



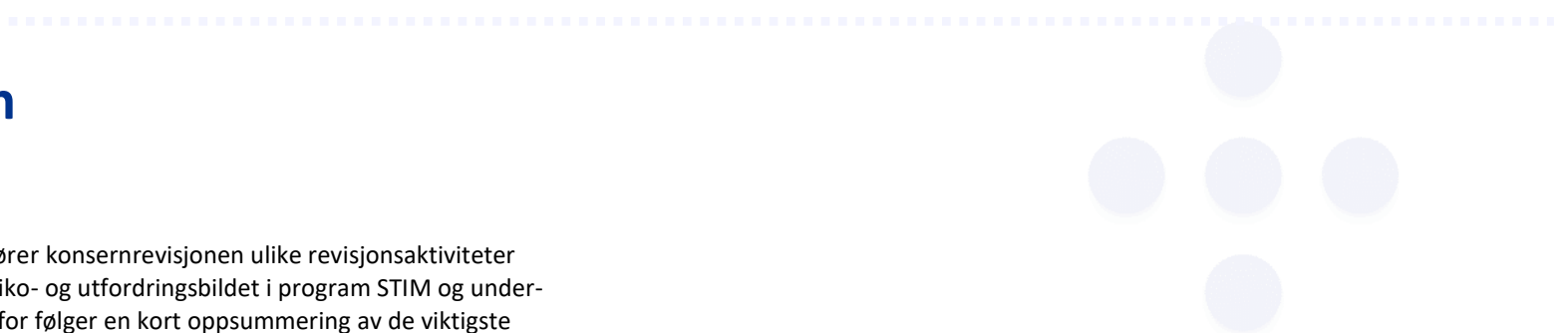
**Konsernrevisjonen  
Rapport 9/2021**

**Tertialrapport 3/2021**

**Følgerevisjon av program STIM  
Sykehuspartner HF**

**16. februar 2022**





## Introduksjon

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 revisjonsaktivitetene i tredje tertial 2021, herunder:

1. Monitorering av utvalgte prosjekter og prosesser i programmet
2. Revisjon av prosjekt Felles plattform
3. Oppfølging av tidligere revisjon av implementering av Windows 10 i foretaksgruppen

Rapporten omhandler først relevante observasjoner for hver av de tre revisjonsaktivitetene. Deretter følger en samlet oppstilling av konsernrevisjonens anbefalinger.

# Innhold

|                                                                                                                |    |                                                                         |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|-------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. Oppsummering.....                                                                                           | 4  | 5. Anbefalinger .....                                                   | 13 |
| 2. Monitorering .....                                                                                          | 5  | 6. Revisjonsaktiviteter i kommende periode .....                        | 14 |
| 2.1 Statusrapportering program STIM og underliggende prosjekter                                                |    | 7. Vedlegg 1: Analyser og grafer fra monitorering .....                 | 15 |
| 2.2 Risikostyring                                                                                              |    | 7.1 Aktiviteter                                                         |    |
| 2.3 Styringsrammer og finansiering av programmet                                                               |    | 7.2 Analyser monitorering                                               |    |
| 3. Prosjektrevisjon Felles plattform .....                                                                     | 7  | 8. Vedlegg 2: Kort beskrivelse av prosjekt Felles plattform .....       | 17 |
| 3.1 Introduksjon                                                                                               |    | 9. Vedlegg 3: Gjennomføring av revisjon prosjekt Felles plattform ..... | 20 |
| 3.2 Styring av avhengigheter fra og overfor prosjekt Tjenestemigrering og Felles drifts- og forvaltningsmodell |    | 9.1 Metodisk tilnærming, omfang, vurdering og avgrensning               |    |
| 3.3 Målbilde og veikart som plan for videreutvikling av Leveranseplattformen                                   |    | 9.2 Revisjonsgrunnlag og -kriterier                                     |    |
| 3.4 Beslutningsprosesser i prosjekt felles plattform                                                           |    | 9.3 Oversikt over styrende dokumenter for prosjekt Felles plattform     |    |
| 3.5 Revisjonens oppfølging av tilbakemeldinger etter forrige tertialrapport                                    |    | 10. Vedlegg 4 - Gjennomførte samtaler .....                             | 24 |
| 4. Oppfølging av revisjon av implementering av Windows 10 i foretaksgruppen .....                              | 11 | 11. Vedlegg 5 - Begreper .....                                          | 25 |
| 4.1 Status, risiko og utfordringsbildet                                                                        |    | 12. Vedlegg 6: Om konsernrevisjonen i Helse Sør-Øst .....               | 26 |
| 4.2 Oppfølging av tiltak basert på konsernrevisjonens anbefalinger                                             |    |                                                                         |    |

