

Konsernrevisjonen

Rapport 7/2021

Følgerevisjon av program STIM pr. 1. oktober 2021

Sykehuspartner HF

Innhold

1. Oppsummering	3
2. Utførte revisjonsaktiviteter i perioden	5
3. Revisjonsaktiviteter i kommende periode	15
Vedlegg 1 – Revisjonsrapport felles plattform	16
Vedlegg 2 – Oversikt over revisjonsaktiviteter i perioden	38
Vedlegg 3 – Analyser monitorering	39

1. Oppsummering

Konsernrevisjonen er ansvarlig for gjennomføringen av følgerevisjon av Program for standardisering og IKT-infrastrukturmodernisering (STIM), og rapporterer direkte til styret i Helse Sør-Øst RHF ved revisjonsutvalget.

I andre tertial 2021 har Konsernrevisjonen gjennomført en revisjon av STIM-prosjektet Felles plattform. Konsernrevisjonens oppfatning er at omfanget i prosjekt Felles plattform på det nåværende stadium i hovedsak styres i samsvar med den styrende dokumentasjonen. Like fullt vil konsernrevisjonen fremheve et behov for å innarbeide vurderinger og konsekvenser av tilleggsoppgaver og endringer som en del av prosjektets dokumentasjon.

Konsernrevisjonen har videre fulgt opp Windows 10-prosjektene. Oppfølgingen viser at det er god fremdrift og at anbefalinger som Konsernrevisjonen ga i første tertial 2021 er fulgt opp. Etter Konsernrevisjonens vurdering er det viktig å synliggjøre og håndtere risiko og avhengigheter på tvers av de ulike Win10-prosjektene og standardiserings- og saneringsinitiativet (SMIL1) fremover.

Konsernrevisjonen har gjennomført flere aktiviteter for å *monitorere* utviklingen og tilstanden i program STIM. Etter Konsernrevisjonens vurdering har det over tid vært flere positive utviklingstrekk i STIM. Kort oppsummert vil vi trekke frem følgende:

- Sentrale funksjoner som sjefsarkitekt og risikokoordinator er ansatt det siste året, og arbeidet med gevinster og avhengigheter er styrket.
- Programorganiseringen er forbedret, med en tydeliggjøring av programstyrets og styringsgruppens roller og mandat. Medlemmene i programstyret er aktive og virker å ha en god rolleforståelse.

I andre tertial 2021 vil Konsernrevisjonen trekke frem at vi observerer risiko knyttet til omfanget i programmet. Det er et behov for å tydeliggjøre målbildet med tilhørende effektmål, samt prioriteringer om hva som organiseres som henholdsvis linjeaktiviteter versus programaktiviteter.

Konsernrevisjonen merker seg at det er vesentlige risikoer i programmet. I tre tertialrapporter på rad er det rapportert stabilt høy risiko for at endringspress eller manglende kapasitet i linjeorganisasjonen i Sykehuspartner HF og hos helseforetakene kan føre til at endringene som STIM leverer ikke blir absorbert. Etter Konsernrevisjonens vurdering er dette et eksempel på en risiko hvor eierskapet bør forankres i Sykehuspartner HFs ledergruppe og følges systematisk opp, eksempelvis i egne styresaker.

Konsernrevisjonen observerer usikkerhet knyttet til progresjonen med standardisering og sanering av applikasjonsporteføljen i foretaksgruppen (SMIL1). Forsinkelser eller manglende måloppnåelse med dette arbeidet kan få uheldige konsekvenser for fremdriften for flere STIM-prosjekter, og for fremtidig drift og forvaltning av regionale IT-systemer. Det er viktig å prioritere standardiserings- og saneringsinitiativet (SMIL1), og sikre et godt samspill mellom Sykehuspartner HF, helseforetakene og Helse Sør-Øst RHF.

Programmet har gjort flere forbedringer i programmets rapportering. Det er imidlertid fortsatt behov for å tydeliggjøre hvilke aktiviteter og prosjekter som krever særskilt oppfølging og prioritering fremover. Eksempelvis kan prosjektenes risiko og utfordringer sees i sammenheng med prosjektenes forventede effekt. Konsernrevisjonen ser også behov for at programmet forbedrer gevinst- og effektarbeidet.

Det gjelder spesielt i prosjektenes tidligfaser og at effekter brukes som grunnlag for styring og prioritering i programmet.

I tredje tertial 2021 planlegger Konsernrevisjonen å videreføre revisjonen av Felles plattform, og følge opp effekten av tiltak som program STIM innfører knyttet til gevinst-/effektstyring og omfangsstyring.

2. Utførte revisjonsaktiviteter i perioden

I følgerevisjonen gjennomfører Konsernrevisjonen ulike revisjonsaktiviteter for å vurdere tilstanden, risiko- og utfordringsbildet i program STIM og underliggende prosjekter. Nedenfor følger en kort oppsummering av de viktigste observasjonene fra de gjennomførte revisjonsaktivitetene i andre tertial 2021, herunder:

- Revisjon av prosjektet Felles plattform
- Oppfølging av tidligere revisjon av implementering av Windows 10 i foretaksgruppen
- Monitorering

2.1 Prosjektrevisjon felles plattform

Den komplette rapporten fra denne første av to deler i revisjonen av prosjekt Felles plattform er et eget vedlegg til tertialrapporten. Kapitlene 1 og 2 fra rapporten er gjengitt her. Rapporten inneholder noen tekniske og prosjektorienterte begreper. Disse er beskrevet i et eget vedlegg.

Introduksjon

Revisjon av prosjekt Felles plattform startet i andre tertial 2021 og vil pågå ut året. Revisjonen har i sin helhet som mål å undersøke og vurdere

- om Sykehuspartner HF har tilstrekkelig styring og kontroll på leveranse-omfanget i prosjektet.
- om omfangsstyringen innvirker på kostnader og fremdrift.
- hvordan beslutningsprosesser knyttet til mål- og oppgavestyring fungerer.

I denne delrapporten har Konsernrevisjonen vurdert prosjektets styrende dokumenter slik de foreligger i prosjektets arbeidsområde på SharePoint opp mot prosjektets omfang og retning. Programmet opplyser at det foreligger en

del beslutninger i styresaker i Sykehuspartner HF og Helse Sør-Øst RHF som legger premisser for prosjektets mål og omfang. Denne rapporten er begrenset til den foreliggende styrende dokumentasjonen som fremkommer av vedlegg 1.1. Beslutningsprosesser som ligger til grunn for omfangsstyringen, vil inngå i revisjonsoppdragets delrapport for 3. tertial 2021.

Prosjekt Felles plattform er nærmere beskrevet i kapittel 4 Kontekst. Prosjektet er ett av flere prosjekter i program STIM. Prosjektets mål er å ta frem en felles infrastruktur for helseforetakene i regionen – kalt "felles regional plattform". Prosjektet skal kun etablere strukturen. Det skal hverken flytte programmer fra annen infrastruktur til eller innføre nye applikasjoner på denne plattformen. Som ethvert infrastrukturprosjekt er resultatet noe som kan benyttes, eller ikke, av andre.

Oppgaven med å etablere en felles regional plattform har pågått lenge i foretaksgruppen, og flere tilnærminingsmåter har tidligere vært vurdert.

Prosjekt Felles plattform arbeider nå ut fra at den fremtidige felles regionale plattformen vil bestå av følgende to deler:

- En "on premises" løsning kalt "Leveranseplattformen"
- En hybrid sky (offentlig sky og privat sky) der en avtale skal anskaffes med en eller flere leverandører.

Prosjektet har på revisjonstidspunktet følgende hovedoppgaver:

- Anskaffe en løsning for hybrid sky.
- Etablere en infrastruktur for de nye regionale løsningene for radiologi og multimedia.
- Utarbeide en løsning for containerteknologi på leveranseplattformen.

- Målbilde og veivalg for Leveranseplattformen.

Konklusjoner og anbefalinger

Styrende dokumentasjon i prosjekt Felles plattform

Styrende dokumenter skal vise hvilke rammer som er besluttet for et prosjekt og danner basis for styring og gjennomføring. De styrende dokumentene i prosjekt Felles plattform gjenspeiler etter konsernrevisjonen oppfatning prosjektet. Konsernrevisjonens oppfatning er videre at omfanget i prosjekt Felles plattform på det nåværende stadium i hovedsak styres i samsvar med den styrende dokumentasjonen som den foreligger på revisjonstidspunktet.

Likevel er det noen forhold ved de styrende de dokumentene og prosjektets innretning som etter konsernrevisjonens vurdering kan gi et svekket grunnlag for styringen og gjennomføringen av prosjektet og dets måloppnåelse. Dette gjelder innenfor områdene:

- Mål- og omfangsstyring
- Kommunikasjon av mål, omfang og leveranser

Denne delrapporten peker kun på styringsgrunnlag basert på prosjektets styrende dokumentasjon og organisering av prosjektet. Vurderinger av beslutningsprosessene som ligger til grunn for omfanget vil inngå i omfanget til neste delrapport.

Mål- og omfangsstyring

Etter konsernrevisjonens vurdering er målene som ble definert i mandatet for prosjekt Felles plattform konsise og konkrete. Mandatet beskriver hvordan prosjektets resultatmål understøtter programmets mål, men kunne vært tydeligere i beskrivelsen av programmets rammebetingelser til forskjell fra prosjektets oppgaver. Konsernrevisjonen legger til grunn at nye oppgaver som tillegges et prosjekt skjer gjennom endring av mandat. På det grunnlaget

mangler en oppdatering av mandatet etter beslutning om å legge container-teknologi til prosjektet.

Sykehuspartner HF har hatt et behov for å ta i bruk containerteknologi og etablere en plattform for RAM for å imøtekomme behov i foretaksgruppen. Underveis i prosjektforløpet er dette enten skilt ut eller tilført som delprosjekter til prosjekt Felles plattform. Det fremgår ikke av prosjekt-dokumentasjonen hvordan omfangsendringene understøtter eller endrer prosjektets mål og i hvilken grad dette påvirker prosjektets planlagte effekter. Dette kan gjøre det vanskeligere å styre og vurdere konsekvenser av oppgaveendringer og om disse er i tråd med målene for prosjektet.

Generell prosjektmetodikk legger opp til at delprosjekter opprettes av prosjektleder som et redskap for å løse oppgaver i prosjektmandatet. Delprosjektet for containerteknologi er derimot initiert utenfor prosjektet og programmet har tilordnet det til prosjektet med oppstart umiddelbart i gjennomføringsfase.

Dokument Målarkitektur i Felles plattform beskriver en felles regional plattform med både en on premises-del som er skybasert og en hybrid sky. Revisjonen viser at planene som nå ligger til grunn for arbeidet med felles regional plattform der Leveransplattformen er on premises-delen, innebærer en endring av arkitekturbildet uten at dokumentet er blitt oppdatert.

Det fremgår ikke av prosjektets dokumentasjon hvilke vurderinger som ligger til grunn for valg av Leveranseplattformen som on premises-delen av felles regional plattform. Når det gjelder containerteknologi fremkommer det at denne teknologien er nødvendig for fremtidige versjoner av DIPS Arena. Ifølge *Faseplan containerteknologi* skal delprosjektet utarbeide et beslutningsunderlag for videre bredning av containerteknologi i Sykehuspartner HF. Prosjekt Felles plattform har også fått en ny oppgave i å utarbeide mål og veikart for Leveranseplattformen. Dette er en konseptutredning for å definere målbilde for denne plattformen, med et veikart over prosjekter og aktiviteter

som må gjennomføres for å nå dette målbildet og samtidig være en del av ny felles regional plattform.

Konsernrevisjonen legger til grunn at en konseptutredning gjøres før et valg og omfatter målbilde og omfang som må til for å levere. Beslutningsprosessen som ligger til grunn for valget knyttet til containerteknologi og at Leveranseplattformen ble en premises-delen av regional felles plattform, vil inngå i omfanget av neste delrapport.

I denne delrapporten har konsernrevisjonen i første rekke vurdert de styrende dokumentene opp mot prosjektets omfang og retning. I neste delrapport vil konsernrevisjonen nærmere vurdere beslutningsprosessene som ligger til grunn for omfangsstyringen.

Kommunikasjon av mål, omfang og leveranser

Prosjektet er på revisjonstidspunktet sammensatt av tre delprosjekter som er i forskjellige faser i prosjektforløpet. Konsernrevisjonens forståelse er at det ene delprosjektet også fungerer som hovedprosjekt for delprosjektene. Et av delprosjektene er initiert av programledelsen og tilordnet prosjektet. Delprosjektene har egne "business case" og budsjetttrammer, og rapporterer på selvstendig grunnlag til programmet og styringsgruppen.

