale IKT-prosjektporteføljen basert i det arbeidet som er gjort i perioden.

2.2 Forutsetninger og avgrensninger

Kvalitetssikringen har følgende avgrensninger:

- Økonomiske beregninger og annet tallgrunnlag knyttet til delporteføljene og prosjektenes fremdrift, prognoser ellers status er ikke kvalitetssikret, etterregnet eller gjennomgått av ekstern kvalitetssikrer.
- Delporteføljen for Regional IKT for forskning er ikke vurdert spesifikt.

Ekstern kvalitetssikrer har etter avtale med Teknologi og e-helse gjennomført usikkerhetsanalyser av prosjektbudsjettene til to av prosjektene i delporteføljen. EY sin rolle har vært avgrenset til å fasilitere og dokumentere utfallet av usikkerhetsanalysen, og innebærer ikke en vurdering av om det er gitt tilstrekkelig midler til å gjennomføre prosjektene eller ikke.

Kvalitetssikringen baserer seg på de ressurser som er tilgjengeliggjort og innsyn i relevant dokumentasjon. Rapporten reflekterer vår vurdering av denne informasjonen.

Observasjoner og anbefalte fokusområder som presenteres i denne rapporten forutsetter at informasjonen vi har fått fra ressurser, prosjekter og delporteføljer under Regional IKT-prosjektportefølje er korrekt beskrevet. Anbefalingene i rapporten er basert på det arbeidet som er utført i kvalitetssikringen.

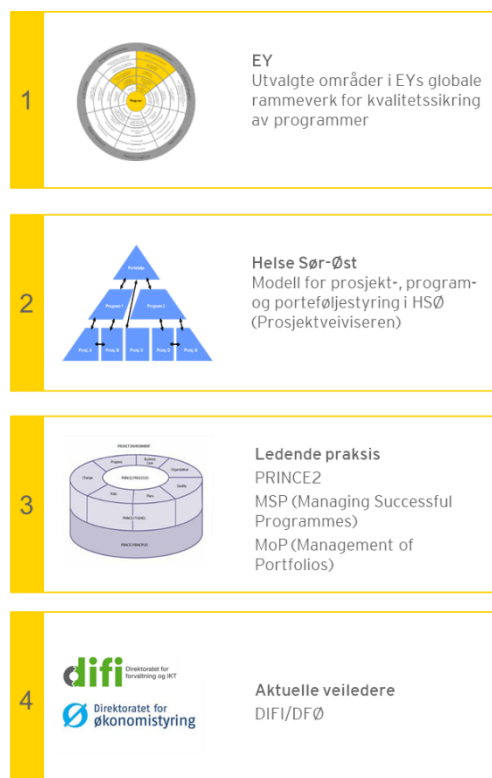
2.3 Angrepsvinkel

2.3.1. Rammeverk

For å sikre en mest mulig komplett tilnærming til kvalitetssikringsoppdraget, er vår angrepsvinkel basert på ulike relevante rammeverk, skissert i figuren til høyre.

2.3.2. Metode

Gjennomgangene baserer seg på intervjuer med identifisert nøkkelpersonell i Helse Sør-Øst RHF, delporteføljer og prosjekter i Regional IKT-prosjektportefølje, og observasjon i utvalgte styringsgruppemøter, samt gjennomgang av dokumenter som har blitt tilgjengeliggjort for oss.



3. Ekstern kvalitetssikring første tertial 2021

3.1 Overordnet oppsummering av gjennomførte kvalitetssikringer

Ekstern kvalitetssikring har i første tertial fokusert på å planlegge kvalitetssikringsaktivitetene for 2021, samt følge opp arbeidet knyttet til gjennomføring av anbefalte tiltak. Arbeidet er gjort i samarbeid med Teknologi og e-helse i Helse Sør-Øst RHF og ledelsen i delporteføljene for Klinisk løsning, Konseptutredninger og Virksomhetsstyring. I henhold til planen for året, er helsesjekk av Radiologiløsning og multimediearkiv ved Oslo universitetssykehus startet, og planleggingen av nye vurderinger av portefølje- og arkitekturstyringen pågår. I første tertial 2021 har vi ferdigstilt følgende gjennomganger, oppsummert i tabellen nedenfor.

