

Saksframlegg

Saksgang:

Styre	Møtedato
Styret Helse Sør-Øst RHF	10. mars 2022

024-2022

Rapport fra følgerevisjon av program STIM per tredje tertial 2021

Forslag til vedtak:

Styret tar rapport fra følgerevisjon av program STIM per tredje tertial 2021 til orientering.

Oslo, 3. mars 2022

Nina Tangnæs Grønvold
leder styrets revisjonsutvalg

1. Hva saken gjelder

Konsernrevisjonen gjennomfører en følgerevisjon av program STIM etter oppdrag fra styret i Helse Sør-Øst RHF. Revisjonen gjennomføres med tertialvise rapporter. I følgerevisjonen vurderer konsernrevisjonen tilstanden, risiko- og utfordringsbildet i program STIM og underliggende prosjekter. Denne saken informerer om resultatene fra utførte revisjonsaktiviteter i tredje tertial 2021.

2. Hovedpunkter og vurdering av handlingsalternativer

Gjennomførte aktiviteter i følgerevisjonen

Følgerevisjonen omfatter revisjonsaktiviteter både på program- og prosjektnivå. Konsernrevisjonen gjennomfører prosjektrevisjoner av utvalgte prosjekter. Prosjektene er prioritert etter vurderinger av risiko, kompleksitet og betydning for programmets overordnende mål. I tredje tertial er prosjektrevisjonen av prosjekt Felles plattform videreført. Videre er det foretatt en oppfølging etter tidligere revisjon av implementering av Windows 10 i foretaksgruppen.

Konsernrevisjonen monitorerer programmets aktiviteter. Dette innebærer at konsernrevisjonen har regelmessige oppfølgingsaktiviteter overfor programmet og underliggende prosjekter. Formålet er å gi styret i Helse Sør-Øst RHF en uavhengig og løpende vurdering av tilstanden i programmet. Det er et mål for konsernrevisjonen på et så tidlig tidspunkt som mulig å synliggjøre risiko, utfordringer og problemer som bør håndteres på program- og eiernivå. Likeledes er det et mål i revisjonen å bekrefte områder som etter konsernrevisjonens skjønn fungerer godt.

Revisjon av prosjekt Felles plattform

Prosjekt Felles plattform har som hovedleveranse å anskaffe og implementere en felles regional plattform for å kunne tilby helseforetakene moderne, skalerbare og fleksible kjøremiljøer på en modernisert plattform. I tredje tertial har revisjonen vurdert planer for videre utvikling av Leveranseplattformen og beslutningsprosessen i denne sammenheng. Leveranseplattformen vil utgjøre "on premises"-delen av felles regional plattform.

Leveranseplattformen 1.0 er en del av SIKT-plattformen. Leveranseplattformen 2.0 som skal tas frem gjennom prosjekt Felles plattform, blir en annerledes plattform enn Leveranseplattformen 1.0. Sammen med Leveranseplattformen 2.0 inngår en ny driftsmodell, og plattformen vil ha et tydelig skille til SIKT.

Konseptstudien *Målbilde og veikart for Leveranseplattformen 2.0* er levert av prosjekt Felles Plattform i tredje tertial 2021. Studien beskriver valgene og endringene som må gjennomføres i Sykehuspartner HF for at Leveranseplattformen skal bli "on-premises"-delen av felles regional plattform. Konsernrevisjonen merker seg at konseptstudien legger til grunn forutsetninger om ny driftsmodell med gjennomgripende omstillinger i Sykehuspartner HF's organisering for at gevinster fra Leveranseplattformen 2.0 skal kunne realiseres. Samtidig med at linjen skal avgi ressurser til prosjektene skal linjen også motta

mange leveranser fra program STIM. På den bakgrunn er det konsernrevisjonens vurdering at den samlede belastning på ressursene i Sykehuspartner HF kan bli så stor at det medfører høy risiko for at gevinstene ikke kan realiseres som forutsatt.

I september 2020 ble det besluttet prinsipper og overordnet design for felles regional plattform, samt trinnvis tilnærming for etablering av denne jamfør styresak 064-2020 - *Etablering av felles plattform – program STIM*. Konseptutredningen *Målbilde og veikart* forelå i desember 2021. Det følger av prosjektmetodikken at handlingsalternativer og forutsetninger for strategiske valg utredes før beslutningene fattes. I dette tilfellet er vurderinger av handlingsalternativene og forutsetningene på beslutningstidspunktet mangelfullt dokumentert. Det er da et åpent spørsmål om konseptet og premissene for Leveranseplattformen samt valgets konsekvenser og risiko i tilstrekkelig grad har vært utredet når beslutningen ble fattet.