# 1. Oppsummering

Konsernrevisjonen er ansvarlig for gjennomføringen av følgerevisjon av *Program for standardisering og IKT-infrastrukturmodernisering (STIM)*. Konsernrevisjonen rapporterer resultatene fra dette arbeidet til styret i Sykehuspartner HF og styret i Helse Sør-Øst RHF ved revisjonsutvalget.

I tredje tertial 2021 har konsernrevisjonen gjennomført en revisjon av STIM-prosjektet Felles plattform. Konsernrevisjonen har videre fulgt opp Windows 10-prosjektene, og gjennomført flere aktiviteter for å monitorere utviklingen og tilstanden i program STIM.

Ved utløpet av tredje tertial i 2021 rapporterer program STIM om god fremdrift i programmet, og at flere prosjekter er avsluttet i løpet av året. Etter konsernrevisjonens vurdering er det flere risikoer og problemstillinger som bør håndteres i program STIM, Sykehuspartner HF og gjennom eierdialogen med Helse Sør-Øst RHF.

I tredje tertial 2021 vil konsernrevisjonen trekke frem at konseptstudien *Målbilde og veikart* for Leveranseplattformen 2.0 er levert av prosjekt Felles Plattform. Konsernrevisjonen merker seg at det legges til grunn vesentlige forutsetninger om gjennomgripende omstillinger i Sykehuspartner HFs 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.

Konsernrevisjonen merker seg at Helse Sør-Øst RHF's styrings- og finansieringsmodell for Sykehuspartner HF på enkelte områder begrenser programmets styringsrom. Begrensede fullmakter kan medføre mindre fleksibilitet i programmets egen prioritering og lange ventetider i prosjekter. Program-

ledelsen forsøker å minimere konsekvensene ved å utvide planleggingshorisonten for faseovergangene, sammen med andre kompenserende tiltak i dialog mellom Sykehuspartner HF og det regionale helseforetaket.

Konsernrevisjonen observerer at programmet arbeider med å følge opp tidligere anbefalinger fra følgerevisjonen, og at det pågår forbedringer knyttet til risikostyring, avhengighetsstyring, omfangsstyring og gevinstarbeid. Det vil ta tid før gevinster og effekter følges opp på en tilfredsstillende måte, da dette er et modningsarbeid for Sykehuspartner HF.

Etter konsernrevisjonens vurdering er det 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.

Konsernrevisjonen observerer at programmets rapportering er forbedret gjennom 2021, og anbefaler at programmet fortsatt arbeider med å tydeliggjøre hvilke prosjekter som krever særskilt oppfølging.

Konsernrevisjonens vurdering av status for Windows 10-innføringen er at oppdelingen av prosjekter i ulike faser bidrar til en mer målrettet gjennomføringsstrategi, og dermed bedre fremdrift. Konsernrevisjonen merker seg at det er restanser fra fase 1. Det er forhøyet risiko i fase 2. Valgt gjennomføringsstrategi for fase 3 kan føre til at det oppstår en restanseliste etter at de tre prosjektene er avsluttet.

Konsernrevisjonen vil i 2022 fortsette følgerevisjonen.

## 2. Monitorering

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 Sykehuspartner HF og 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 håndteres.