Prosjekt	Overordnet oppsummering	Vurdering av kvalitet
E15 Usikkerhetsanalyse av Leveranseprosjekt ERP for Sykehusapotekene og Klara mottaksprosjekt (26.01.2021)	Budsjettestimater for Leveranseprosjekt ERP for Sykehusapotekene og Klara mottaksprosjekt ble vurdert i separate analyser. Usikkerhetsanalysen ble gjennomført i forbindelse med godkjenning av BP 3.0 dokumenter til gjennomføringsfasen for prosjektene. Budsjettestimater for leveranseprosjektet er 104,1 MNOK og 64,1 MNOK for mottaksprosjektet.	N/A
E13 Usikkerhetsanalyse av Regional løsning for Helselogistikk, fase 3 (03.03.2021)	Usikkerhetsanalysen er basert på oppdatert budsjett og ble gjennomført i forbindelse med godkjenning av BP 3.3 dokumenter til fase 3.3 av prosjektet. Budsjettestimater for Regional løsning for helselogistikk er 146,5 MNOK.	N/A
C20 Tematisk dypdykk av konseptutredning (12.04.2021)	I perioden fra oktober 2020 til januar 2021 utførte ekstern kvalitetssikring et tematisk dypdykk av Helse Sør-Øst RHF sin prosess for tidligfase, med fokus på konseptutredning. Ettersom arbeidet med å utvikle metodikk for konseptutredning pågår, fokuserte kvalitetssikringen på å gi innspill til hva som er bra og potensielle forbedringsmuligheter underveis i implementeringsprosessen.	Kvaliteten bør forbedres

3. Ekstern kvalitetssikring første tertial 2021

3.3. Overordnede observasjoner

I forbindelse med gjennomføringen av aktivitetene i første tertial 2021, samt tidligere kvalitetssikring, er det gjort noen overordnede observasjoner knyttet til Regional IKT-prosjektportefølje. Ekstern kvalitetssikrer opplever at det over tid har vært en positiv utvikling i styringen på prosjekt- og porteføljenivå. Det gjelder blant annet risikostyring, kvalitet i faseoverganger og bedre etterlevelse av etablert prosjektmetodikk, spesielt i gjennomføringsfasen av prosjektene. Samtidig opplever vi at det er et forbedringspotensial knyttet til flere sentrale prosesser på portefølje- og prosjektnivå. Ekstern kvalitetssikrer vurderer at det er spesielt viktig å styrke seg på følgende områder i tiden fremover:

- **Helhetlig porteføljestyling:**

- Det har over tid vært krevende å sikre sterk nok gjennomføringskraft og fremdrift i flere regionale IKT-prosjekter. Dette skyldes blant annet en presset ressursituasjon og mange parallelle utviklingsaktiviteter i regionen. God prioritering og balansering av ulike initiativ og prosjekter i IKT-prosjektporteføljen er kritisk for å sikre fremdrift og måloppnåelse. Etableringen av helhetlig porteføljestyling i Helse Sør-Øst RHF er et sentralt tiltak for å bidra til bedre prioriteringer. Etter ekstern kvalitetssikres vurdering er det viktig å opprettholde fokus på profesjonalisering av porteføljestylingen inkludert et mer helhetlig bilde av totaliteten i porteføljen, samt legge til rette for gode prioriteringer basert på vedtatte mål, forventet effekt, risiko, kapasitet, ressurser og avhengigheter.
- Fokus på tidligfase og hvilke initiativer man igangsetter, er viktig for å sikre at man starter de riktige initiativene sett opp mot helheten i porteføljen. Etter ekstern kvalitetssikrers vurdering er det sentralt at Helse Sør-Øst RHF styrker tidligfasen av prosjektene. I første tertial 2021 har vi vurdert behovs- og konseptfasen, og vi ser spesielt et behov for å involvere større deler av organisasjonen i denne fasen. Det gjelder både i utvalgsprosessen og for å sikre nok/riktige ressurser til gjennomføring av evalueringene av hvilke behov og konsepter som skal prioriteres. Det bør også vurderes om porteføljen skal deles opp på en annen måte, slik at overgangen fra konsept til prosjekt blir mer sømløs og at det blir lettere å se avhengigheter på tvers.
- Gevinstrealiseringen er et sentralt forbedringsområde som henger tett sammen med porteføljestylingen. Ved å følge med på utviklingen i gevinstbildet og prosjektbegrunnelsen, vil man gjennom prosjektets levetid kunne evaluere om det fortsatt er riktig bruk av ressurser å prioritere prosjektet. Det må videre vær et tydelig eierskap til gevinster i etterkant av et prosjekt, fra Helse Sør-Øst RHF, Sykehuspartner HF og de lokale helseforetakenes side. Dersom ikke gevinstrealisering følges opp, vil mye av verdien av et prosjekt kunne gå tapt.

