

Ekstern kvalitetssikring av Regional IKT-prosjektportefølje

Tertialrapport 2 2021

Versjon: 1.0_korrigert

Skrevet av: EY

Filnavn: QA Regional IKT-prosjektportefølje – T2 2021

Status: Ferdigstilt_korrigert

Sider: 14

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 andre 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 andre tertial for 2021 organisert i de regionale delporteføljene Klinisk Løsning, Virksomhetsstyring, Regional IKT for forskning, Øvrige regionale prosjekter og Regionale Konsepter.

I andre tertial 2021 har ekstern kvalitetssikrer fokusert på å gjennomføre kvalitetssikringsaktiviteter i henhold til planen for kvalitetssikring, samt planlegge kommende aktiviteter for høsten 2021. Det ble ferdigstilt en usikkerhetsanalyse av prosjektet Regional laboratoriedataløsning Vestre Viken HF, men prosjektet ble stoppet før den planlagte BP3-godkjenningen. Det er levert en kortfattet oppsummering i forbindelse med gjennomgangen av helhetlig porteføljestyling og arkitekturstyring, som en første delleveranse i gjennomgangen. I tillegg er det gjennomført en spørreundersøkelse til styringsgruppemedlemmer og prosjektledere med fokus på hvordan styringsgruppene fungerer.

Per tid for rapportering av tertialrapporten pågår helsesjekk av Radiologiløsning og multimediearkiv ved Oslo universitetssykehus, og helsesjekk av Regional løsning for helselogistikk er under oppstart. Planen for høsten 2021 legger opp til fokus på porteføljestylingen og arkitekturstyringen i regionen, samt helsesjekker av utvalgte prosjekter.

Vi opplever at det er gjort en betydelig innsats for å etablere en mer helhetlig porteføljestyling i regionen. Vi observerer fortsatt forbedringer i flere av prosjektene, blant annet relatert til omfangsstyring og etterlevelse av etablert prosjektmetodikk. Ekstern kvalitetssikrer vil også trekke frem at det er et godt fokus på å følge opp anbefalte tiltak fra ekstern kvalitetssikring, både på portefølje- og prosjektnivå.

Ekstern kvalitetssikrer observerer at det er bevegelser i IKT-prosjektporteføljens risikorapportering i andre tertial, der vi spesielt vil trekke frem den økte risikoen knyttet til overlevering til forvaltning i Sykehuspartner. Ekstern kvalitetssikrers overordnede vurdering er at det er viktig å fokusere på forbedringsområdene som vi trakk fram i første tertial 2021, håndtere risikoene IKT-prosjektporteføljen selv rapporterer og følge opp at risikoreduserende tiltak har forventet effekt:

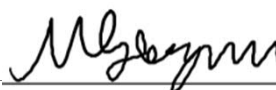
- Helhetlig porteføljestyling, hvor det er viktig å fortsette arbeidet med profesjonalisering av porteføljestylingen. Etter ekstern kvalitetssikrers vurdering er det viktig med en mer strategisk porteføljestyling med større fokus på prioriteringer mellom prosjekter på tvers av alle porteføljer og faser. For å få effekt av porteføljestylingen, bør den understøtte Helse Sør-Østs strategier og langtidsplaner. Overgangene mellom konsept, prosjekt og forvaltning kan også gjøres smidigere. I tillegg er det viktig å styrke gevinstarbeidet i regionen.
- 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. Det er viktig å sikre mer og bedre opplæring, herunder on-boarding av nye styringsgruppemedlemmer.
- Omfangsstyring er et krevende område som forutsetter kontinuerlig oppmerksomhet og oppfølging fra porteføljestyret, prosjekteiere, styringsgrupper og prosjektene.
- Overlevering til teknisk og faglig regional forvaltning er områder hvor vi opplever at det fortsatt er utfordringer, noe som også underbygges av endringene i IKT-prosjektporteføljens egen risikovurdering. Gitt utfordringene som oppleves innen området, er det viktig at det følges opp om etablerte tiltak har ønsket effekt slik at man kan gjøre nødvendige justeringer før risikoen inntreffer. Med bakgrunn i at det er igangsatt flere endringer på området gjennom året, vil ekstern kvalitetssikrer etter planen følge opp prosessene for overlevering i 2022.

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.



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 andre 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 usikkerhetsanalyse av prosjektbudsjettene til ett 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.