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

- **Risikostyring** i programmet
- **Styring og finansiering** av programmet

Konsernrevisjonen har også sett på andre områder, blant annet hvordan program STIM har fulgt opp tidligere anbefalinger konsernrevisjonen har gitt til programmet. Disse aktivitetene er brukt som innspill til konsernrevisjonens planer for 2022 (se kapittel 6 Revisjonsaktiviteter i kommende periode).

Aktivitetene og analysene som er gjennomført i forbindelse med monitoreringen i tredje tertial 2021 fremgår av Vedlegg 1: Analyser og grafer fra monitorering.

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 omfanget i programmet.

### 2.1 Statusrapportering program STIM og underliggende prosjekter

En gjennomgang av prosjektenes statusrapporter fra desember 2020 til desember 2021 viser at et flertall av prosjektene rapporterer god fremdrift. Enkelte prosjekter har rapportert større risiko og utfordringer enn de øvrige prosjektene. Det rapporteres også høyere risiko i Windows 10 fase 2-prosjektet.

Konsernrevisjonen har gjennomført en risikovurdering av prosjektene med utgangspunkt i statusrapporter, deltakelse som observatør i styringsgrupper og i STIM programstyringsgruppe, dokumentgjennomgang og samtaler med utvalgte aktører både innenfor og utenfor program STIM. Basert på risikovurderingen er det vår vurdering at det er grunn til å følge særskilt med på følgende prosjekter i programmet:

- Modernisering av nett
- Innføring kryptert stamnett
- Regional testplattform
- Felles plattform – trinn 1 modernisering leveranseplattformen
- Tjenestemigrering

Konsernrevisjonen merker 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. Etter konsernrevisjonens vurdering bør det gode arbeidet med å forbedre den samlede rapporteringen fra programmet fortsatt være prioritert og da særlig effekter, gevinster og konsekvenser på tvers av enkeltprosjektene.

## 2.2 Risikostyring

Konsernrevisjonen har i tredje tertial 2021 fulgt opp arbeidet med 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. Konsernrevisjonen observerer at programmet har fulgt opp konsernrevisjonens anbefalinger knyttet til risikostyring.

Det er likevel identifisert behov for forbedringer i risikostyringen. 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. Mange av risikoene på programnivå er aggregerte og inneholder en rekke ulike risikoer i én og samme risiko, og har risikobeskrivelser som fører til at risikoene kan tolkes på ulike måter. Etter konsernrevisjonens vurdering gjør dette det vanskelig å forstå hva den faktiske risikoen er, herunder hva som er årsaken og de potensielle konsekvensene knyttet til hver av risikoene. Videre fører dette til at det blir vanskelig å knytte spesifikke tiltak til risikoene, og vurdere om disse har effekt. Konsernrevisjonen er kjent med at programmet arbeider med å konkretisere risikoene på programnivå.

## 2.3 Styringsrammer og finansiering av programmet

Styret i Helse Sør-Øst RHF har gitt Sykehuspartner HF i oppdrag å etablere STIM som et program for standardisering og modernisering av IKT-infrastrukturen i foretaksgruppen. 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 eller sektor for å gi gevinst. En slik organisering gir blant annet fordeler med tanke på å styre avhengigheter, gevinster og kommunikasjon på en mer samlet og effektiv måte.

For at et program skal ha en effektiv organisering og gjennomføring, tilsier programstyringsmetodikk at programledelse og -eier har tilstrekkelig styringsrom. Dette omfatter mulighet til å starte prosjekter eller aktiviteter for å løse oppgavene innenfor de fastsatte målene, de planlagte effektene og de

økonomiske rammene for programmet. Gjennom programeierstyringen bør det følges opp at programmet styres og organiseres på en måte som understøtter det overordnede målbildet for programmet, og at prosjekter og aktiviteter i programmet har ønsket fremdrift, hensiktsmessig risikoprofil og bidrar til å nå det overordnede målbildet og gevinstene i programmet.