- **Involvering av helseforetakene:**

- Etter avviklingen av programmet Regional klinisk løsning, med tilhørende programstyre, har styringsdimensjonen på tvers av de kliniske prosjektene blitt redusert og dermed også helseforetakenes involvering i denne dimensjonen. Det er viktig at Helse Sør-Øst RHF vurderer hvordan kliniske og teknologiske miljøer fra helseforetakene kan involveres på en effektiv måte i den nye organiseringen, uten at det blir for mange arenaer og en mer komplisert beslutningsstruktur. Det er sentralt at forretnings- og virksomhetsbehovene i helseforetakene blir ivare tatt og representert på en god måte i organiseringen fremover.

- **Prosjekteierstyring og styringsgruppens rolle:**

- I lys av endringene i porteføljeorganiseringen, er prosjektenes styringsgrupper tiltenkt en mer sentral rolle. Det er positivt at Helse Sør-Øst RHF har prioritert tiltak for å gjøre medlemmene av styringsgruppene kjent med sine roller og sitt ansvar. Ekstern kvalitetssikrer observerer likevel at det i flere tilfeller er en uklar rolleforståelse, og at prosjekteierstyringen i flere prosjekter bør tydeliggjøres. For eksempel er rollen som prosjekteier i flere prosjekter uklar.

3. Ekstern kvalitetssikring første tertial 2021

- **Omfangsstyring:**

- Ekstern kvalitetssikrer har over tid observert en positiv utvikling knyttet til bevissthet rundt styringen av omfanget i prosjekter i IKT-porteføljen. God omfangsstyring er krevende og forutsetter kontinuerlig oppmerksomhet i porteføljen og prosjektene. I forbindelse med faseoverganger i mange av prosjektene, observerer vi at det er usikkerhet knyttet til hvor kjent omfanget er, og hvor godt forankret ambisjonsnivået og målprioriteringen for prosjektene er. Styringsgruppene og prosjekteier er sentrale aktører for å sikre tydelig og god omfangsstyring i prosjektene.

Den vedvarende Covid-19-situasjonen skaper fortsatt utfordringer for de regionale prosjektene. Eksempler på konsekvenser er at frikjøp av ressurser fra helseforetakene og Sykehuspartner HF i enkelte prosjekter er mer krevende, og at manglende tilgang til fysiske lokasjoner i noen tilfeller begrenser muligheten for å drive test og utvikling. Etter ekstern kvalitetssikrers vurdering har den regionale IKT-prosjektporteføljen likevel vært proaktive, holdt god fremdrift under pandemien, og vist fleksibilitet og evne til å tilpasse seg de stadige endringene i smittesituasjonen.