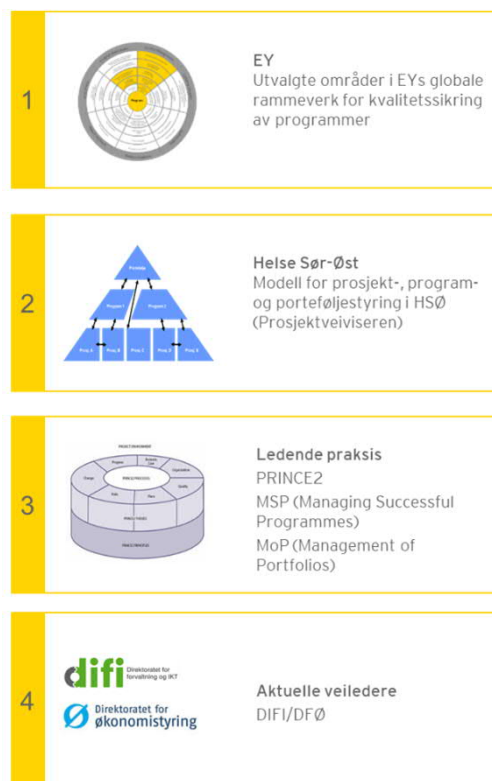
2.3 Angrepsvinkel

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 andre tertial 2021

3.1 Overordnet oppsummering av gjennomførte kvalitetssikringer

Ekstern kvalitetssikrer har i andre tertial fokusert på å gjennomføre kvalitetssikringsaktiviteter i henhold til planen for kvalitetssikring, samt planlegge kommende aktiviteter for høsten 2021. Planlegging og prioriteringer er gjort i tett dialog med Teknologi og e-helse.

I andre tertial har vi ferdigstilt følgende gjennomganger:

- Usikkerhetsanalyse av Regional laboratoriedataløsning Vestre Viken HF (Klinisk løsning)

Prosjektet Regional laboratoriedataløsning Vestre Viken HF ble stoppet i forbindelse med forberedelsene til BP 3-godkjenningen. Usikkerhetsanalysen som ble gjennomført av prosjektets budsjett ble likevel ferdigstilt siden aktivitetene i usikkerhetsanalysen ble gjennomført før det ble tatt en beslutning om å stoppe prosjektet.

I andre tertial 2021 har det blitt gjennomført en undersøkelse av prosjekteierstyringen i Helse Sør-Østs regionale IKT-prosjektportefølje, med fokus på hvordan styringsgruppene fungerer. Svarene i spørreundersøkelsen viser at det blant er et behov for å tydeliggjøre rolleforståelsen blant styringsgruppemedlemmene, og at gjennomføringen av styringsgruppemøtene og ivaretagelsen av flere av styringsgruppenes oppgaver bør forbedres.

I henhold til planen for året er følgende gjennomganger i gjennomføringsfasen eller under oppstart:

- Helhetlig Porteføljestyring og arkitekturstyring – pågår
- Helsesjekk Radiologiløsning og multimediearkiv ved Oslo universitetssykehus – pågår
- Helsesjekk av Regional løsning for helselogistikk (Klinisk løsning) – under oppstart

I den pågående gjennomgangen av helhetlig Porteføljestyring og arkitekturstyring har EY i andre tertial 2021 levert en kortfattet oppsummering, som en første delleveranse. EY har intervjuet 21 personer i ulike stillinger og fra ulike områder, blant annet administrerende direktører, teknologidirektører, delporteføljeadministratorer og kontrollere. I gjennomgangen har kvalitetssikrer identifisert både områder med positiv utvikling og områder der vi ser potensiale for forbedring. Det er positivt at porteføljen har begynt arbeidet med gevinst og endringsledelse. Endringene som er iverksatt for økonomisk omprioritering og –balansering mellom prosjekter viser også en økt modningsgrad. De mest sentrale forbedringsområdene er knyttet til å sikre en mer strategisk porteføljestyring med større fokus på prioriteringer mellom prosjekter på tvers av alle porteføljer og faser. Vi observerer også at overgangene mellom konsept, prosjekt og forvaltning kan gjøres smidigere.

3. Ekstern kvalitetssikring andre tertial 2021

3.3. Overordnede observasjoner

I forbindelse med gjennomføringen av aktivitetene i andre tertial 2021, samt tidligere kvalitetssikring, er det gjort noen overordnede observasjoner knyttet til Regional IKT-prosjektportefølje. Ekstern kvalitetssikrer vil trekke frem at det er gjort et betydelig forbedringsarbeid med å etablere en mer helhetlig porteføljestyling i regionen. Vi ser også fortsatt forbedringer i flere av prosjektene, blant annet når det bedre omfangsstyring. Det har over tid vært en positiv utvikling i etterlevelsen av etablert prosjektmetodikk i de regionale IKT-prosjektene.