Prosjekt Felles plattform bruker ulike begreper som kan gjøre det vanskeligere å kommunisere prosjekt Felles plattforms omfang. Det gjelder særlig at innholdet i begrepet "trinn" har endret seg over tid. I tillegg kommer det forholdet at delprosjektene rapporterer på selvstendig grunnlag, noe som også kan bidra til at det blir vanskeligere å formidle prosjektets helhet.

Etter konsernrevisjonens vurdering medvirker denne innretningen av prosjekt Felles plattform og bruk av begreper til at mål, leveranser og effekter kan fremstå som til dels uoversiktlig for noen interessenter. Det er dermed en risiko for at beslutningstakere og interessenter ikke fullt ut oppfatter prosjektets omfang og leveranser, og at dette igjen kan påvirke styringen av

program og prosjekt. Innretningen kan også bidra til uklarheter om ansvar for oppgaver og leveranser, selv om det ikke er noen grunn til å anta at det er en problemstilling for nåværende prosjektledelse.

Anbefalinger

Konsernrevisjonen har anbefalinger med utgangspunkt i områdene som inngår i konklusjonen. En fellesnevner for anbefalingene er at de styrende dokumenter holdes oppdatert og at konseptuelle valg gjøres tilgjengelig som en del av prosjektets dokumentasjon på prosjektets arbeidsområde (Share-Point).

Mål- og omfangsstyring

I mandatet er resultatmålene til prosjekt Felles plattform fastlagt. Det fremgår ikke i den styrende dokumentasjonen hvordan delprosjektet for containerteknologi skal støtte opp under disse målene. Revisjonen anbefaler derfor at Sykehuspartner HF prioriterer innsats for å justere målene i Felles plattform med hensyn til delprosjektet for containerteknologi.

Dokument Målarkitektur bør oppdateres for å gjenspeile at Leveranseplattformen er en premises-delen av felles regional plattform.

Prosjekt Felles plattform har fått i oppgave å utarbeide målbilde og veikart for Leveranseplattformen. Konsernrevisjonen anbefaler at prosjektet får et tilstrekkelig mandat til å vurdere alle vesentlige sider ved Leveranseplattformen. Særlig gjelder det om de forventede effektene som er beskrevet i dokument Målarkitektur, fortsatt kan realiseres.

Ved behov for å tildele et prosjekt ytterligere oppgaver, bør konsekvenser være vurdert og innarbeidet i beslutningsgrunnlaget. Vurderingene bør fremkomme på prosjektets arbeidsområde. Nye oppgaver bør primært tildeles gjennom endring i mandat og man bør være tilbakeholden med å tildele nye oppgaver til prosjekter som er kommet i planlegging eller senere faser.

Kommunikasjon om omfang og leveranser

Prosjekt Felles plattform er av stor viktighet og følges av mange interessenter. Det kan være stor avstand og flere ledd mellom prosjektet som kilde til informasjon, og mottagerne i helseforetakene. Dette setter store krav til presisjon og konsistens i budskapet. Revisjonen vil videre anbefale at kommunikasjon om prosjektets mål og leveranser styrkes inkludert at man er forsiktig med å redefinere begrep underveis i prosjektforløpet.



2.2 Oppfølging av revisjon av implementering av Windows 10 i foretaksgruppen

I første tertial 2021 gjennomførte Konsernrevisjonen en revisjon av implementering av Windows 10 i foretaksgruppen. I andre tertial 2021 har Konsernrevisjonen gjennomført en oppfølgingsrevisjon med fokus på status- og utfordringsbildet i Win10-prosjektene. Konsernrevisjonen har også undersøkt hvordan anbefalingene Konsernrevisjonen ga i første tertial har blitt fulgt opp.

Status, risiko og utfordringsbildet

Konsernrevisjonen observerer at Win10 fase 1 fortsatt rapporterer god fremdrift i prosjektet. Målet om å levere 50.000 klienter innen utgangen av november 2021 står fast (se status for utrulling i etterfølgende figur). Prosjekteier og prosjektleder opplever at det er god kontroll på risiko, utfordringer, økonomi og fremdrift, og at prosjektet mest sannsynlig vil nå målet om 50 000 innen utgangen av november 2021. Det er utarbeidet prognoser for leverte klienter uke for uke for gjenværende periode frem til avslutning av prosjektet.



Figur: status utrulling Win10 fase 1 per uke 36

Prosjektet Win10 i fase 2 ligger litt foran tidsplanen medio september. Prosjektet har fått overført flere ressurser fra fase 1 i perioden og er i gang med puljeløpet for de første helseforetakene. I fase 2 legges det i stor grad opp til å gjenbruke så mye som mulig fra fase 1, inkludert gjennomføringsmodell, prosesser og ressurser. Fase 2 skal være ferdig ved utgangen av 2022 og skal oppgradere ca. 16.000 klienter.

Ved tidspunkt for oppfølgingsrevisjonen var Win10 fase 3 i planleggingsfasen. Fase 3 vil kreve en annen tilnærming enn fase 1 og fase 2, som begge har en volumdrevet strategi. Prosjektleder for fase 3 kom på plass før sommerferien og det jobbes på revisjonstidspunktet med å utvikle en metodikk for gjennomføring. I scope for fase 3 er ca. 2.000 klienter for både MTU-er (medisinsk teknisk utstyr) og BTU-er (byggeteknisk utstyr). Dette er ulike miljøer ute i helseforetakene, og vil kreve ulike tilpasninger til foretakene.

I Win10-prosjektets fase 1 er risikobildet noe redusert sammenlignet med tertial 1. Covid-19 har ikke lenger like store konsekvenser for prosjektets fremdrift. Den største risikoen er per andre tertial 2021 relatert til Ahus-migreringen, som gjøres i forbindelse med at foretaket skal over til SIKT-plattformen. Det har vært forsinkelser med migreringsarbeidet, men ved revisjonstidspunktet er det en positiv bevegelse og redusert risiko.

Per T2 går Win10-prosjektene inn i en periode med samlet sett større kompleksitet. Dette kan føre til et mer krevende risikobilde. Det er viktig å synliggjøre og følge opp risiko og avhengigheter mellom de ulike Win10-prosjektene, og andre avhengigheter som migrering ved Ahus og arbeidet med å standardisere og sanere applikasjoner (SMIL1).

Det avholdes faste ukentlige statusmøter mellom SMIL1 og avdelingen Arbeidsflate i linjeorganisasjonen til Sykehuspartner HF, og prosjekteier og prosjektledere for fase 1, 2 og 3. Dette er positivt for samhandlingen og kommunikasjonen mellom prosjektene og initiativene. I tillegg er det med på å redusere risikoen i prosjektene.

Konsernrevisjonen observerer noe redusert fremdrift med hensyn til målsetningen om sanering av applikasjonsporteføljen per tertial 2 sammenlignet med tertial 1. Prosjekteier opplyser at Sykehuspartner sin organisering og ressursinnsats knyttet til standardisering og sanering er god nok.

Konsernrevisjonen observerer at det er avhengigheter mot eier og helseforetakene med tanke på videre progresjon med standardiseringen og saneringen. Arbeidet med å standardisere og sanere applikasjoner i foretaksgruppen vil kreve betydelig innsats, og kan påvirke fremdriften for flere prosjekter i STIM og den fremtidige driften og forvaltningen i foretaksgruppen. Fremdriften med standardiserings- og saneringsarbeidet bør følges tett opp fremover. Det er viktig å sikre en hensiktsmessig styring og et godt samspill mellom Sykehuspartner, helseforetakene og Helse Sør-Øst RHF som eier, for å bidra til en hensiktsmessig standardisering og sanering av applikasjonsporteføljen.

Oppfølging av tiltak basert på konsernrevisjonens anbefalinger

Konsernrevisjonen observerer at prosjekteier og prosjektledelsen har etablert tiltak i samsvar med anbefalingene gitt av konsernrevisjonens rapport per tertial 1.

Det er besluttet at det skal være en felles styringsgruppe for alle Win10-prosjektene. I styringsgruppen til Win10-prosjektene er det gjort en klargjøring av rolle og mandat knyttet til Win10-prosjektene og standardiserings- og saneringsinitiativet (SMIL1). Det legges ikke opp til at styringsgruppen har beslutningsmyndighet for fase 3-prosjektet så lenge dette prosjektet er i planlegging.

Det er gjennomført en ekstern uavhengig kvalitetssikring av økonomisk usikkerhetsanalyse av Win10-prosjektet i fase 2.

Det er allerede planlagt at det skal gjennomføres uavhengig (ekstern) kvalitetssikring av usikkerhetsanalysen og grunnlaget av Win10-prosjektet i fase 3 i tråd med konsernrevisjonens tidligere anbefaling gitt til fase 2-prosjektet. Planfasen i fase 3 er forkortet, og det er ikke lagt opp til at styringsgruppen har noen formell beslutningsmyndighet for planfasen i fase 3.

2.3 Monitoreringsaktiviteter

For å bidra til økt verdi av følgerevisjonen, har konsernrevisjonen utviklet et konsept for å monitorere programmets aktiviteter. Monitoreringen innebærer at konsernrevisjonen har regelmessige oppfølgingsaktiviteter overfor programmet og underliggende prosjekter.

Formålet med monitoreringen er å gi styret i Helse Sør-Øst RHF en uavhengig og løpende vurdering av tilstanden i programmet, herunder på et tidlig tidspunkt synliggjøre risiko, utfordringer og problemer som bør eskaleres og håndteres. Konsernrevisjonen ønsker også å gi raskere tilbakemeldinger til program og prosjekter, for å bidra til at risiko, utfordringer og problemer håndteres på lavest mulig nivå.

I andre tertial 2021 har Konsernrevisjonen fulgt med på statusrapporteringen til programmet og underliggende prosjekter, og utvalgte områder på programnivå, herunder:

- **Risikostyring** (risikorapportering, struktur og prosesser for risikostyring på programnivå)
- **Avhengigheter** (avhengighetsregister, struktur og prosesser for håndtering av avhengigheter i programmet)
- **Gevinst-/effektstyring** (programdokumenter for gevinst-/effektstyring, strukturer og prosesser på programnivå)
- **Omfangsstyring** (mandat, målbilde og vurderinger knyttet til omfangsendringer og nye prosjekter eller initiativ)

Aktivitetene som er gjennomført i forbindelse med monitoreringen fremgår av vedlegg 2 i denne rapporten, og analyser som er gjort av status- og risikoutviklingen fremgår av vedlegg 3.

Statusrapportering program STIM og underliggende prosjekter

En gjennomgang av prosjektenes statusrapporter fra desember 2020 til juli 2021 viser at et flertall av prosjektene rapporterer god fremdrift. Det er ikke vesentlige forskjeller i fremdriften og rapporteringen mellom de programmets delporteføljer for Modernisering og Standardisering.

Enkelte prosjekter har rapportert større risiko og utfordringer, sammenlignet med de øvrige prosjektene. Basert på Konsernrevisjonens analyser av statusrapporter fra prosjektene, og gjennomgang av programmets tertialrapporter, har det vært rapportert høyere risiko knyttet til følgende prosjekter:

- Felles plattform
- Modernisering av nett
- Innføring av kryptert stamnett
- Regional testplattform
- Regional telekomplattform
- Trådløst nett

Konsernrevisjonen har gjort en vurdering av program STIM tertialrapporter i perioden andre tertial 2020 til andre tertial 2021. Tertialrapportene fra programmet gir flere gode beskrivelser av enkeltprosjektenes status og fremdrift, og overordnede vurderinger av programmets fremdrift og risiko. Det er positivt at programmet har gjort forbedringer i risikorapporteringen på programnivå.

Program STIM har høy kompleksitet, og det er etter Konsernrevisjonens vurdering krevende å få et tydelig bilde av programmets leveranser og prioriteringer. Tertialrapportene har vært relativt omfattende med mye tekstlig

innhold. Det er gjort flere gode grep i rapporteringen for tertial 2 2021. Det gjelder eksempelvis at detaljerte beskrivelser per prosjekt er lagt i eget vedlegg for å forenkle rapporteringen, og at det er laget en sammenstilling av hvilke prosjekter som pågår og fasen for disse prosjektene.

Etter Konsernrevisjonens vurdering ville det styrket den samlede rapporteringen fra programmet om den i større grad tydeliggjør hvilke prosjekter som krever særskilt oppfølging og prioritering fremover.

Risikostyring

Konsernrevisjonen har i andre tertial 2021 vurdert risikostyringen i program STIM. Konsernrevisjonens overordnede vurdering er at denne har en hensiktsmessig struktur, og at prosesser og ansvar knyttet til å drive risikoarbeidet i programmet er på plass. Det er en egen risikokoordinator i programmet, og flere faste møtearenaer i enkeltprosjekter og på programnivå for å ivareta risikostyringen.