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 fullmakts-grensene 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.

Konsernrevisjonen er blitt informert om at styringsrammene betyr at det tar lang tid å gjennomføre faseoverganger, særlig til BP3 som er oppstart av gjennomføringsfasen. Dette kan påføre prosjektene ekstra kostnader med "ventetid". I tillegg kan det føre til at prosjektets leveranser skyves ut i tid og at det får en fordyrende effekt. I noen prosjekter stykkes gjennomføringsfasene opp i flere delfaser med flere beslutningspunkter (BP3.x). Dette kan være med på å begrense de negative følgene av denne problemstillingen. En slik oppstyking er mange ganger hensiktsmessig i store og komplekse leveransesituasjoner. En oppstyking av gjennomføringsfasen kan bidra til at prosjektressursene får kontinuitet og ikke må trekkes ut av prosjektet. Ulempen med denne tilnærmingen er at det kan gi en svakere totaloversikt over kostnader og rammer for gjennomføringen i sin helhet.

Konsernrevisjonen har fått opplyst at det også er en tidkrevende prosess å få godkjent bruk av prosjektenes styrings- og kostnadsrammer (P50 og P85). Dette gir risiko for at det innkalkuleres ekstra reserver i prosjektbudsjettene, noe som kan føre til fordyrende gjennomføring.

### 3. Prosjekt revisjon Felles plattform

En kort overordnet beskrivelse av prosjekt Felles plattform og forskjellen mellom henholdsvis Leveranseplattformen 1.0, 1.5 og 2.0 er inkludert i Kapittel 8 Vedlegg 2: Kort beskrivelse av prosjekt Felles plattform.

#### 3.1 Introduksjon

Prosjekt Felles plattform i program STIM 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.

Revisjonen av prosjekt Felles plattform 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.

Oppdragsplanen for revisjon av prosjekt Felles plattform hadde oppstart annet tertial 2021 med en revisjonshorisont frem til utgangen av året. Det har vært planlagt med delrapportering i to omganger, henholdsvis annet og tredje tertial 2021. Dette kapitlet er del to av rapporteringen fra prosjekt revisjonen av Felles plattform, og supplerer første del som inngikk i følgerevisjonens tertialrapport 2/2021.

Følgende problemstillinger fra oppdragsplanen er lagt til denne delrapporten:

- Hvordan styres avhengigheter fra og overfor prosjekt Tjenestemigrering og Felles drifts- og forvaltningsmodell?
- Hvordan er beslutningsprosessen for leveranseomfanget i prosjekt Felles plattform og er denne prosessen hensiktsmessig?

- Er det tilfredsstillende styring og kontroll på konsekvensene som følger av forsinkelsene i prosjekt Felles plattform, trinn 1 og trinn 2?

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". Konsernrevisjonen ser at prosjekt Felles plattform er utvidet med ytterligere (del-)prosjekter og at det har vært i utvikling i (del-)prosjektene siden forrige rapport. Konsernrevisjonen trekker her frem noen av endringene i forhold til vår beskrivelse i tertialrapport 2/2021.

Prosjekt Felles plattform skal gjennomføres i flere trinn. I løpet av de siste to tertialene er trinn 2 av prosjektet blitt nærmere spesifisert, og omfatter både å anskaffe en hybrid skyplattform og å etablere noen utvalgte tjenester på denne plattformen. I dokumentasjonen til styresak 113-21 i Sykehuspartner HF fremkommer følgende: "Med denne tidsplanen vil det være mulig for de første tjenestene å ta i bruk skyplattformen fra 2. halvår 2023. Det vil være hensiktsmessig å starte med de tjenestene som allerede er tilpasset sky-teknologi, slik som Regional data- og analyseplattform (RDAP) og Regional prosessplattform".

Trinn 1 av prosjektet skal ta frem en oppgradert versjon av Leveranseplattformen. Den oppgraderte plattformen kalles Leveranseplattformen 2.0. Leveranseplattformen vil utgjøre "on premises"-delen av felles regional plattform. Etter at denne revisjonsperioden ble avsluttet har denne delen av prosjektet blitt opprettet med navnet *Trinn 1 – modernisering Leveranseplattformen*.