4. Plan for videre arbeid med ekstern kvalitetssikring 2021

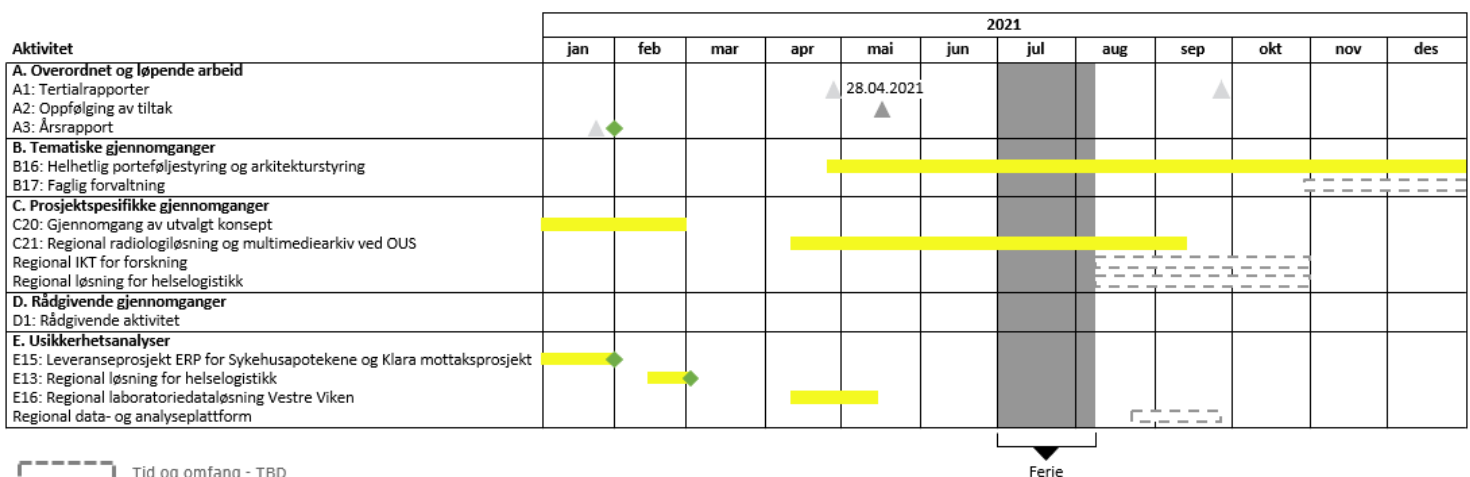
Planen for ekstern kvalitetssikring 2021 innebærer flere tematiske dypdykk, prosjektspesifikke gjennomganger, rådgivende gjennomganger og usikkerhetsanalyser, som vist i figur under. Planen er dynamisk og vil oppdateres gjennom året slik at den balanseres i forhold til utviklingen og risikobildet i porteføljen. Dette vil sikre tilstrekkelig fleksibilitet i forhold til eventuelle endringer i prosjekter eller IKT-prosjektporteføljens risikobilde.

Enkelte risikoområder er prosjektovergripende og adresseres gjennom tematiske gjennomganger (dypdykk). For 2021 er det foreløpig planlagt med gjennomganger av helhetlig porteføljestyling og arkitekturstyring, samt faglig forvaltning.

I tillegg er det identifisert flere sentrale områder som vil bli fulgt opp gjennom helsesjekker av utvalgte prosjekter i porteføljen. Områdenes relevans vurderes per prosjekt som del av planlegging av gjennomgangene. Ekstern kvalitetssikrer vil særlig fokusere på følgende områder i helsesjekkene for 2021:

- Prosjekteierstyring
- Styringsgruppen
- Prosjektplanlegging
- Omfangsstyring
- Smidig metodikk og gjennomføring
- Skyløsning
- Sikkerhet
- Avhengigheter byggprosjekter
- Bruk av NHN som ekstern drifts-/tjenesteleverandør

Nedenfor vises planen for kvalitetssikringen i 2021 per tid for denne tertialrapporten:



Vedlegg

- Vedlegg A - Grunnlagsdokumenter
- Vedlegg B - Forklaring til symboler
- Vedlegg C - Gjennomførte kvalitetssikringer



Vedlegg A – Grunnlagsdokumenter

Usikkerhetsanalyse av Leveranseprosjekt ERP for Sykehusapotekene og Klara mottaksprosjekt

- E15 - Usikkerhetsanalyse - Leveranseprosjekt ERP for Sykehusapotekene og Klara mottaksprosjekt_v.1.0_26012021