Programmet rapporterer risiko tertialvis. Konsernrevisjonen har i andre tertial 2021 stilt spørsmål ved om dette er tilstrekkelig for å sikre en aktiv risikostyring. Innspillene fra både risikokoordinator og medlemmer fra STIM programstyregruppe er at dette oppleves som hyppig nok, siden risikobildet på programnivå ikke endrer seg like hyppig som i de enkelte prosjektene hvor risiko følges opp månedlig. Selv om programrisiko rapporteres tertialvis, er det viktig å understreke betydningen av at risiko både på program- og prosjektnivå må kunne eskaleres raskt ved behov. Konsernrevisjonens vurdering er at det er oppmerksomhet om dette i programmet.

Gjennom observasjon av møter i STIM programstyregruppe, styringsgruppemøter i prosjektene og samtaler med programstyre-medlemmer, opplever Konsernrevisjonen at risikoene som rapporteres i større grad bør brukes aktivt i styringen og diskusjoner om prioritering. Det er viktig at det blir satt av nok tid i programstyret og styringsgruppene til å diskutere risikobildet, og at de styrende organene aktivt stiller spørsmål, ber

om redegjørelser og presentasjon av planer for å håndtere risikoen. Et konkret virkemiddel for programstyret og styringsgruppene kan for eksempel være å be om at komplekse og/eller vesentlige risikoer legges frem som egen sak.

Konsernrevisjonens gjennomgang av risikostyringen tyder også på at flere risikoer i programmet har en svært høy kompleksitet, med mange avhengigheter til både linjen i Sykehuspartner og andre deler av foretaksgruppen. Eksempelvis var den høyeste risikoen i tertial 2-rapporten fra programmet at (R-03498) «stort endringspress eller manglende kapasitet i linjeorganisasjonen i Sykehuspartner HF og hos helseforetakene kan føre til at de teknologiske, organisatoriske og prosessuelle endringene som STIM leverer ikke blir absorbert». Risikoen ble vurdert som 4 av 5 på skalaen for sannsynlighet, og 5 av 5 på skalaen for konsekvens. Det har ikke vært bevegelse i denne risikoen siden den ble rapportert første gang i program STIMs rapportering tredje tertial 2020.

Risikoeier for programmets risikoer legges i dag normalt til programleder eller prosjektledere. Gitt programmets vesentlighet for foretaksgruppen, kompleksitet og avhengigheter, bør eierskapet for risikoer som treffer på tvers av program og linje etter Konsernrevisjonens vurdering plasseres i ledergruppen i Sykehuspartner.

Avhengigheter

Konsernrevisjonen vil berømme innsatsen som er lagt ned for å etablere et avhengighetsregister i STIM. Dette er et viktig arbeid, da det er mange og flere komplekse avhengigheter i programmet. Plankoordinator i STIM har et dedikert ansvar for å vedlikeholde avhengighetsregisteret, og følge opp prosjektene i programmet slik at de holder informasjonen om avhengigheter oppdatert.

En gjennomgang av avhengighetsregisteret viser at mange av prosjektlederne har rapportert avhengigheter og holder dette oppdatert. Det er likevel noe varierende hvor disiplinerte prosjektlederne er til å holde informasjonen

oppdatert. Konsernrevisjonen vil understreke at det er viktig at prosjektlederne følger opp arbeidet med avhengigheter, og sørger for at informasjonen er oppdatert slik at den kan brukes i programstyringen. Etter Konsernrevisjonens vurdering er det for tidlig å si om programmet evner å bruke avhengighetsregisteret til styring og prioritering i programmet. I andre tertial 2021 har det vært flere eksempler på diskusjoner i styringsgrupper og programstyret hvor avhengigheter er blitt synliggjort, men hvor det ikke er tydelig hva avhengighetene betyr for styring, prioritering og håndtering av rekkefølgeproblematikk i programmet. Dette har også vært etterlyst av deltakere i programstyret.

Gevinst-/effektstyring

Gevinstarbeidet i STIM har fått økt oppmerksomhet i 2021. Programmet har en gevinstkoordinator med ansvar for å følge opp gevinstarbeidet i program og underliggende prosjekter. På møtet i STIM programstyregruppe 13. august 2021 ble det også lagt frem en egen sak om gevinstarbeidet. Saken synliggjorde at programmet retter oppmerksomheten både mot tiltak som vil optimalisere nytten (positive effekter) og minimere ulempene (de negative effektene).

Etter Konsernrevisjonens vurdering er det gjort et betydelig arbeid for å utarbeide et rammeverk og strategi for gevinst-/effektstyring. Flere prosjekter har også fått tildelt egne effektansvarlige, som vil kunne bidra til at gevinst-/effektarbeidet pågår i hele prosjektløpet.

Gjennom samtaler med gevinstkoordinator og programstyremedlemmer i andre tertial, og gjennomgang av programmets og prosjektenes effekt- og gevinstarbeid, identifiseres det likevel behov for forbedringer knyttet til gevinstarbeidet på flere områder. Det gjelder spesielt i prosjektenes tidligfaser og etter faseovergang til BP5 (beslutning om overlevering til linjen), samt gjennomføring av nullpunktmålinger for evaluering av effekter.

Programmet har selv identifisert varierende kvalitet med tanke på gevinstarbeidet i tidligfasene av prosjekter. Programmet har iverksatt tiltak som vil kunne forbedre denne delen. Det er blant annet obligatorisk å legge frem en gevinstrealiseringsplan ved BP3 (beslutning om overgang til gjennomføringsfasen), og oppdatering av mal for prosjektplan og sjekkliste ved faseovergang skal sikre at gevinster/effekter settes på agendaen også i prosjektenes idé- og konseptfase. Programmet kan eksempelvis bruke ekstern eller intern kvalitetssikring til å påse at dette gjøres, og at disse tiltakene gir effekt.

Ved BP5 overlevering til forvaltning/linjen i Sykehuspartner er det ikke etablert mekanismer for å rapportere tilbake til programmet om effektene realiseres. En orientering eller rapportering fra linje tilbake til programmet kunne bidra til læring og forbedring knyttet til overleveringene som gjøres, og styrket det samlede gevinst-/effektarbeidet i Sykehuspartner. Dette er særlig viktig da det er en rekke store og komplekse leveranser fra STIM som forutsetter betydelige endringer i Sykehuspartners linjeorganisasjon.

Ifølge gevinstkoordinatorer er det utfordrende å få et godt grunnlag for nullpunktmålinger som kan brukes som et utgangspunkt for å estimere ønsket effekt, og gjøre det mulig å evaluere effektene i etterkant. Gjennomgang av enkelte prosjekters gevinstplaner og programmets gevinstplan, underbygger at det er behov for å være mer konkrete når det gjelder effektmål både på program- og prosjektnivå.

Omfangsstyring

Program STIM har et stort omfang. Det består per andre tertial 2021 av totalt 11 prosjekter i gjennomføringsfasen, 3 prosjekter i planleggingsfasen,

1 prosjekt i konseptfasen, samt 5 prosjekter som er overlevert til forvaltning/linje.¹

Etter Konsernrevisjonens vurdering er det risiko for at omfanget i programmet og prioriterte leveranser blir vanskelig å holde oversikt over for interessenter og beslutningstakere. Det er flere grunner til at Konsernrevisjonen mener det er sentralt å tydeliggjøre programmets omfang, målbilde og prioriteringer, og tydeliggjøre planene for fremtidig organisering av programmet og grensesnitt til sentrale linjeaktiviteter i Sykehuspartner.

Program STIM har flere tydelige grensesnitt til pågående endringer i Sykehuspartners linjeorganisasjon. Eksempler på dette er standardiserings- og saneringsinitiativene (SMIL) som skjer i linjen i Sykehuspartner, og andre initiativer som hører til planene om å transformere Sykehuspartner, herunder etablere en mer tjenesteorientert leveransemodell. Programmets måloppnåelse er avhengig av at flere av disse initiativene lykkes, og at Sykehuspartner er i stand til å motta programmets tekniske leveranser.

Arbeidet med Fremtidig driftsmodell, som er nært knyttet til transformasjonen av Sykehuspartner, ligger på sin side til program STIM. Det betyr i praksis at programstyret, med representanter fra helseforetakene, blir involvert i Sykehuspartners interne endringsarbeid.

I 2021 har det vært flere diskusjoner knyttet til om nye initiativer bør høre til program STIM, eksempelvis arbeidet med Lettvekts-IKT/Plattform for moderne tjenesteutvikling og Containerteknologi. Konsernrevisjonen har observert flere omfangsendringer i enkeltprosjekter, blant annet i Felles plattform (se egen omtale i kapittel 2.2. i denne tertialrapporten).

¹ Tallene er basert på tertialrapporteringen fra STIM andre tertial 2021, og omfatter ikke de linjestyrte prosjektene Windows 10 (fase 1, 2 og 3) og Trådløst nett fase 2.

Koordinering med andre aktører

Konsernrevisjonen har i perioden hatt dialog og forankring med programledelsen om planlagte og kommende revisjoner. Konsernrevisjonen opplever at involveringen fra program og prosjekter i STIM har vært åpen og god i andre tertial 2021. Vi opplever generelt at dialogen har blitt tettere gjennom arbeidet med følgerevisjonen i 2021, noe som også er en forutsetning for at følgerevisjonen skal gi verdi til styringen og oppfølgingen av STIM. I andre tertial 2021 er det blant annet iverksatt tiltak for å lette samhandlingen og gi tilgang til nødvendig informasjon.

Konsernrevisjonen har i andre tertial 2021 ikke hatt dialog med Metier AS, som er program STIMs eksterne kvalitetssikrer.

Anbefalinger til forbedringer

Konsernrevisjonen har anbefalinger fordelt på de områdene som har vært i fokus i monitoreringen. Disse vil etter Konsernrevisjonens vurdering bidra til å styrke programstyringen.

Programrapportering

- Programmet bør tydeliggjøre hvilke programaktiviteter og prosjekter som krever særskilt oppfølging og prioritering fremover, herunder se risiko og utfordringer i sammenheng med prosjektenes forventede effekt.
- Effekter/forventede effekter bør generelt synliggjøres bedre i programmets rapportering. Det gjelder både knyttet til enkeltprosjekter, programmets effektmål og hvordan ulike retningsvalg påvirker effektmålene.

Konsernrevisjonen anbefaler at programmet, i dialog med ledelse og styre i Sykehuspartner, konkretiserer tiltak for å styrke rapporteringen ytterligere.

Risikostyring

- Eierskapet til komplekse og høye programrisikoer bør legges til Sykehuspartners ledergruppe.
- Sykehuspartner og programmet bør sikre en systematisk oppfølging av høye risikoer, eksempelvis gjennom egne styresaker/dypdykk i risikoene. Det er flere vesentlige risikoer med høy kompleksitet i programmet.

Gevinst-/effektstyring

- Programmet bør sikre økt fokus på gevinst-/effektarbeidet, spesielt når det gjelder:
 - prosjektenes tidligfaser
 - etter faseovergang til BP5
 - bruk av nullpunktmålinger
 - mer konkrete effektmål

Omfangsstyring

- Programmet bør sørge for at det tydelig redegjøres for alternativer, fordeler, ulemper, risiko og konsekvenser ved de valgene som gjøres i forbindelse med større omfangsendringer og innføring av nye prosjekter programmet. Valgene bør vurderes opp mot programmets målbilde og effektmål.
- Programmet bør tydeliggjøre hvilke initiativer som bør styres av Sykehuspartners linje, og hvilke initiativ som bør ligge til program STIM. Hvilken betydning den valgte organiseringen har for den videre gjennomføringen, levetiden og måloppnåelsen til program STIM bør kommuniseres.

Konsernrevisjonen har gitt enkelte andre innspill direkte til programmet, som etter Konsernrevisjonens vurdering kan bidra til å styrke programstyringen. Disse er rapportert direkte til programmet.

3. Revisjonsaktiviteter i kommende periode

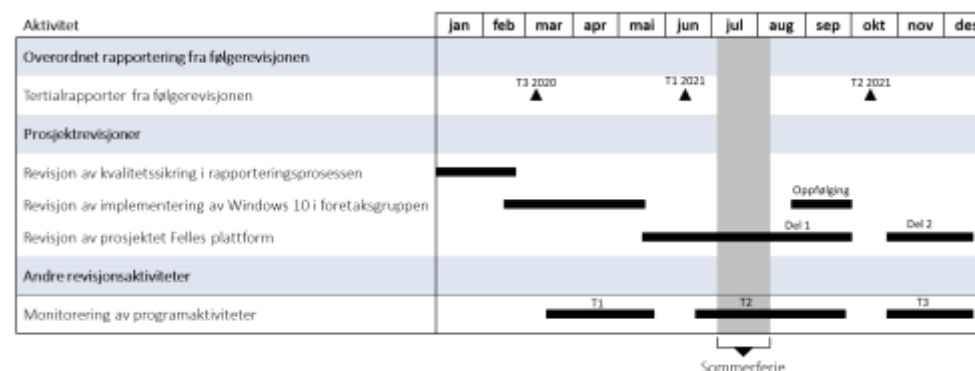
Konsernrevisjonen planlegger å fortsette følgerevisjonen av program STIM og underliggende prosjekter. Aktivitetene i følgerevisjonen vil tilpasses Konsernrevisjonens vurdering av risiko- og utfordringsbildet i programmet, samt innspill fra revisjonsutvalget i Helse Sør-Øst RHF, styre og ledelse i Sykehuspartner HF og Helse Sør-Øst RHF.