I tillegg er det utarbeidet et plangrunnlag i form av dokumentet *Målbilde og veikart for Programvaredefinert Datasenter "Leveranseplattformen 2.0"*. Dette dokumentet kalles i denne revisjonsrapporten "*Målbilde og veikart*". Konsernrevisjonen har vurdert dette dokumentet og konsekvensene som fremkommer

som følge av valget av at "on premises"-delen av felles regional plattform skal være Leveranseplattformen. I denne sammenheng er det også sett på beslutningsprosessene som ligger til grunn.

Det fremgår ikke klart av dokumentet "Målbilde og veikart" hva formålet med dokumentet er, men programledelsen opplyser at dokumentet er ment som en beskrivelse av valgene og endringene som må gjennomføres i Sykehus-partner HF for at Leveranseplattformen skal bli den "on-premises"-delen av felles regional plattform som regionen trenger.

Revisjonens problemstillinger er besvart med følgende inndeling:

- Styring av avhengigheter fra og overfor prosjekt Tjenestemigrering og Felles drifts- og forvaltningsmodell, herunder om man har kontroll på konsekvenser ved forsinkelser.
- Målbilde og veikart som plan for videreutvikling av Leveranseplattformen
- Beslutningsprosesser i prosjekt felles plattform som ledet frem til valg av Leveranseplattformen 2.0.

### 3.2 Styring av avhengigheter fra og overfor prosjekt Tjenestemigrering og Felles drifts- og forvaltningsmodell

Det er konsernrevisjonens vurdering at Program STIM har forbedret avhengighetsstyringen. Det er etablert en felles avhengighetsoversikt som alle prosjekter oppdaterer jevnlig. Alle prosjekter dokumenterer i sine månedlige rapporter avhengighetene de har til andre prosjekter i STIM, til linjen og til andre utenfor programmet. I tillegg dokumenteres avhengigheter motsatt vei, det vil si andres avhengigheter til rapporterende prosjektets leveranser.

#### Avhengigheter mellom Tjenestemigrering og prosjekt Felles Plattform

Prosjekt Tjenestemigrering har god kommunikasjon med prosjekt Felles plattform, særlig innen arbeidet med *Målbilde og veikart*. Dette bidrar til å fange opp avhengigheter. Prosjektet er i en første gjennomføringsfase med migrering fra et lokalt domene ved Sykehuset Innlandet HF. I denne fasen har prosjekt Tjenestemigrering ikke avhengigheter til leveranser fra prosjekt Felles

plattform. Prosjekt Tjenestemigrering er likevel kjent med at når det skal starte planlegging for migrering fra andre plattformer, vil det oppstå store avhengigheter til Leveranseplattformen 2.0 – med hensyn til både tid og omfang. Disse avhengighetene til Leveranseplattformen 2.0 fremgår også skriftlig i dokumentet *Målbilde og veikart*.

#### Avhengigheter mellom Felles drifts- og forvaltningsmodell og prosjekt Felles Plattform

Felles drifts- og forvaltningsmodell (FDM) er ikke lenger definert som et prosjekt i STIM. Det er nå en programaktivitet i STIM. Selv om FDM ikke lenger er et prosjekt, legges prosjektmetodikken så langt det passer til grunn for styring og oppfølging av økonomi, risiko mv. som om FDM var et prosjekt. Det er ikke definert leveranser i Felles drifts- og forvaltningsmodell. Avhengigheter slik prosjektmetodikken (se 11 Vedlegg 5 - Begreper) definerer dette, finnes derfor ikke. Felles drifts- og forvaltningsmodell bistår andre prosjekter og skal bidra til enhet og konsistens i prosjektene i STIM-programmets leveranser.