Det foreligger ikke noen konseptvalgutredning i prosessen som har ledet frem til Leveranseplattformen 2.0. En konseptutredning skal vurdere flere reelle handlingsalternativer med fordeler og ulemper, konsekvenser og gevinster.

Oppfølging av tidligere revisjon av implementering av Windows 10 i foretaksgruppen

Sykehuspartner HF har organisert oppgraderingen fra operativsystemet Microsoft Windows 7 til Windows 10 i tre faser. I første tertial 2021 gjennomførte konsernrevisjonen en revisjon av prosjektene Windows 10 fase 1 og Windows 10 fase 2. Konsernrevisjonen har i andre og tredje tertial gjennomført begrensede revisjonsaktiviteter knyttet til oppgraderingen til Windows 10 og hvordan anbefalingene fra følgerevisjonen har blitt fulgt opp.

Windows 10 fase 1 ble avsluttet i november 2021, og har levert over måltallet for leverte klienter. Konsernrevisjonen merker seg likevel at det gjenstår å oppgradere eller skifte ut et betydelig antall klienter hvor tilhørende applikasjoner er ferdig testet og klargjort for oppgradering. Her er enten helseforetakene eller Sykehuspartner HF's linjeorganisasjon ansvarlig for at oppgraderingen eller utskiftningen av klienter faktisk gjennomføres. Windows 10 fase 2 overtok fra desember 2021 oppfølging av disse klientene.

Windows 10 fase 2 rapporterer per desember 2021 et samlet sett rødt risikobilde. Det er flere risikoer som i sum bidrar til et mer krevende risikobilde for prosjektet. Prosjektet forventer å avslutte innen utgangen av 2022 i henhold til plan og grunnkalkyle.

Windows 10 fase 3 skal håndtere medisinsk- og byggteknisk utstyr. Dette arbeidet har en antatt høy kompleksitet. Gjennomføringsstrategien innebærer at prosjektet kan isolere applikasjoner som ikke kan oppgraderes til Windows 10, eller der det ikke vil være mulig å rekke en oppgradering i henhold til prosjektets tidsplan. Det er vesentlig at Sykehuspartner HF og helseforetakene legger en plan for å håndtere klienter som eventuelt isoleres. Manglende oppgradering til Windows 10 kan få konsekvenser for sikkerhet, drift og forvaltning, og andre prosjekter i program STIM.

Monitorering av program STIM

Konsernrevisjonen har gjennomført flere aktiviteter for å monitorere utviklingen og tilstanden i program STIM. I tredje tertial 2021 har konsernrevisjonen fulgt med på statusrapporteringen til programmet og underliggende prosjekter, risikostyring i programmet samt styring og finansiering av programmet.

Konsernrevisjonen merker seg at program STIM rapporterer god fremdrift ved utløpet av tredje tertial 2021. Konsernrevisjonen opplever også at programmet kontinuerlig arbeider med å forbedre program- og prosjektstyringen. Noen områder der konsernrevisjonen har observert forbedringer er arbeidet med gevinst- og effektstyring, og tiltak for å sikre bedre håndtering av avhengigheter og omfang i programmet.

Konsernrevisjonen merker også seg at det er gjort forbedringer i programmets overordnede rapportering. Rapporteringen gjør det likevel vanskelig for beslutningstakerne å se hvilke prosjekter som krever særskilt oppfølging og prioritering sett fra et programnivå med utgangspunkt i status, risiko, strategisk betydning og forventet effekt. Det gode arbeidet med å forbedre den samlede rapporteringen fra programmet bør fortsatt prioriteres, og da særlig effekter, gevinster og konsekvenser på tvers av enkeltprosjektene.

Konsernrevisjonens overordnede vurdering er at prosesser og ansvar knyttet til å drive risikoarbeidet i programmet er på plass. Likevel er det etter konsernrevisjonens vurdering fortsatt behov for å forbedre risikostyringen på programnivå. Risikoene er i liten grad koplet til risiko for mål og effekter i programmet, noe som gjør det vanskelig å se risikoene opp mot programmets målbilde. Det er i tillegg behov for å konkretisere programmets risiko og tilhørende tiltak. Risikobeskrivelsene gjør det etter konsernrevisjonens vurdering vanskelig å knytte spesifikke tiltak til risikoene, og vurdere om disse har effekt.