Konsernrevisjonen planlegger i tredje tertial 2021 å fortsette revisjonen av prosjektet Felles plattform. Konsernrevisjonen vil ved inngangen til tredje tertial 2021 også vurdere om det skal videreføres aktiviteter knyttet til Windows 10-prosjektene. Et alternativ til å videreføre revisjon av Windows 10 er å gjennomføre revisjon av andre prosjekter og/eller temaer i programmet.

I tillegg vil Konsernrevisjonen fortsette de regelmessige oppfølgingsaktivitetene overfor program og underliggende prosjekter (*monitoreringen*). I tredje tertial 2021 vil Konsernrevisjonen følge opp effekt av tiltak som innføres knyttet til håndtering av omfangsstyring og gevinst-/effektstyring i programmet. I tillegg vil Konsernrevisjonen vurdere å følge opp arkitekturstyringen i programmet, som henger tett sammen med programmets målbilde. Det er viktig å sørge for at de løsningene som skal leveres som en del av programmet understøtter og oppfyller krav og prinsipper i målearkitekturen.

Endelig prioriteringer av revisjonsaktivitetene vil forankres med revisjonsutvalget i Helse Sør-Øst RHF.

Den tentative fremdriftsplanen fremgår av etterfølgende figur.



Figur: Tentativ fremdriftsplan for følgerevisjonen 2021.

Vedlegg 1 – Revisjonsrapport felles plattform

1 Introduksjon

Styret i helse Sør-Øst RHF besluttet i sak 102-2020 en ny innretning av følge-revisjon av program STIM. Innretningen innebærer at revisjonsinnsatsen vurderes ut fra prosjektenes risiko, kompleksitet og strategiske betydning for å oppnå programmets overordnede mål.

Formålet med revisjoner som utføres av konsernrevisjonen er å bekrefte helseforetakenes styring og kontroll, risikostyring og virksomhetsstyring, og bidra til forbedring (jf. helseforetaksloven § 37a).

Revisjon av prosjekt Felles plattform startet i andre tertial 2021 og vil pågå ut året. Revisjonen har i sin helhet som mål å undersøke og vurdere

- om Sykehuspartner HF har tilstrekkelig styring og kontroll på leveranse-omfanget i prosjektet.
- om omfangsstyringen innvirker på kostnader og fremdrift.
- hvordan beslutningsprosesser knyttet til mål- og oppgavestyring fungerer.

I denne delrapporten har Konsernrevisjonen vurdert prosjektets styrende dokumenter slik de foreligger i prosjektets arbeidsområde på SharePoint opp mot prosjektets omfang og retning. Programmet opplyser at det foreligger en del beslutninger i styresaker i Sykehuspartner HF og Helse Sør-Øst RHF som legger premisser for prosjektets mål og omfang. Denne rapporten er begrenset til den foreliggende styrende dokumentasjonen som fremkommer av vedlegg 1.1. Beslutningsprosesser som ligger til grunn for omfangsstyringen, vil inngå i revisjonsoppdragets delrapport for 3. tertial 2021.

Prosjekt Felles plattform er nærmere beskrevet i kapittel 4 Kontekst. Prosjektet er ett av flere prosjekter i program STIM. Prosjektets mål er å ta frem en felles infrastruktur for helseforetakene i regionen – kalt "felles regional plattform". Prosjektet skal kun etablere strukturen. Det skal hverken flytte programmer fra annen infrastruktur til eller innføre nye applikasjoner på denne plattformen. Som ethvert infrastrukturprosjekt er resultatet noe som kan benyttes, eller ikke, av andre.

Oppgaven med å etablere en felles regional plattform har pågått lenge i foretaksgruppen, og flere tilnærmingmåter har tidligere vært vurdert.

Prosjekt Felles plattform arbeider nå ut fra at den fremtidige felles regionale plattformen vil bestå av følgende to deler:

- En "on premises" løsning kalt "Leveranseplattformen"
- En hybrid sky (offentlig sky og privat sky) der en avtale skal anskaffes med en eller flere leverandører.

Prosjektet har på revisjonstidspunktet følgende hovedoppgaver:

- Anskaffe en løsning for hybrid sky.
- Etablere en infrastruktur for de nye regionale løsningene for radiologi og multimedia.

- Utarbeide en løsning for containerteknologi på leveranseplattformen.
- Målbilde og veivalg for Leveranseplattformen.



2 Konklusjoner og anbefalinger

2.1 Styrende dokumentasjon i prosjekt Felles plattform

Styrende dokumenter skal vise hvilke rammer som er besluttet for et prosjekt og danner basis for styring og gjennomføring. De styrende dokumentene i prosjekt Felles plattform gjenspeiler etter konsernrevisjonen oppfatning prosjektet. Konsernrevisjonens oppfatning er videre at omfanget i prosjekt Felles plattform på det nåværende stadium i hovedsak styres i samsvar med den styrende dokumentasjonen som den foreligger på revisjonstidspunktet.

Likevel er det noen forhold ved de styrende de dokumentene og prosjektets innretning som etter konsernrevisjonens vurdering kan gi et svekket grunnlag for styringen og gjennomføringen av prosjektet og dets måloppnåelse. Dette gjelder innenfor områdene:

- Mål- og omfangsstyring
- Kommunikasjon av mål, omfang og leveranser

Denne delrapporten peker kun på styringsgrunnlag basert på prosjektets styrende dokumentasjon og organisering av prosjektet. Vurderinger av beslutningsprosessene som ligger til grunn for omfanget vil inngå i omfanget til neste delrapport.

Mål- og omfangsstyring

Etter konsernrevisjonens vurdering er målene som ble definert i mandatet for prosjekt Felles plattform konsise og konkrete. Mandatet beskriver hvordan prosjektets resultatmål understøtter programmets mål, men kunne vært tydeligere i beskrivelsen av programmets rammebetingelser til forskjell fra prosjektets oppgaver. Konsernrevisjonen legger til grunn at nye oppgaver som tillegges et prosjekt skjer gjennom endring av mandat. På det grunnlaget

mangler en oppdatering av mandatet etter beslutning om å legge containerteknologi til prosjektet.

Sykehuspartner HF har hatt et behov for å ta i bruk containerteknologi og etablere en plattform for RAM for å imøtekomme behov i foretaksgruppen. Underveis i prosjektforløpet er dette enten skilt ut eller tilført som delprosjekter til prosjekt Felles plattform. Det fremgår ikke av prosjektdokumentasjonen hvordan omfangsendringene understøtter eller endrer prosjektets mål og i hvilken grad dette påvirker prosjektets planlagte effekter. Dette kan gjøre det vanskeligere å styre og vurdere konsekvenser av oppgaveendringer og om disse er i tråd med målene for prosjektet.

Generell prosjektmetodikk legger opp til at delprosjekter opprettes av prosjektleder som et redskap for å løse oppgaver i prosjektmandatet. Delprosjektet for containerteknologi er derimot initiert utenfor prosjektet og programmet har tilordnet det til prosjektet med oppstart umiddelbart i gjennomføringsfase.

Dokument Målarkitektur i Felles plattform beskriver en felles regional plattform med både en on premises-del som er skybasert og en hybrid sky. Revisjonen viser at planene som nå ligger til grunn for arbeidet med felles regional plattform der Leveransplattformen er on premises-delen, innebærer en endring av arkitekturbildet uten at dokumentet er blitt oppdatert.

Det fremgår ikke av prosjektets dokumentasjon hvilke vurderinger som ligger til grunn for valg av Leveranseplattformen som on premises-delen av felles regional plattform. Når det gjelder containerteknologi fremkommer det at denne teknologien er nødvendig for fremtidige versjoner av DIPS Arena. Ifølge *Faseplan containerteknologi* skal delprosjektet utarbeide et beslutningsunderlag for videre bredning av containerteknologi i Sykehuspartner HF.

Prosjekt Felles plattform har også fått en ny oppgave i å utarbeide mål og veikart for Leveranseplattformen. Dette er en konseptutredning for å definere målbilde for denne plattformen, med et veikart over prosjekter og aktiviteter som må gjennomføres for å nå dette målbildet og samtidig være en del av ny felles regional plattform.

Konsernrevisjonen legger til grunn at en konseptutredning gjøres før et valg og omfatter målbilde og omfang som må til for å levere. Beslutningsprosessen som ligger til grunn for valget knyttet til containerteknologi og at Leveranseplattformen ble en del av regional felles plattform, vil inngå i omfanget av neste delrapport.

I denne delrapporten har konsernrevisjonen i første rekke vurdert de styrende dokumentene opp mot prosjektets omfang og retning. I neste delrapport vil konsernrevisjonen nærmere vurdere beslutningsprosessene som ligger til grunn for omfangsstyringen.

Kommunikasjon av mål, omfang og leveranser

Prosjektet er på revisjonstidspunktet sammensatt av tre delprosjekter som er i forskjellige faser i prosjektforløpet. Konsernrevisjonens forståelse er at det ene delprosjektet også fungerer som hovedprosjekt for delprosjektene. Et av delprosjektene er initiert av programledelsen og tilordnet prosjektet. Delprosjektene har egne "business case" og budsjettammer, og rapporterer på selvstendig grunnlag til programmet og styringsgruppen.

Prosjekt Felles plattform bruker ulike begreper som kan gjøre det vanskeligere å kommunisere prosjekt Felles plattforms omfang. Det gjelder særlig at innholdet i begrepet "trinn" har endret seg over tid. I tillegg kommer det forholdet at delprosjektene rapporterer på selvstendig grunnlag, noe som også kan bidra til at det blir vanskeligere å formidle prosjektets helhet.

Etter konsernrevisjonens vurdering medvirker denne innretningen av prosjekt Felles plattform og bruk av begreper til at mål, leveranser og effekter kan

fremstå som til dels uoversiktlig for noen interessenter. Det er dermed en risiko for at beslutningstakere og interessenter ikke fullt ut oppfatter prosjektets omfang og leveranser, og at dette igjen kan påvirke styringen av program og prosjekt. Innretningen kan også bidra til uklarheter om ansvar for oppgaver og leveranser, selv om det ikke er noen grunn til å anta at det er en problemstilling for nåværende prosjektledelse.

2.2 Anbefalinger

Konsernrevisjonen har anbefalinger med utgangspunkt i områdene som inngår i konklusjonen. En fellesnevner for anbefalingene er at de styrende dokumenter holdes oppdatert og at konseptuelle valg gjøres tilgjengelig som en del av prosjektets dokumentasjon på prosjektets arbeidsområde (Share-Point).

Mål- og omfangsstyring

I mandatet er resultatmålene til prosjekt Felles plattform fastlagt. Det fremgår ikke i den styrende dokumentasjonen hvordan delprosjektet for containerteknologi skal støtte opp under disse målene. Revisjonen anbefaler derfor at Sykehuspartner HF prioriterer innsats for å justere målene i Felles plattform med hensyn til delprosjektet for containerteknologi.

Dokument Målarkitektur bør oppdateres for å gjenspeile at Leveranseplattformen er en del av regional felles plattform.

Prosjekt Felles plattform har fått i oppgave å utarbeide målbilde og veikart for Leveranseplattformen. Konsernrevisjonen anbefaler at prosjektet får et tilstrekkelig mandat til å vurdere alle vesentlige sider ved Leveranseplattformen. Særlig gjelder det om de forventede effektene som er beskrevet i dokument Målarkitektur, fortsatt kan realiseres.

Ved behov for å tildele et prosjekt ytterligere oppgaver, bør konsekvenser være vurdert og innarbeidet i beslutningsgrunnlaget. Vurderingene bør fremkomme på prosjektets arbeidsområde. Nye oppgaver bør primært tildeles gjennom endring i mandat og man bør være tilbakeholden med å tildele nye oppgaver til prosjekter som er kommet i planlegging eller senere faser.

Kommunikasjon av mål, omfang og leveranser

Prosjekt Felles plattform er av stor viktighet og følges av mange interessenter. Det kan være stor avstand og flere ledd mellom prosjektet som kilde til informasjon, og mottagerne i helseforetakene. Dette setter store krav til presisjon og konsistens i budskapet. Revisjonen vil videre anbefale at kommunikasjon om prosjektets mål og leveranser styrkes inkludert at man er forsiktig med å redefinere begrep underveis i prosjektforløpet.