#### Kontroll på konsekvenser ved forsinkelser

Forsinkelser knyttet til avhengigheter mellom prosjekter – både overfor og fra prosjekt Felles plattform – håndteres i dialog mellom prosjektene både på styringsgruppemedlem- og prosjektledernivå. Dette har blant annet vært observert i styringsgruppemøter når forsinkelser av infrastruktur til RAM har vært behandlet.

### 3.3 Målbilde og veikart som plan for videreutvikling av Leveranseplattformen

Det er konsernrevisjonens vurdering at dokumentet er et godt og grundig grunnlag for en utviklingsplan for Leveranseplattformen.

Det er i dokumentet beskrevet en risiko for at ikke alle eksisterende applikasjoner kan migreres til Leveranseplattform 2.0 (Gevinstrisiko 6 i *Målbilde og veikart*). Dette kan få konsekvenser for programmets effektmål.

Konsernrevisjonen vil fremheve viktigheten av at det er lagt en forutsetning om betydelige organisatoriske endringer i store deler av Sykehuspartner HF for at Leveranseplattformen skal kunne hente ut de ønskede gevinster og effekter. I *Målbilde og veikart* er det forutsetninger om tverrfaglige team og smidige arbeidsmetoder. Behovet for endringer vil være på tvers av flere virksomhetsområder i Sykehuspartner HF. En rekke støttefunksjoner må tilrettelegges for å understøtte en ny arbeidsform. Beslutningsstrukturer innen en rekke områder som for eksempel arkitekturstyring, informasjonssikkerhet og løsningsdesign blir utfordret og må tilpasses.

Selv om konsernrevisjonen ser at de organisatoriske endringene kan være positive for Sykehuspartner HF, vil slike strukturelle endringer som her er beskrevet, kreve høy ledelsesoppmerksomhet og -forankring for å lykkes. Erfaring tilsier at det er krevende for en organisasjon å gjennomføre denne type endringer. Sykehuspartner HF er i en situasjon der mange ressurser er involvert i å utvikle og motta leveranser fra programmets prosjekter. Flere av prosjektene i program STIM har allerede ført opp tilgang til linjeressurser som risiko.

Det fremkommet også at antall systemer man kan sanere og standardisere for å oppnå effektivitet har vært optimistisk anslått. Dermed vil det være mindre effektivitetsgevinst i linjen med hensyn til antall systemer som må driftes. Når Program STIM har overlevert sine leveranser til linjen, vil linjen i en lengre periode måtte drifte både tidligere systemer og infrastruktur og den nye som leveres fra programmet. Dette vil gi økt belastning på linjen.

I en slik situasjon forutsetter *Målbilde og veikart* vilje, evne og sterk ledelsesforankring for å gjennomføre det som prosjektet beskriver som store organisatoriske endringer. Konsernrevisjonen vurderer denne forutsetningen som så vesentlig, at det kan få store konsekvenser for muligheten til måloppnåelse for program STIM dersom den ikke blir oppfylt.

Det er konsernrevisjonens vurdering at så store organisatoriske endringer må forankres i den øverste ledelsen i Sykehuspartner HF for å kunne lykkes. Det fremkommer ikke i *Målbilde og veikart* eller av den etterfølgende behand-

lingen i styringsgruppen og STIM programstyringsgruppe i hvilken grad denne forutsetningen vurderes som mulig å gjennomføre av Sykehuspartner HFs øverste ledelse. Programledelsen har opplyst at styret i Sykehuspartner HF vil bli jevnlig informert om forutsetningene for realisering av gevinster, både i behandlingen av saker knyttet til utviklingen av felles regional plattform og til organisasjonsutvikling.

### 3.4 Beslutningsprosesser i prosjekt felles plattform

#### Beslutninger som ledet frem til valg av Leveranseplattform 2.0

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*.

I desember 2021 foreligger konseptutredning *Målbilde og veikart* som redegjør for premissene for å kunne realisere Leveranseplattformen og for handlingsalternativene for utvikling av Leveranseplattformen. Leveranseplattformen 2.0 blir en annen plattform enn det som har vært Leveranseplattformen på SIKT.