I løpet av andre tertial 2021 har Helse Sør-Øst RHF fortsatt videreutviklingen av blant annet porteføljestylingen i regionen. Vi observerer samtidig at det fremdeles er utfordringer knyttet til spesielt overlevering til forvaltning i Sykehuspartner, noe som har vært trukket frem som en risiko tidligere og som flagges som en økt risiko i IKT-prosjektportefølje sin egen risikovurdering i tertial 2. Ekstern kvalitetssikrers overordnede vurdering er at det i kort og mellomlangt perspektiv er viktig å fokusere på forbedringsområdene som vi trakk fram i første tertial 2021, i tillegg til å håndtere risikoene IKT-prosjektporteføljen selv rapporterer:

- Helhetlig porteføljestyling:
 - Det er viktig at arbeidet med å profesjonalisere porteføljestylingen fortsetter. Det er viktig at porteføljestylingen i større grad fokuserer på prioriteringer mellom prosjekter på tvers av alle porteføljer og faser. Etter kvalitetssikrers vurdering oppleves porteføljestylingen og porteføljestyremøtene i for stor grad å være preget av diskusjoner av enkeltsaker i stedet for helhetlige problemstillinger på tvers av porteføljen. For å oppnå god styring av porteføljen, som skal underbygge Helse Sør-Øst sin strategi, er det behov for å i større grad vurdere porteføljen opp mot de strategiske målene og driverne. Dette inkluderer vurderinger av om prioritering og balansering av porteføljen som helhet understøtter den strategiske retningen i foretaksgruppen. I tillegg er det viktig å vurdere hvordan overgangene mellom konsept, prosjekt og forvaltning kan gjøres smidigere.
 - Ekstern kvalitetssikrer har ikke vurdert gevinstrealiseringen spesielt i andre tertial 2021. Vi vil likevel trekke frem at vi ser at dette fortsatt er et sentralt forbedringsområde, og vil understreke at forbedringer i gevinstrealiseringen henger tett sammen med videreutviklingen av porteføljestylingen.
- Involvering av helseforetakene:
 - Etter utviklingen 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 ivarettatt og representert på en god og effektiv måte i organiseringen fremover. Vi observerer i flere sammenhenger at det etterlyses en tettere involvering og bedre forståelse for brukerperspektivet, både på portefølje- og prosjektnivå.
- Prosjekteierstyring og styringsgruppens rolle:
 - Ekstern kvalitetssikrer observerer fortsatt at det i flere tilfeller er en uklar rolleforståelse i styringsgruppene, og at det er behov for mer og bedre opplæring, herunder on-boarding av nye styringsgruppemedlemmer. Dette understøttes av en spørreundersøkelse som i sommer ble sendt til styringsgruppemedlemmer og prosjektledere i den regionale IKT-prosjektporteføljen. Vi observerer også at andre deler av prosjekteierstyringen bør tydeliggjøres. For eksempel er rollen som prosjekteier i flere prosjekter uklar.
- 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. Styringsgruppene og prosjekteier er sentrale aktører for å sikre tydelig og god omfangsstyring i prosjektene.

3. Ekstern kvalitetssikring andre tertial 2021

- Overlevering til forvaltning:
 - Prosessene for overlevering til teknisk og faglig regional forvaltning er et område hvor vi opplever at det fortsatt er utfordringer. Det er iverksatt flere tiltak innen området i løpet av året. Endringen i IKT-prosjektporteføljes risikobilde tydeliggjør at det er behov for fortsatt tett oppfølging, inkludert om de forbedringstiltak som iverksettes har ønsket effekt. Da det i 2021 er igangsatt flere endringer på området, har kvalitetssikrer ikke gjort egne gjennomganger på området i løpet av året. Oppdatert plan er at ekstern kvalitetssikrer vil følge opp prosessene for overlevering i 2022.

Ekstern kvalitetssikrer er gjort oppmerksom på at det i juni 2021 er gjort en endring knyttet til utviklingskostnad, der denne fremover skal inngå i prosjektenes kostnad. Dette vil øke de totale kostnadene til prosjektene i deres budsjetter. Denne endringen vil dermed fremover også kunne påvirke prioriteringer i prosjekter og på tvers av porteføljen, samt få betydning for blant annet omfangsstyring og gjennomføringskraft i IKT-prosjektporteføljen. Da dette er en ny endring, vil kvalitetssikrer følge opp området fremover.

Fortsatt usikkerhet knyttet til Covid-19, blant annet leveranseevnen i leverandørmarkedet, tilgang til ressurser og fysiske lokaler, gjør at det er nødvendig med fortsatt stor oppmerksomhet rettet mot å redusere risikoen og utnytte mulighetene som oppstår fremover.