3 Tilnærming

3.1 Metodisk tilnærming

Styret i Helse Sør-Øst RHF besluttet i sak 102-2020 ny innretning av følgerevisjon av program STIM. Innretningen innebærer at revisjonsinnsatsen vurderes ut fra prosjektenes risiko, kompleksitet og strategiske betydning for å oppnå programmets overordnede mål. Med utgangspunkt i en kategorisering av prosjekter i STIM, er prosjekt Felles plattform en av flere prioriterte revisjoner i 2021.

Dette revisjonsoppdraget rapporteres med to delrapporter og denne rapporten er første del. Denne delen inngår som et vedlegg til følgerevisjonens samlede rapportering annet tertial 2021.

Dette revisjonsoppdraget har syv problemstillinger. Fem prioriterte problemstillinger inngår helt eller delvis i denne delrapporten som omhandler prosjekt Felles plattform, se tabellen under. De øvrige problemstillingene vil inngå i påfølgende tertialrapport.

Nr.	Problemstilling	Delrapport	
		1	2
1	Styrende dokumenter sett i forhold til prosjektets nåværende innhold og retning	x	x
2	Beslutningsprosesser for leveranseomfanget		x
3	I hvilken grad investeringene i Leveranseplattformen kan nyttiggjøres i plattformen for hybrid sky og vice versa	x	
4	Kontroll på konsekvenser av forsinkelser		x
5	I hvilken grad Sykehuspartners konseptvalg er kjent og omforent blant aktuelle interessenter.	-	-
6	Tilgang til relevant kompetanse på sky-løsninger	x	
7	I hvilken grad kravspesifikasjonen fra konseptfasen har verdi i anskaffelsen av sky-løsninger	x	

Tabell 1: Oversikt over problemstillinger.

3.2 Revisjonsgrunnlag og -kriterier

Revisjonsgrunnlaget tar utgangspunkt i interne retningslinjer (programhåndboken). Videre ligger rammeverk for prosjekt- og IKT-styring, Prince2, Prosjektveiviseren til Digitaliseringsdirektoratet, Helse Sør-Østs prosjektmetodikk, samt MSP (Managing Successful Programs) til grunn.

Dokumentundersøkelse og intervju er benyttet som metoder og grunnlag for å kartlegge og vurdere intern styring og kontroll innen revisjonsområdet.

3.3 Omfang og avgrensninger

I den første problemstillingen (jf. tabellen i venstre spalte) er det undersøkt i hvilken grad prosjektets styrende dokumenter er oppdatert og gjenspeiler prosjektets innhold og retning. De styrende dokumentene som er lagt til grunn for revisjonen fremkommer av bilag 1. Avhengigheter til andre prosjekter er ikke omfattet i denne delrapporten, men vil inngå som en del av neste rapportering fra konsernrevisjonen.

Den tredje problemstillingen er et spørsmål om trinn 2 kan bygge videre på leveransene fra trinn 1. I løpet av dette revisjonsoppdraget har premissene for denne problemstillingen endret seg. Det planlegges for at felles regional plattform skal være en sameksistens av to forskjellige teknologiske plattformer – Leveranseplattformen og hybrid sky – og at det er ikke lenger en aktuell problemstilling om den ene kan bygge på den andre.

Revisjonen har ikke omfattet vurdering av alternative gjennomføringsløp for å realisere RAMs behov. Det er heller ikke vurdert hvordan kostnadene for å etablere kjøremiljø for RAM er fordelt på grunnkostnader for oppgradering av plattformen og hvor mye som kan henføres direkte til RAM.

Problemstilling fem var basert på en antagelse om at prosjekt Felles plattform tar frem en skystrategi og hvordan denne ville bli forankret i helseregionen.

I løpet av revisjonen fremkom det at denne antagelsen ikke var riktig, og at forutsetningen for problemstillingen dermed ikke var til stede. Problemstillingen inngår derfor ikke i revisjonsrapporten.

I problemstilling seks ser revisjonen på hvilke planer prosjektet har for å få tilgang til nødvendig kompetanse knyttet til aktuelle leverandørers skytjenester.

Den syvende problemstillingen omfatter prosjektinterne prosesser. Revisjonen vil vurdere kravspesifikasjonen som ble utarbeidet i forbindelse med konseptutredningen, og hvor nær denne er behovet ved de to mest sannsynlige anskaffelsesstrategiene: åpent for flere leverandører, eller begrenset til en.

4 Kontekst

4.2 Program STIM

Prosjekt Felles plattform er et prosjekt i program STIM i Sykehuspartner HF, se vedlegg 1.4. STIM-programmets prosjekter er i forskjellige faser, og det kan opprettes nye prosjekter innen programmet for å nå programmets definerte mål:

Programmet skal gjennomføre standardisering og IKT-infrastrukturmodernisering i Helse Sør-Øst i henhold til målbildet om en standardisert, modernisert og sikker regional IKT-infrastruktur (fra programplanens mandat).

Videre fra programplanens gjennomføringsstrategi: *Programmet skal utvikle nye og forbedre eksisterende prosesser, prosedyrer, løsninger og tjenester i Helse Sør-Øst samt bidra til etterlevelse og operasjonalisering av disse.*

(...)

Gjennomføringen av programmet innebærer fullføring av en kombinasjon av prosjekter for å redusere teknisk gjeld, utvikling av en moderne plattform og forberedelse av tjenestemigreringen til denne og sanering av eldre IKT-infrastruktur, samt bistand med forbedring av dagens drift og forvaltning.

(...)

IKT-infrastrukturmoderniseringen skal gi kostnadseffektive og sikre infrastrukturløsninger for informasjonsdeling og samhandling.

4.3 Prosjekt Felles plattform

Prosjektets hovedleveranse (hentet fra prosjektforslaget) er å gjennomføre en anskaffelse og implementering av følgende:

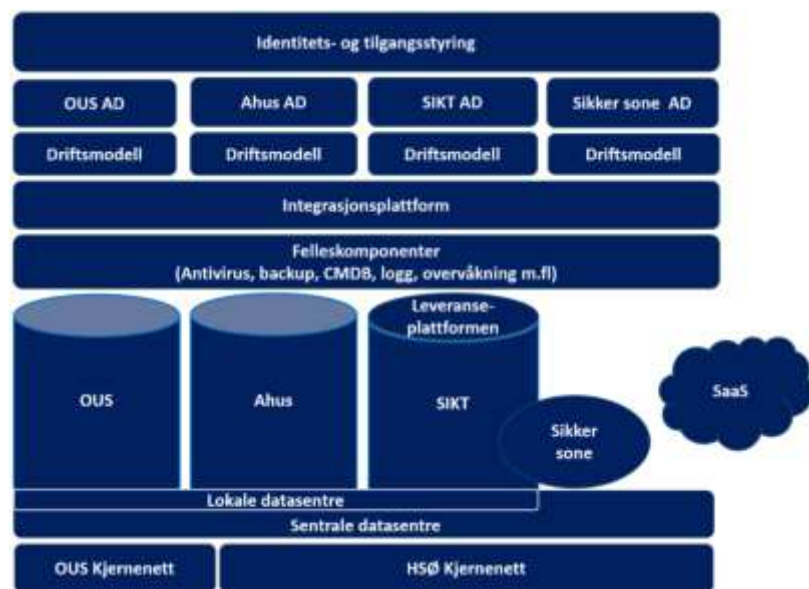
En Felles regional plattform for å kunne tilby helseforetakene moderne, skalerbare og fleksible kjøremiljøer på en modernisert plattform.

Plattformen skal leverer definerte kjøremiljø basert på en skybasert leveransemodell. Dette for å gi Sykehuspartner og helseforetakene i HSØ mulighet og fleksibilitet til å plassere tjenester og applikasjoner på lokale ressurser, sentrale ressurser eller på offentlige ressurser (public cloud).

Med "leveransemodell" forstår konsernrevisjonen det slik at man skal legge til rette for både "on premises"-løsning og skyløsning. Og av mandatet fremgår det at alle disse skulle være av en slik art at de kan håndteres gjennom verk-tøyene, metodene og prosessene som skybaserte løsninger tilbyr.

Dagens plattformer beskrives slik i styringsdokumentet til prosjekt Felles plattform:

(...) består av kompleks infrastruktur med stor og uønsket variasjon, liten grad av standardisering, liten mulighet for automasjon og silopreget organisering av forvaltning og drift med lav endringsevne og begrenset samhandling. Manuelle prosesser gir unødvendig ressursbruk og responstid, i tillegg til økt risiko for brukerfeil. Figuren under viser dagens plattformstruktur.



Figur 1: Dagens plattformstruktur (jf. styringsdokument Felles plattform)

Prosjekt Felles plattform har fått endret innhold i løpet av levetiden av prosjektet. Det har også en lang forhistorie. Formålet har hele tiden vært å ta frem den plattformen som skal bli helseregionens felles regionale plattform. Det er verd å merke seg den lille forskjellen på prosjektets navn ("Felles plattform") og det prosjektet skal levere infrastrukturen til ("felles regional plattform").

En av oppgavene var at RAM-prosjektet (radiologi og multimedia) trengte et kjøremiljø før prosjekt Felles plattform kunne levere en ny felles regional plattform. Sykehuspartner HF måtte derfor på kort sikt etablere en løsning for å dekke RAM-prosjektets behov. I første rekke var det behov for test- og utviklingsmiljøer. Oppgaven ble tillagt prosjekt Felles plattform. På ett

tidspunkt ble det besluttet å etablere dette på Leveranseplattformen som allerede var utviklet av Sykehuspartner HF sine linje. Denne oppgaven fikk navn Trinn 1 – og er senere blitt delprosjekt Trinn 1. Det var nødvendig å innføre sikkerhetselementer og kapasitetsutvidelser på datarommene der løsningen skulle kjøre. Trinn 2 skulle så være "neste steg" og langsiktige tiltak med anskaffet ny løsning og der produksjonsmiljøet til RAM skulle være.

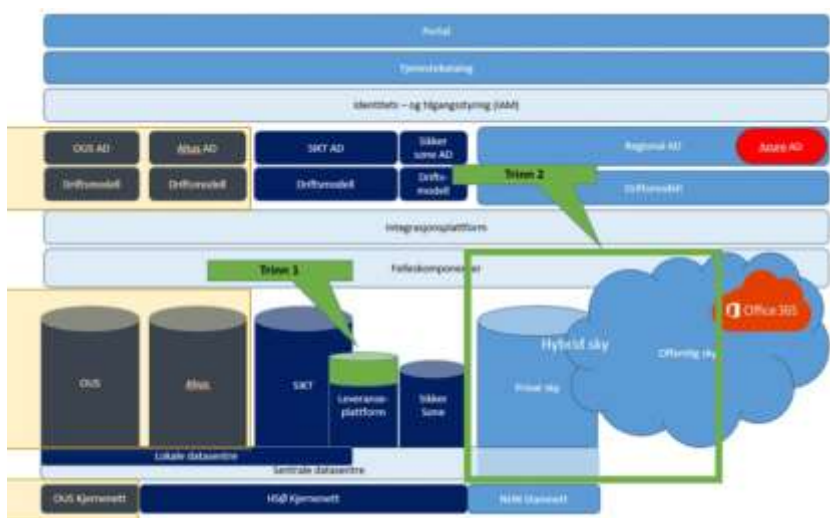
Etter hvert viste det seg at en ny felles regional plattform ikke kunne bli anskaffet før RAM-prosjektet trengte selve produksjonsplattformen. På det tidspunktet var det også besluttet at Leveranseplattformen skulle bli en del av felles regional plattform i sameksistens med en hybrid skyløsning. Leveranseplattformen skal dermed bli kjøremiljø for produksjon av RAM, i første omgang for Oslo universitetssykehus HF.

Programmet opplyser at prosjektet har en trinnvis tilnærming for å nå målbildet om en felles regional plattform, og bygger plattformen etter fem prinsipper som er vedtatt i Sykehuspartner HFs styre. Realiseringen av én felles regional plattform er planlagt gjennomført i to hovedtrinn gjennom prosjekt Felles plattform.

Prosjekt Felles plattform er i gang med en anskaffelse av en avtale med en eller flere leverandører for den hybride skyløsningen. Denne anskaffelsen og implementeringen av de nødvendige grunnfunksjoner for å kunne ta den i bruk var trinn 2 i prosjekt Felles plattform.

Tiltakene i Trinn 1 skulle kun dekke behovene til RAM-prosjektet. For å kunne legge Leveranseplattformen til grunn som en del av felles regional plattform, må den videreutvikles. Det er derfor lagt inn en ny oppgave i prosjekt Felles plattform: "Mål og veikart for Leveranseplattformen".

Målbildet for felles regional plattform ser ut som følger av figur:



Figur 1: Målbilde felles regional plattform

De delene som var de opprinnelige trinn 1 og trinn 2 er markert grønt i figuren. Plattformene markert med gul bakgrunn vil eksistere etter at prosjekt Felles plattform er avsluttet, men inngår ikke i det endelige målbildet for felles regional plattform. Det vil ta lang tid før alle applikasjoner og tjenester som går på de gult markerte plattformene er flyttet til felles regional plattform eller avviklet.