Usikkerhetsanalyse av Regional løsning for helselogistikk, fase 3

- E13 - Usikkerhetsanalyse - Regional løsning for helselogistikk, fase 3_v1.0_signert

Tematisk dypdykk av konseptutredning

- C20_Tematisk gjennomgang_RHF_Konseptutredning_12042021_v.1.0

Statusrapporter til Helse Sør-Øst RHF

- HSØ QA - Statusmøte 210120
- HSØ QA - Statusmøte 210301
- HSØ QA - Statusmøte 210413

Vedlegg B – Forklaring til symboler

Kvalitetssikringsgjennomgangene rapporteres med en overordnet oppsummering og vurdering av kvalitet, basert på følgende inndeling:

Forklaring av fargekoder

5	Ledende - Etablert styring og kontroll (rammeverk, etterlevelse og ledelse) vurderes som, og i samsvar med «ledende praksis». Det er etablert effektive og hensiktsmessige styrings- og kontrollsystemer, og tilfredsstillende etterlevelse.
4	Kvaliteten er tilstrekkelig - Etablert styring og kontroll vurderes som tilstrekkelig. Det er ikke avdekket kritiske forhold som ikke er håndtert på en tilfredsstillende måte. Det kan likevel være områder som kan forbedres og effektiviseres.
3	Kvaliteten bør forbedres - Etablert styring og kontroll bør forbedres da enkelte risikoer ikke er håndtert på en tilfredsstillende måte. Det er avdekket enkelte svakheter knyttet til etablert rammeverk, etterlevelse og/eller ledelse.
2	Kvaliteten må forbedres - Styring og kontroll må forbedres på vesentlige områder. Enkelte vesentlige risikoer er ikke håndtert på en tilfredsstillende måte, noe som kan medføre tap, kontraktsbrudd, negativt omdømme, eller andre vesentlige konsekvenser.
1	Vesentlige svakheter - Det er avdekket vesentlige svakheter i rammeverket og/eller kritiske mangler knyttet til etterlevelse. Kritiske risikoer og/eller eksterne lovkrav er ikke håndtert på en akseptabel måte, noe som kan medføre vesentlige tap, kontraktsbrudd, negativt omdømme, eller andre vesentlige konsekvenser.

Vedlegg C – Gjennomførte kvalitetssikringer

Tabellen under gjengir den overordnede vurderingen i usikkerhetsanalysene og den tematiske gjennomgangen utført i første tertial 2021. Kolonnen «Vurdering av kvalitet» er definert i symbolforklaringen inkludert i Vedlegg B. For usikkerhetsanalysene har ikke overordnet kvalitet blitt vurdert med tallkarakter/fargekode da dette ikke har vært hensiktsmessig gitt formålet med gjennomgangene.

Prosjekt	Overordnet oppsummering	Vurdering av kvalitet
E15 Usikkerhetsanalyse av Leveranseprosjekt ERP for Sykehusapotekene og Klara mottaksprosjekt (26.01.2021)	Budsjettestimater for Leveranseprosjekt ERP for Sykehusapotekene og Klara mottaksprosjekt ble vurdert i separate analyser. Usikkerhetsanalysen ble gjennomført i forbindelse med godkjenning av BP 3.0 dokumenter til gjennomføringsfasen for prosjektene. Budsjettestimater for Leveranseprosjekt ERP for Sykehusapotekene er 104,1 MNOK. Usikkerhetsanalysen viser at det er 85% sannsynlighet (P85) for at prosjektet kan realiseres innenfor en total kostnadsramme på 129,1 MNOK. Dette tilsvarer en kostnadsoverskridelse på 25 MNOK eller 24 % av budsjettet kostnad. Det er 15,3 % sannsynlighet for at estimert budsjett er tilstrekkelig. Det forventede tillegget er 12,0 MNOK eller 11,5 % av budsjettet for leveranseprosjektet. Budsjettestimater for Klara mottaksprosjekt er 64,1 MNOK. Usikkerhetsanalysen viser at det er 85% sannsynlighet (P85) for at prosjektet kan realiseres innenfor en total kostnadsramme på 78,1 MNOK. Dette tilsvarer en kostnadsoverskridelse på 14 MNOK eller 21,8 % av budsjettet kostnad. Det er 7,8 % sannsynlighet for at estimert budsjett er tilstrekkelig. Det forventede tillegget er 7,7 MNOK eller 12 % av budsjettet for mottaksprosjektet.	N/A
E13 Usikkerhetsanalyse av Regional løsning for Helseløstikk, fase 3 (03.03.2021)	Usikkerhetsanalysen er basert på oppdatert budsjett og gjennomføres i forbindelse med godkjenning av BP 3.3 dokumenter til fase 3.3 av prosjektet. Budsjettestimater for Regional løsning for helseløstikk er 146,5 MNOK. Usikkerhetsanalysen viser at det er 85% sannsynlighet (P85) for at prosjektet kan realiseres innenfor en total kostnadsramme på 191,3 MNOK. Dette tilsvarer en kostnadsoverskridelse på 44,8 MNOK eller 30,6 % av budsjettet kostnad. Resultatene fra Monte Carlo-simuleringen viser at det er 1,4 % sannsynlighet for at estimert budsjett er tilstrekkelig. Det forventede tillegget er 26,0 MNOK eller 17,8 % av budsjettet for helseløstikk.	N/A