Styret i Helse Sør-Øst RHF har gitt Sykehuspartner HF i oppdrag å etablere STIM som et program. Programorganisering benyttes gjerne for å styre en samling av prosjekter og aktiviteter med et felles overordnet mål som sammen vil medføre forandringer i en virksomhet. En slik organisering gir fordeler med tanke på å styre avhengigheter, gevinster og kommunikasjon på en samlet og effektiv måte. For at et program skal ha en effektiv organisering og gjennomføring, tilsier programstyringsmetodikk at programledelse og -eier har styringsrom som gir mulighet til å starte prosjekter eller aktiviteter for å løse oppgavene innenfor fastsatte mål og økonomiske rammer.

Styrings- og finansieringsmodellen for Sykehuspartner HF innebærer at Helse Sør-Øst RHF finansierer enkeltprosjektene i program STIM fremfor å finansiere programmet som helhet. Oppstart av nye prosjekter og overgang til gjennomføringsfasen av prosjektene skal godkjennes i henhold til fullmaktgrensene i Helse Sør-Øst, og prosjektene får så egne budsjettmidler til det definerte omfanget. Dette gir det regionale helseforetaket sterkere kontroll og en mer direkte styring av enkeltprosjektene i programmet.

Etter konsernrevisjonens vurdering kan denne måten å finansiere og styre enkeltprosjekter begrense programledelsens og -eiers styringsrom i forhold til det som programstyringsmetodikken legger opp til. Begrensede fullmakter kan medføre mindre fleksibilitet i programmets egen prioritering og at mye tid medgår mens prosjekter venter på beslutninger. Programledelsen forsøker å minimere konsekvensene ved å utvide planleggingshorisonten for faseovergangene, sammen med andre kompensierende tiltak i dialog mellom Sykehuspartner HF og det regionale helseforetaket.

Anbefalinger fra revisjonen i tredje tertial

Konsernrevisjonen har anbefalinger til Sykehuspartner HF som etter konsernrevisjonens vurdering vil bidra til å styrke programstyringen. Disse kan overordnet oppsummeres slik:

Styringsrammer og finansiering av programmet

- Ta initiativ til å vurdere mulighetene for endringer og forenklinger i den finansielle styringen av programmet i samarbeid med Helse Sør-Øst RHF

Prosjekt Felles plattform – videreutvikling av Leveranseplattformen

- Prioritere de organisatoriske endringene som kreves for at Leveranseplattformen 2.0 skal kunne bli en suksess, eller vurdere andre alternativer
- Tydelig plassere ansvaret for organisasjonsendringene som forutsettes i *Målbilde og veikart*

Prosjekt Felles plattform – beslutningsprosesser

- I størst mulig grad utrede handlingsalternativer, risiko og konsekvenser ved store og komplekse veivalg før beslutningen fattes
- Vurdere flere reelle alternativer i fremtidige konseptvalgutredninger

Windows 10

- I samarbeid med helseforetakene utarbeide en plan for å håndtere klienter og applikasjoner som ikke oppgraderes til Windows 10 gjennom prosjektene Windows 10 fase 2 og Windows 10 fase 3

I tillegg anbefaler konsernrevisjonen tiltak for å styrke programmets risikostyring og avhengighetsstyring. Programledelsen i STIM og administrerende direktør i Sykehuspartner HF er enig med konsernrevisjonen og vil fremlegge en handlingsplan for å ta fatt i anbefalingene.

3. Revisjonsutvalgets anbefaling

Program STIM rapporterer god fremdrift ved utløpet av tredje tertial 2021. Konsernrevisjonen opplever at programmet kontinuerlig jobber med å forbedre program- og prosjektstyringen.

Innføringen av Leveranseplattformen 2.0 med ny driftsmodell innebærer gjennomgripende omstillinger i Sykehuspartner HF's organisering for at planlagte gevinster skal kunne realiseres. Det er viktig at Sykehuspartner HF prioriterer de organisatoriske endringene som forutsettes i forbindelse med den nye plattformen.

Konsernrevisjonen påpeker at det ikke foreligger noen konseptvalgutredning i prosessen som har ledet frem til Leveranseplattformen 2.0. En konseptutredning skal vurdere flere reelle handlingsalternativer med fordeler og ulemper, konsekvenser og gevinster.

Revisjonsutvalget peker på viktigheten av at programmet i tilstrekkelig grad utreder og dokumenterer handlingsalternativer, risiko og konsekvenser ved store og komplekse veivalg før beslutningen fattes.

Revisjonsutvalget anbefaler at styret tar rapport fra følgerevisjon av program STIM per tredje tertial 2021 til orientering og stiller seg bak revisjonens anbefalinger.

Trykte vedlegg:

- Rapport fra følgerevisjon av program STIM per 3. tertial 2021

Utrykte vedlegg:

- Ingen