"Mål og veikart for Leveranseplattformen" er en overordnet utredning som er lagt inn i Trinn 2 av prosjekt Felles plattform, selv om det strengt tatt ikke har noe med den hybride skyløsningen å gjøre. Noe av denne oppgaven er at behov for ytterligere oppgraderinger, endringer og videreutvikling av Leveranseplattformen skal bli identifisert.

I det aktuelle styringsdokumentet er trinn 1, trinn 2 og containerteknologi tre delprosjekter i prosjekt Felles plattform:

- Trinn 1 er levert og i avslutningsfase.
- Trinn 2 er i planleggingsfase
- Containerteknologi er lagt inn i prosjektet i gjennomføringsfase.

Containerteknologi er etablert fordi denne teknologien kreves for nyere versjoner av DIPS Arena. Sykehuspartner HF har behov både for å lære seg teknologien og implementere denne på Leveranseplattformen.

Hovedprosjektet "Felles Plattform" og delprosjekt trinn 2 har samme prosjektnummer, mens delprosjektene trinn 1 og containerteknologi har hver sitt prosjektnummer i helseforetakets administrative systemer.

På det nåværende stadium av prosjektet, oppfatter konsernrevisjonen at begrepene "trinn 1" og "trinn 2" ikke nødvendigvis definerer leveranser som bygger på hverandre. Etter revisjonstidspunktet har trinnbegrepene endret innhold i forhold til det som fremkommer i figur 2. Programmet informerer blant annet at Trinn 1 har flere prosjekter, herunder containerteknologi og at hele Trinn 1 dermed fortsatt er i gjennomføringsfase.

Prosjekt Felles Plattform skal ikke innføre, flytte eller opprette løsninger eller tjenester på den nye plattformen. Prosjektet skal heller ikke ta frem en felles driftsmodell. Disse oppgavene er lagt til prosjekt Tjenestemigrering og arbeidet med felles drifts- og forvaltningsmodell.

5 Observasjoner og vurderinger

I dette kapitlet omtales det viktigste og mest relevante konsernrevisjonen har observert og vurdert i løpet av revisjonen. Observasjonene er knyttet til problemstillingene som er definert for revisjonsoppdraget, og vurderingene bygger på observasjonene. Anbefalingene som følger av våre vurderinger, fremkommer under kapittel 2 Konklusjoner og anbefalinger.

5.1 Prosjektets innhold og retning – styrende dokumenter

Konsernrevisjonen har undersøkt i hvilken grad de styrende dokumentene er oppdatert, gjenspeiler prosjektets innhold og retning og er i samsvar med rapporteringen. Videre er det undersøkt om prosjektet har definerte mål som understøtter programmets overordnede mål. De styrende dokumentene som er lagt til grunn for observasjonene og vurderingene, er spesifisert i bilag 1. Der fremkommer også kortnavnet som er brukt på dokumentene.

I revisjonsrapporten for neste tertial vil konsernrevisjonen vurdere avhengighetsstyring og beslutningsprosesser nærmere.

Observasjoner

I henhold til mandatet skal prosjekt felles plattform utvikle og etablere en felles plattform som understøtter regionale løsninger og komponenter. Resultatmålene er også fastlagt i prosjektets mandat. Blant målene inngår at plattformen skal være produksjonsklar og at den skal tilrettelegge for skytjenester.

Flere delprosjekter

Prosjektet består på revisjonstidspunktet av tre delprosjekter:

- Delprosjekt Trinn 1
- Delprosjekt Trinn 2
- Delprosjektet for containerteknologi

Det samlede styringsdokumentet for Felles plattform som omfatter alle delprosjektene, er oppdatert og beskriver oppgavene til alle delprosjektene.

Begrepene trinn 1 og trinn 2 er blitt værende i prosjektet fra en tidligere periode. Delprosjekt Trinn 2 fungerer også som hovedprosjekt for delprosjektene.

Mens prosjekt Felles plattform var i planleggingsfasen, ble Trinn 1 ble skilt ut som et delprosjekt med et eget prosjektforløp. Dette delprosjektet fikk et eget styrings- og rapporteringsgrunnlag. Trinn 1 ble etablert for å ivareta behov som oppstod i forbindelse med RAM-prosjektet og som måtte løses på kort sikt. Dette var behov som måtte løses før prosjekt Felles plattforms øvrige leveranser var klare.

Containerteknologi er et behov fra VO Kliniske IKT-tjenester for å kunne ta i bruk nye versjoner av DIPS. Etter behandling i LG1 i Sykehuspartner HF ble det besluttet at denne oppgaven skulle legges til program STIM og gjennomføres som en del av prosjekt Felles plattform.

Delprosjektet for containerteknologi ble startet opp i prosjekt Felles Plattform direkte i gjennomføringsfasen med et eget styrings- og rapporteringsgrunnlag. Dokumentasjon som normalt skulle vært utarbeidet i tidligere faser, er ikke en del av dokumentasjonen for prosjekt Felles plattform og er dermed ikke tilgjengelig som grunnlag for planlegging og styring. Eventuelle vurderinger av alternative konsepter for containerteknologi er ikke dokumentert.

Delprosjektene styres i stor grad som separate prosjekter. Dette bygger på følgende observasjoner:

- Det fremkommer ikke i den styrende dokumentasjon hvilke oppgaver og mål fra prosjektet eller prosjektmandatet som løses av de respektive delprosjektene.
- Delprosjektene, med hvert sitt prosjektnummer, har sine egne business case istedenfor for å dokumentere hvilke deler av et hovedprosjekts business case som understøttes.

- Delprosjektene rapporter direkte til styringsgruppen og til programledelsen. Rapporteringen fra delprosjektene inngår ikke som integrert del i en konsolidert rapportering fra prosjekt Felles plattform.
- Det er ikke en klar kobling mellom delprosjektrisiko og overordnet projektrisiko.

Arkitektur

Dokument Målarkitektur som ble utarbeidet i forkant av mandatet, har blant annet følgende utsagn:

- Dokumentet beskriver arkitekturen som skal realiseres for å understøtte prosjektets mål og gevinster.
- (...) skal inneholde beskrivelser av arkitektur som er besluttet, og ikke være et grunnlag for beslutning eller veivalg i arkitekturen.
- Det er en plattform som favner en "on premises" privat skytjeneste og en offentlig skytjeneste. Den private delen strekkes mellom sentrale data-senter og lokale datarom. Hvert foretak kan ha sin respektive logiske del av skytjenestene.

Begrepet "privat skytjeneste" benyttes i prosjektet ikke slik det er definert i dokument Målarkitektur.

Mål og veikart

Oppgaven å utarbeide "Mål og veikart for Leveranseplattformen" som ble tilført prosjektet gjennom en endringsanmodning, er innplassert i trinn 2. Trinn 2 var opprinnelig anskaffelse og implementering av den hybride skyløsningen.

Det fremkommer i endringsanmodningen om Mål og veikart for leveranseplattformen at det fremover forventes flere delprosjekter i prosjekt Felles plattform.

Målstyring

For å følge opp effekt- og resultatmål for moderniseringen er det etablert styringsparametere for prosjektet. Det fremgår av mandatet at parameterne skal følges opp gjennom prosjektets utvikling og gjennomføring. Prosjektleder informerer at det ikke har vært noen systematisk oppfølging av disse styringsparameterne i rapporteringen.

Kommunikasjon

Prosjekt Felles plattform er et komplisert og sammensatt og har vært gjennom flere omfangsendringer. Konsernrevisjon har i ulike sammenhenger observert at sentrale interessenter har utfordringer med å forstå hva prosjekt Felles plattform skal levere.

Vurderinger

Konsernrevisjonens oppfatning er at prosjekt Felles plattform på det nåværende stadium i hovedsak styres i samsvar med den styrende dokumentasjonen med hensyn til omfang og mål. Likevel er det områder innenfor mål- og omfangsstyringen, prosjektorganiseringen og arkitektur som kan gi et svekket styringsgrunnlag.

Flere delprosjekter

Prosjekt Felles plattform har ved to anledninger blitt tilført omfattende tilleggsoppgaver. Både Trinn 1 og Containerteknologi har oppgaver hvor det har vært et behov for en rask løsning.

Dersom pågående prosjekter får tilført nye oppgaver istedenfor å løse disse i linjen eller som egne prosjekter bør det etter konsernrevisjonens oppfatning:

- foreligge en kost- og nyttevurdering
- være vurdert om oppgavene understøtter prosjektets mål
- være vurdert om mandatet må oppdateres og eventuelt utvides dersom oppgaven utvider eller endrer målbildet for prosjektet

- sikre at oppgaven blir dokumentert i henhold til avtalt prosjektmetode
- være opp til prosjektleder å vurdere om det er mest hensiktsmessig å løse oppgaven som et delprosjekt eller på en annen måte
- være vurdert om oppgaven kan løses uten at prosjektet må gå tilbake til tidligere faser eller må håndtere flere faser samtidig
- være vurdert om prosjektleders oppmerksomhet da ikke trekkes bort fra det opprinnelige og prosjektet risikerer å "miste fart".

Konsernrevisjonen legger til grunn at et delprosjekt er et virkemiddel som initieres av prosjektleder for å løse komplekse oppgaver innenfor prosjektets mål.

Delprosjektet for containerteknologi startet opp uten tidligfaser. Konseptvurderinger, vurdering av alternative fremgangsmåter og avhengighetsanalyser samt identifiserte effekter med planer for realisering, er aktiviteter og analyser som dermed ikke er utarbeidet for delprosjektet som del av dokumentasjonen for prosjekt Felles plattform. Dermed er slik dokumentasjon heller ikke tilgjengelig som grunnlag for styring, gjennomføring og oppfølging av prosjektets leveranser og effekter. Det mangler da også dokumentasjon på de konseptvalgene som eventuelt er tatt.

Konsernrevisjonen observerer at delprosjektene i prosjekt Felles plattform har:

- egne business case, investeringsbeslutninger og risikoregistre
- ikke et målhierarki som fremkommer av styrende dokumentasjon
- direkte rapporteringslinjer til program og styringsgruppe mv.
- et selvstendig leveranseansvar.

Etter konsernrevisjonens vurdering vil slike "delprosjekter" gjøre hovedprosjektet mer som en prosjektportefølje enn som et enhetlig prosjekt. Når

prosjekter blir så komplekse og nærmest en portefølje av prosjekter i forskjellige faser, er det risiko for at styring og kontroll blir vanskeligere. Det igjen øker risiko for feil.

Omfanget av prosjektadministrative oppgaver øker fordi delprosjektene har en egenrapportering som likevel må gå via prosjektleder. Motsatt ville det kreve mindre prosjektadministrativ innsats hvis prosjektet hadde hatt samlede mål, én økonomi og ett risikoregister. Prosjekter som ikke må håndtere flere samtidige prosjektfaser, og som har en konsolidert rapportering vil kreve mindre prosjektadministrativ innsats enn et som er stykket opp som prosjekt Felles plattform er.

Arkitektur

Dokument Målarkitektur i Felles plattform beskriver en felles regional plattform med både en "on premises"-del som er skybasert og en hybrid sky. Revisjonen viser at planene som nå ligger til grunn for arbeidet med felles regional plattform med Leveransplattformen som "on premises"-del innebærer etter konsernrevisjonens vurdering en endring av arkitekturbildet uten at dokumentet er blitt oppdatert. Dette innebærer en risiko for at endringene i arkitekturen ikke er avstemt med virksomhetsovergripende arkitektur og at planlagte effekter ikke blir realisert.

Mål og veikart for Leveranseplattformen

Mål- og veikartsarbeidet kan oppfattes som en konseptutredning av hva Leveranseplattformen skal bli. Dette er en indikasjon på at denne plattformen som del av felles regional plattform ikke var fullt utredet da valget om det ble tatt. Denne oppfatningen understøttes av at dokument Målarkitektur legger til grunn en annen teknisk struktur for on premises-delen av felles regional plattform. De effekter og gevinster som er beskrevet i dokumentet er basert på den tekniske strukturen som er beskrevet der. Etter konsernrevisjonens vurdering bør mål- og veikartsarbeidet gjøre en vurdering av om de beskrevne effekter i dokumentet fortsatt er gjeldende og kan oppnås ved bruk av Leveranse-

plattformen. I den grad effekten av endringer i arkitekturen ikke er utredet og vurdert, vil det det kunne føre til økt risiko for suboptimale løsningsvalg.