Vedlegg C – Gjennomførte kvalitetssikringer

Prosjekt	Overordnet oppsummering	Vurdering av kvalitet
C20 Tematisk dypdykk av konseptutredning (12.04.2021)	I perioden fra oktober 2020 til januar 2021 utførte ekstern kvalitetssikrer et tematisk dypdykk av Helse Sør-Øst RHF sin prosess for tidligfase, med fokus på konseptutredning. Ettersom arbeidet med å bygge opp konseptutredning pågår, fokuserte kvalitetssikringen på å gi innspill til hva som er bra og potensielle forbedringsmuligheter underveis i implementeringsprosessen. I gjennomgangen ble fem identifiserte hovedområder vektlagt: organisering av porteføljen, behovsfasen, konseptfasen, ressursstyring og samhandling/samarbeid. Kvalitetssikrer påpeker mye positivt i prosess og metodikk for tidligfase hos Helse Sør-Øst RHF, spesielt tatt i betraktning at alle deler av rammeverket ikke er ferdig implementert. Det at prosessene ikke har satt seg ennå, betyr at det vil være enklere å gjøre justeringer der det er nødvendig og forsterke områdene hvor de involverte føler en mestringsfølelse. Kvalitetssikrer observerer utfordringer knyttet til ressursstyring der tidligfaseressurser ofte fokuserer på egne oppgaver fremfor totalprosjektet. Videre kan et høyt forbruk av eksterne ressurser løse midlertidige kapasitetsutfordringer, men også forsinke opparbeidelsen av intern kompetanse og kapasitet. Kvalitetssikrer observerer også utfordringer knyttet til samhandling, der stor grad av silotankegang fører til samhandlingsutfordringer på tvers av grupper og fagområder i organisasjonen. Manglende oversikt over avhengigheter på tvers av porteføljen fører til ukjent risikofaktor ved endringer i prosjekter og risiko for dobbeltarbeid.	Kvaliteten bør forbedres

Om EY

EY er en ledende global aktør innen revisjon, skatt og avgift, transaksjoner og rådgivning.

Gjennom kontinuerlig fokus på kvalitet bygger vi tillit i kapitalmarkedene og i økonomier over hele verden. Gjennom å utvikle gode ledere som forplikter seg til å levere det vi lover bidrar vi til å bygge et bedre arbeidsliv for våre ansatte, kunder og lokalsamfunn.

Ernst & Young AS inngår i det globale nettverket til Ernst & Young, og kan referere til en eller flere av medlemmene av Ernst & Young Global Limited, der hvert medlem er en egen juridisk enhet. Ernst og Young Global Limited er et britisk selskap med begrenset ansvar og leverer ingen tjenester til kunder. For mer informasjon, se www.ey.no

© 2021 Ernst & Young LLP. All Rights Reserved.

ey.com