4. Plan for videre arbeid med ekstern kvalitetssikring 2021

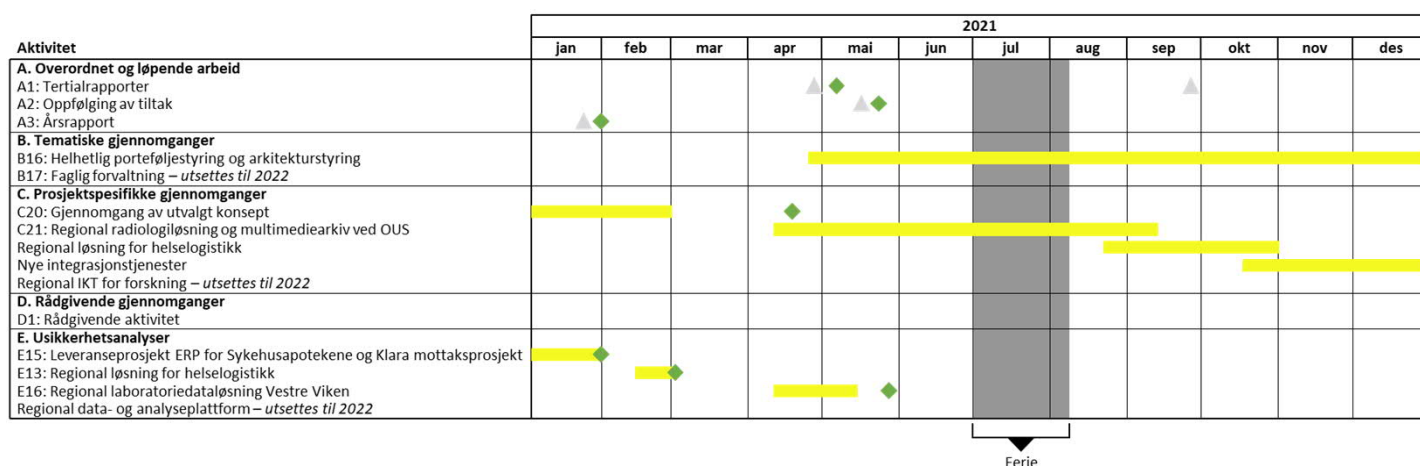
Planen for ekstern kvalitetssikring 2021 innebærer tematiske dypdykk, prosjektspesifikke gjennomganger, rådgitende gjennomganger og usikkerhetsanalyser, som vist i figur under. Planen er dynamisk og oppdateres gjennom året slik at den balanseres i forhold til utviklingen og risikobildet i porteføljen. 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. Etter avtale med Teknologi og e-helse, vil den planlagte gjennomgangen av faglig forvaltning utsettes til 2022 fordi det er igangsatt flere endringer i den faglige forvaltningen høsten 2021.

Det er 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 fokuserer særlig 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:



----- Tid og omfang - TBD

Vedlegg

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



Vedlegg A – Grunnlagsdokumenter

Usikkerhetsanalyse av Regional Laboratoriedataløsning Vestre Viken HF

- E15 – Usikkerhetsanalyse – LVMS Vestre Viken HF_27.05.2021_v.1.0

Statusrapporter til Helse Sør-Øst RHF

- HSØ QA – Statusmøte 210528
- HSØ QA – Statusmøte 210817

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 den gjennomførte usikkerhetsanalysen i andre tertial 2021. Kolonnen «Vurdering av kvalitet» er definert i symbolforklaringen inkludert i Vedlegg B. For usikkerhetsanalysene blir ikke overordnet kvalitet vurdert med tallkarakter/fargekode da dette ikke er hensiktsmessig gitt formålet med en slik analyse.

Prosjekt	Overordnet oppsummering	Vurdering av kvalitet
E16 Usikkerhetsanalyse av Regional laboratoriedataløsning Vestre Viken HF (27.05.2021)	Usikkerhetsanalysen er basert på oppdatert budsjett og gjennomføres i forbindelse med planlagt godkjenning av BP 3 dokumenter til fase 3 av prosjektet. Budsjettestimater for Regional laboratoriedataløsning Vestre Viken HF er 88,1 MNOK. Usikkerhetsanalysen viser at det er 85 % sannsynlighet (P85) for at prosjektet kan realiseres innenfor en total kostnadsramme på 121,6 MNOK. Dette tilsvarer en kostnadsoverskridelse på 33,5 MNOK eller 38 % av budsjettet kostnad. Resultatene fra Monte Carlo-simuleringen viser at det er 7,4 % sannsynlighet for at estimert budsjett er tilstrekkelig. Det forventede tillegget er 16,8 MNOK eller 19,1 % av budsjettet for Regional laboratoriedataløsning Vestre Viken HF. I forbindelse med forberedelsene til BP 3-behandlingen ble prosjektet stoppet.	N/A

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