Målstyring

Mandatet til prosjekt Felles Plattform beskriver etter konsernrevisjonens oppfatning klare og konsise mål for Trinn 1 og Trinn 2. Det fremkommer hvordan prosjektets leveranser vil understøtte programmets overordnede mål. Mandatet kunne med fordel vært tydeligere i skille mellom prosjektets leveranser til forskjell fra programmets og Sykehuspartners overordnede mål. Beskrivelsene er i form av "Prosjektet skal levere leveranse-A for å understøtte mål-B". Fremstillingen blir dermed litt vag på om mål-B er en del av prosjektets oppgaver. Fremstillingen blir tydeligere med en omskriving til: "Prosjektet skal levere leveranse-A. Med det vil programmets og/eller Sykehuspartners mål-B understøttes." I tillegg er ikke mandatet oppdatert med hensyn til delprosjektet for containerteknologi. Det fremkommer ikke hvordan dette delprosjektet understøtter prosjektets mål eller om denne oppgaver krever en utvidelse av prosjektets målbilde.

Leveranseplattformen og sky-plattformen vil med høy sannsynlighet bygge på ulik teknologi. Leveranseplattformen er basert på VMware skyløsning og denne benyttes så vidt revisjonen bekjent ikke av noen av de store skyleverandørene. Avvikende teknologi kan være et hinder for felles driftsverktøyer og -modeller på tvers av plattformene. Dette kan være til hinder for måloppnåelse av mer automatisering og mer effektiv drift med felles verktøy og modeller.

Prosjektets styringsparametere er fastsatt i mandatet. Konsernrevisjonens vurdering er at ikke alle disse styringsparameterne i sin nåværende form er like relevante siden de ikke er justert i samsvar med endrede forutsetninger for prosjektet. Styringsparameterne er ikke blitt systematisk fulgt opp i prosjektets rapportering. Det kan legges til at noen av parameterne er ikke lenger aktuelle fordi oppgaven enten er løst eller overlevert til et annet prosjekt.

Mandatet bør oppdateres med nye styringsparametere som også følges opp og rapporteres på.

Kommunikasjon

Begrepene trinn 1 og trinn 2 er blitt stående i prosjektet, men er etter konsernrevisjonens mening ikke lenger gode og dekkende begrep, da de ikke gjenspeiler oppgaver som bygger opp under hverandre. Dermed kan begrepene i noen grad bidra mer til klarhet enn til klargjøring.

Prosjekt Felles plattform er på mange måter komplisert og sammensatt. Dette setter høye krav til presisjon i begrepene som grunnlag for god kommunikasjon. Uklarheter i begreper og budskap kan føre til et svekket styringsgrunnlag for ledelsen og svekket informasjon til styret som har et oppfølgingsansvar overfor administrasjonen.

5.2 Parallellitet i investeringer – bygger trinn 2 på trinn 1?

Konsernrevisjonen har undersøkt om investeringene i de to trinnene i prosjektet er samordnet slik at tiltakene for RAM på Leveanseplattformen vil ha verdi som en del av felles regional plattform. Utgangspunkt for denne problemstillingen var en antagelse om at trinn 1 lager noe som enten blir erstattet av trinn 2 eller som trinn 2 kan bygge videre på.

Observasjoner

Målet for prosjekt Felles plattform er å realisere en felles regional plattform. Det planlegges for at den felles regionale plattformen skal bestå av to sameksisterende plattformer, henholdsvis Leveranseplattformen og hybrid sky. Plattformene vil kreve investeringer i teknologi og kapasitet.

Leveranseplattformen er tatt frem som en videreutvikling av SIKT-plattformen. Konsernrevisjonen har forstått at hovedvekten av dagens løsninger som nå driftes av Sykehuspartner HF etter hvert må migrere til denne Leveranseplatt-

formen. Denne plattformen vil måtte videreføres på ubestemt tid. Leveranseplattformen har krevd initielle investeringsmidler for å løfte plattformen fra SIKT til Leveranseplattformen for RAM. Hvor mye av disse investeringene som kan gjenbrukes i det som blir den endelige Leveranseplattformen er ikke kjent. Det er resultatet av oppgaven "Mål og veikart for Leveranseplattformen" som vil definere dette. Likevel er det klart at enkelte investeringer er gjort i trinn 1 for å kunne tilby den plattformen RAM trenger. Noen av disse er kjøp av utstyr som allerede er på vei mot å bli utdatert. Like fullt har det vært nødvendig fordi en oppgradering til dagens nyeste utstyr ville vært krevende grunnet manglende kompatibilitet med eksisterende utstyr.

Vurderinger

Investeringene knyttet til den hybride skyløsningen har liten eller ingen direkte sammenheng med investeringer gjort for Leveranseplattformen.

Om kostnadene lagt ned i Leveranseplattformen er "sunk cost", vil man først kunne evaluere når "Målbilde og veikart" har definert et endelig omfang av Leveranseplattformen.

En vurdering av gjenbruksverdi på tvers av plattformene vil ha et for snevert perspektiv. Spørsmålet er om investeringskostnader bør vurderes i en videre sammenheng, selv om dette er et spørsmål som ligger utenfor revisjonsoppdraget og i stor grad også utenfor prosjekt Felles plattform. I lys av dette vil konsernrevisjonen trekke frem følgende momenter:

- Applikasjoner som driftes i en sky-løsning vil normalt medføre lavere investeringer i maskinvare, men til høyere løpende driftskostnader i form av leie. Kostnadsbildet ved overgang til sky-løsninger vil dreies fra investeringskostnader mot driftskostnader.
- I tillegg til de initielle investeringene i Leveranseplattformen må det påregnes løpende investeringer i plattformen i hele dens levetid for å

kunne ta i bruk ny teknologi og for å utvide kapasitet for å håndtere økt datatrafikk og økt lagringsbehov.

- Det er forbundet noe usikkerhet til omfanget av nødvendige investeringer knyttet til bruk av containerteknologi på Leveranseplattformen. Dette fordi målbildet for bruk av containerteknologi ikke er definert utover det umiddelbare behovet som utløses av DIPS Arena.
- Fordi plattformene til Ahus og OUS vil leve videre frem til en konsolidering på felles regional plattform er gjennomført, vil det påløpe kostnader for oppgraderinger på disse.

5.3 Kompetanse på anskaffelse av skyløsninger

Konsernrevisjonen har undersøkt om prosjekt Felles plattform i anskaffelsesprosessen har tilgang til nødvendig kompetanse knyttet til anskaffelse av avtale med den eller de fremtidige skyleverandørenes tjenester.

Observasjoner

I intervju med prosjektleder blir konsernrevisjonen informert om at prosjekt Felles plattform har leid inn en ekstern arkitekt som oppgis å ha erfaring med anskaffelser av skyplattformer. Arkitekten skal ha teknisk kompetanse på flere plattformer og således være i stand til å hjelpe med å lage kriterier som ikke er basert på en spesifikk leverandørs tjenestebegreper og tjenestepakker.

Prosjekt Felles plattform planlegger også å inngå en avtale med et konsulenthus for tjenester knyttet til kjøp og implementering av tjenester hos den/de aktuelle skyleverandørene.

Vurderinger

De store skyleverandørene (Amazon, Microsoft, Google, IBM mv.) setter sammen sine tjenester og produkter på forskjellige måter. Leverandørene har også forskjellige styrker og svakheter. Det benyttes leverandørspesifikke begreper på produktene og tjenestene.

Ved en forespørsel (RFP) i markedet må man benytte leverandørnøytrale begreper slik at det ikke kan oppfattes som om man prefererer en bestemt leverandør. Også kravene må utformes slik at de ikke entydig passer med en bestemt leverandørs kombinasjon av tjeneste- og produktpakker. De styrende dokumenter er ikke tydelig på behovet for denne kompetansen. Ettersom delprosjektet er i planleggingsfasen kan det fremdeles bli integrert som en del av de styrende dokumentene.

Med bare en innleid konsulent som skal dekke behovet for teknisk kompetanse på de potensielle skyplattformene er prosjektet foreløpig i en sårbar posisjon. Dersom utlysningen benytter begreper på tjenester eller tjenestepakker som benyttes av en spesifikk leverandør, vil andre leverandører sine svar være mindre presise. Det er også risiko for at leverandører kan klage på at utlysningen prefererer en bestemt leverandør.

Den innleide konsulent er ansatt i et konsulenthus som er en potensiell tilbyder på deler av anskaffelsen. Konsulentens innsats må styres slik at mulige interessekonflikter ikke oppstår. Dette kan vanskeliggjøre bruk av konsulenten gjennom hele anskaffelsesløpet.

5.4 Kravspesifikasjon

Konsernrevisjonen har undersøkt om kravene som ble utarbeidet i prosjekt Felles plattforms konseptfase, er et godt utgangspunkt for en anskaffelse.

Revisjonen har ikke vurdert om kravene er fullstendige eller tilstrekkelige, kun om det arbeidet som er utført har gjenbruksverdi.

Observasjoner

Gjennom prosjektets levetid har det vært arbeidet mye med krav i prosjektet. Kravene er i ulik grad vedlikeholdt og konsernrevisjonen har fått opplyst at de skal gjennomgå på ny i tredje kvartal 2021.

Vurderinger

Sykehuspartner HF har utarbeidet mange dokumenterte krav til felles regional plattform. De som er vurdert anses som gode med tanke på kravspesifisering. Det er revisors oppfatning at noen av kravene er tatt inn i Sykehuspartner HFs sikkerhetskrav til skyløsninger. Disse er godkjent internt i Sykehuspartner HF og nedfelt i egne dokumenter. Dermed er det revisjonens vurdering at krav som er utarbeidet i prosjektet i stor grad kan benyttes i anskaffelsen.

Vedlegg 1.1

Tabell 2: Oversikt over styrende dokumenter for prosjekt Felles plattform

Kortnavn	Dokumentets navn (filnavn)	Versjon	Datert
Prosjektforslag	SP-STIM-Felles plattform-Prosjektforslag-v1.0	1.0	22.04.2020
Business case	SP-STIM-Felles plattform-Business Case BP2-v1.0	1.0	22.04.2020
Mandat	SP-STIM-Felles plattform-Mandat v1.0	1.0	07.10.2019
Målarkitektur	STIM - Felles plattform - Målarkitektur 1.0	1.0	11.10.2019
Styringsdokumentet	STIM Felles plattform Styringsdokument v3.0	3.0	23.06.2021
Faseplan fase 1	STIM Felles plattform trinn 1 Faseplan gjennomføring v1.0	1.2	02.11.2020
BC fase 1	STIM Felles plattform trinn 1 Business Case v1.0	0.94	12.11.2020
EA målbilde-veikart	2021-04-01 STIM_Endringsanmodning_målbilde leveranseplattformen	i.a.	01.02.2021
BC Containerteknologi	STIM Felles plattform - Containerteknologi Business Case v1.0	1.0	23.06.2021
Faseplan containerteknologi	STIM Felles plattform - Containerteknologi Faseplan gjennomføring v1.0	1.0	23.06.2021
Programplan	STIM programplan 2021-2023	4.0	03.02.2021

Vedlegg 1.2

Tabell 3: Intervjuer

Dato	Navn og stilling/funksjon
16. august 2021 26. august 2021	Jan-Henrik Stubberud, prosjektleder Felles plattform
23. august 2021	Marianne Østvand, programleder STIM Petter Sverre Møller, påtroppende programleder STIM
23. september 2021	Øyvind Garder, delprosjektleder Container-teknologi

Vedlegg 1.3

Tabell 4: Begreper

Begrep	Betydning lagt til grunn denne rapporten
Vi / vår	Konsernrevisjonen som har gjennomført oppdraget
Nå / dagens	Benyttes for å tidfeste en beskrivelse til det tidspunkt undersøkelsene i forkant av rapporten ble avsluttet; her overgangen mellom august og september 2021
Plattform	En kombinasjon av teknisk løsning for å kunne kjøre applikasjoner / programmer og de tjenestene som må til for å kunne bruke den tekniske løsningen.
Infrastruktur	Kjente infrastrukturer er veinettet i Norge og jernbaneskinneene. Uten biler eller tog som kjører på dem har de liten hensikt, men uten veiene eller skinnegangen kan ikke biler eller tog kjøre. Innen IT er det servere, nettverk, nettverkskomponenter, etc. men også den primære programvaren som må til for å kunne styre og benytte dette. På samme måte som ovenfor gir ikke infrastruktur noe annet enn en mulighet. Det er først når programmer / applikasjoner / tjenester kjøres på infrastrukturen at man får god og målbar effekt av en valgt infrastruktur.
Implementasjon	Betyr normalt det å realisere/innføre noe. Her brukes det om at man kan inngår en avtale om kjøp av tjenester på skytjenester, men deler av infrastrukturen må realiseres før man kan gjøre et avrop på slike tjenester. Det dreier seg om forvaltning; hvem kan bestille; om at e verktøy man trenger fra tjenesteleverandøren er installert etc. Implementere kan også omfatte det å innføre/realisere løsninger/applikasjoner/programmer i skyen. I sammenheng med prosjekt Felles plattform er den delen av implementasjonen ikke del av prosjektets oppgaver.
On premises	Noe som er på egen "grunn" (premises), under egen styring. Her brukes det om datautstyr og infrastruktur som driftes av Sykehuspartner HF og som er installert i lokaler som er under Sykehuspartner HF's kontroll. Motsetningen er skytjenester der Sykehuspartner HF vil ha begrensede driftsoppgaver og datautstyr er installert på lokasjoner til avtalepartner.
Offentlig Sky	Åpne skytjenester som blir tilbudt i markedet, det vil si standardiserte løsninger som stort sett er like for alle kunder. De største og mest kjente leverandørene er Amazon, Microsoft og Google.

Begrep	Betydning lagt til grunn denne rapporten
Privat Sky	En lukket skytjeneste som er avgrenset til en virksomhet. Her vil kjøremiljøet være dedikert til den enkelte kunde.
Containerteknologi	Er en nyere form som gir mulighet til å utvikle programvare i mindre selvstendige enheter (containere). Containere er enkle å flytte mellom servere og kan gjenbrukes av flere. Det er en form for virtualisering som går lenger enn å virtualisere hele datamaskiner/servere slik for eksempel VMware gjør. Mens innholdet i en enkelt container ofte er vanskeligere å oppgradere forenkles oppgraderingen av programmer som består av containere ved at ikke hele programmet må oppgraderes når det kun er endring i en container. Behov for oppgradering løses som oftest med at hele containeren byttes ut - da ofte gjennom en ny leveranse fra utvikler.

Vedlegg 1.4



Figur 2: Veikart programperioden 2019-2023

Vedlegg 2 – Oversikt over revisjonsaktiviteter i perioden

I andre tertial 2021 har Konsernrevisjonen gjennomført en rekke aktiviteter for å belyse områdene som har vært i fokus for Konsernrevisjonens monitorering av program STIM.

Figuren nedenfor gir en oversikt over hvilke aktiviteter som er gjennomført for å belyse de utvalgte områdene.

Fokusområder	Status-rapporter pr. måned (lese, tracke og analysere)	Observere SG-møter	Gjennom-gå T-rapporter program (2 siste)	Gjennom-gå programrisiko T-rapporter (helt tilbake)	Gjennom-gå risk-review program (2 siste måneder)	Gjennom-gå avhengighe tsregister program (sist oppdatert)	Samtaler med ansvarlige koordinatore	Lese utvalgte programsaker -Effektstyring -mandat -styringsdok. -revidert plan -målilde	Lese slutt-evalueringer avsluttede prosjekter 2021	Samtaler PMO, program-leader og programeier	Samtaler PSG-medlem mer
Status og risiko program og prosjekter -Program -Alle prosjekter -Tjenestemigrering -Lettvekts-IKT	X	X X	X					X	X	X	X
Programrisiko			X	X	X		X	X	X	X	X
Avhengigheter			X			X	X	X	X	X	X
Effektmål/gevinster			X				X	X	X	X	X
Omfangsstyring og målilde			X					X	X	X	X

Vedlegg 3 – Analyser monitorering

Konsernrevisjonen har gjennomført flere analyser som en del av monitoreringsaktivitetene i andre tertial 2021.

Nedenfor følger fremstillinger av analysene som er gjort basert på prosjektenes månedlige statusrapporter og tertialrapportene til program STIM.

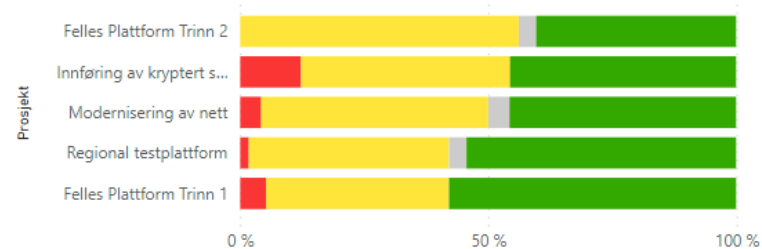


Delprogram Modernisering

10
Antall Prosjekter

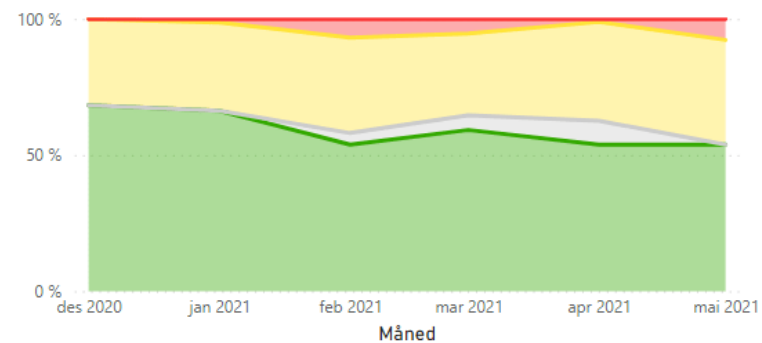
Prosjekter med høyest risiko

● % Rød status ● % Gul status ● % Ukjent status ● % Grønn status



Status over tid

● % Grønn status ● % Ukjent status ● % Gul status ● % Rød status

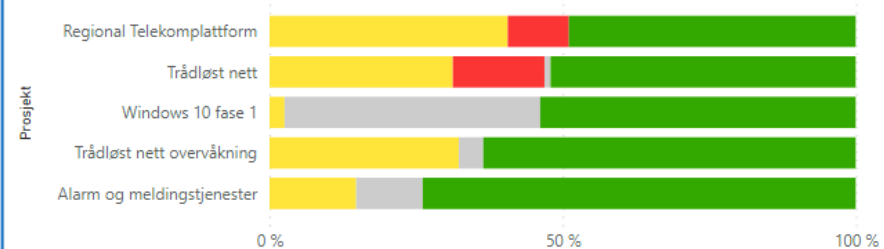


Delprogram Standardisering

9
Antall Prosjekter

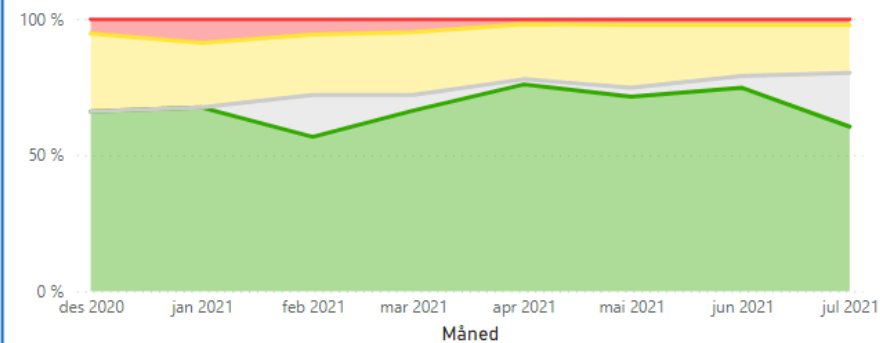
Prosjekter med høyest risiko

● % Gul status ● % Rød status ● % Ukjent status ● % Grønn status



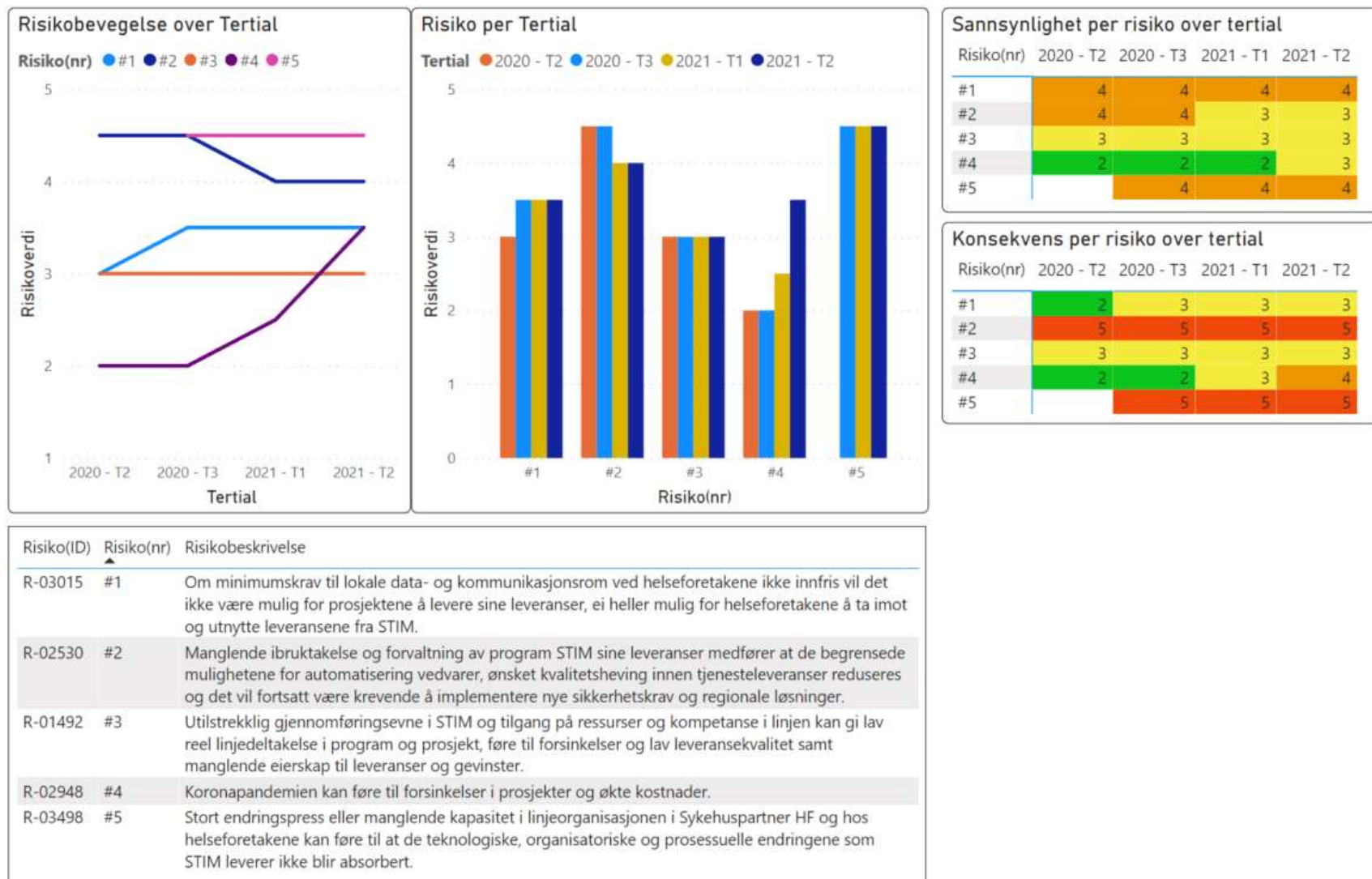
Status over tid

● % Grønn status ● % Ukjent status ● % Gul status ● % Rød status



Måned
All

Delprogram
All



Om konsernrevisjonen i Helse Sør-Øst

Konsernrevisjonen er organisert direkte under styret i Helse Sør-Øst RHF og rapporterer funksjonelt til styrets revisjonsutvalg og administrativt til administrerende direktør i det regionale helseforetaket. Våre rapporter behandles av styret i det reviderte helseforetak.

Konsernrevisjonen ble etablert i 2005, og er fra 1. januar 2013 hjemlet i helseforetaksloven §37a.

Konsernrevisjon skal på vegne av styret i Helse Sør-Øst bidra til forbedring i risikostyring, internkontroll og virksomhetsstyring i Helse Sør-Øst RHF og underliggende helseforetak.

Vår visjon

Konsernrevisjonen skal være en etterspurt bidragsyter til læring og forbedring i Helse Sør-Øst.

Dette skal vi oppnå gjennom:

- Relevante revisjons- og rådgivningsoppdrag som skaper innsikt
- Effektiv kommunikasjon og godt samarbeid
- Deling av erfaringer og læringspunkter på tvers av helseforetakene

Om revisjonsprosjektet

Revisjonsperiode: Juni-september 2021

Virksomhet: Sykehuspartner HF

Oppdragsgiver: Styret i Helse Sør-Øst RHF

Revisorer:

- Espen Anderssen (oppdragseier)
- Mazhar B. Ahmad (oppdragsleder)
- Anders Blix (internrevisor)
- Gunnar J Johnsen (internrevisor)
- Morten Skogum (internrevisor)

Rapporten er oversendt til:

- Styret i Sykehuspartner HF
- Administrerende direktør i Sykehuspartner HF
- Revisjonsutvalget i Helse Sør-Øst RHF
- Administrerende direktør i Helse Sør-Øst RHF

Konsernrevisjonens rapporter

Rapporter er tilgjengelig på følgende web-adresse:

<https://www.helse-sorost.no/om-oss/styret/konsernrevisjonen>