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.

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 fordel og ulemper, konsekvenser og gevinster. Handlingsalternativene skal så være beslutningsgrunnlag for veien videre.

### 3.5 Revisjonens oppfølging av tilbakemeldinger etter forrige tertialrapport

Sykehuspartner HF anmodet i sin tilbakemelding etter forrige tertialrapport om at prosjektrevisjonen av Felles plattform la særskilt vekt på beslutninger i prosjekt *Felles Plattform trinn 2 –hybrid sky* i denne tertialrapporten.

Denne prosjektrevisjonen av prosjekt Felles plattform sluttføres med rapporteringen for tredje tertial. I løpet av tredje tertial har det vært noen beslutninger i trinn 2 opp mot styret i Sykehuspartner HF samt mot STIM programstyringsgruppe. Dette har omhandlet oppstart av første fase i gjennomføringen og etterfølgende søknad om finansiering samt godkjent oppstart av anskaffelser. Konsernrevisjonen har ikke gjort noen særskilte revisjonshandlinger i den sammenheng.

Prosjekt *Felles Plattform – Trinn 2 Hybrid sky* medfører isolert sett ikke noen direkte endring av regionens bruk av skyløsninger. Prosjektet er i sin nåværende form avgrenset til å anskaffe en avtale som muliggjør bruk av skytjenester og etablere noen definerte nye tjenester i skyen.

I tillegg er det konsernrevisjonens vurdering at risikoen ved å gjennomføre denne anskaffelsen er begrenset av flere årsaker:

- Det legges ikke til grunn et minstekjøp av tjenester hos den fremtidig valgte leverandør. Kostnader påløper følgelig først når man faktisk bruker tjenester.
- Kostnadene med å gjennomføre prosjektet er relativt sett begrenset, men det å ha en avtale på plass når behovet oppstår gir mulighet til kostnadsbesparelser.
- Sykehuspartner HF og prosjektet har tilgang til nødvendig teknisk og juridisk fagkompetanse.
- Risikoene med å ta i bruk en skyløsning i foretaksgruppen blir først aktuell når systemer og data flyttes opp i, eller man starter å benytte sky-løsningen. I den forbindelse vil det måtte gjennomføres ROS-analyser mv. Beslutningen om legge en eksisterende eller fremtidig tjeneste i sky og

aksept av risiko i den forbindelse fattes i andre instanser utenfor dette prosjektet.

Utover dette er det en risiko knyttet til problemstillingen med Schrems II-dommen fra EU-domstolen. Dommen vanskeliggjør bruken av utenlandske – og da særlig amerikanske – skyleverandører til å behandle personopplysninger. Dette er en problemstilling som EU søker en generell løsning på. Inntil denne problemstillingen er løst, kan ikke personopplysninger legges ut på en tjeneste hos en utenlandsk tjenesteleverandør. Men en avtale kan benyttes til løsninger uten personopplysninger og til å bygge kompetanse i Sykehuspartner HF. Dersom det er aktuelt å inngå en avtale før problemstillingen er avklart, bør eventuelle vilkår knyttet til Schrems II-dommen være vurdert.

Problemstillingen er kjent for prosjektet og har vært drøftet i styringsgruppen. Hvilke konsekvenser dette kan få for fremdrift, avtaleinngåelse eller begrensninger i kravspesifikasjonen har det vært for tidlig å vurdere i denne rapporteringsperioden.

## 4. Oppfølging av revisjon av implementering av Windows 10 i foretaksgruppen

I første tertial 2021 gjennomførte konsernrevisjonen en revisjon av implementeringen av Windows 10 i foretaksgruppen. Konsernrevisjonen har i andre og tredje tertial 2021 hatt mer begrensede revisjonsaktiviteter knyttet til oppgraderingen til Windows 10, status- og utfordringsbildet i prosjektene og hvordan anbefalingene fra konsernrevisjonen har blitt fulgt opp.

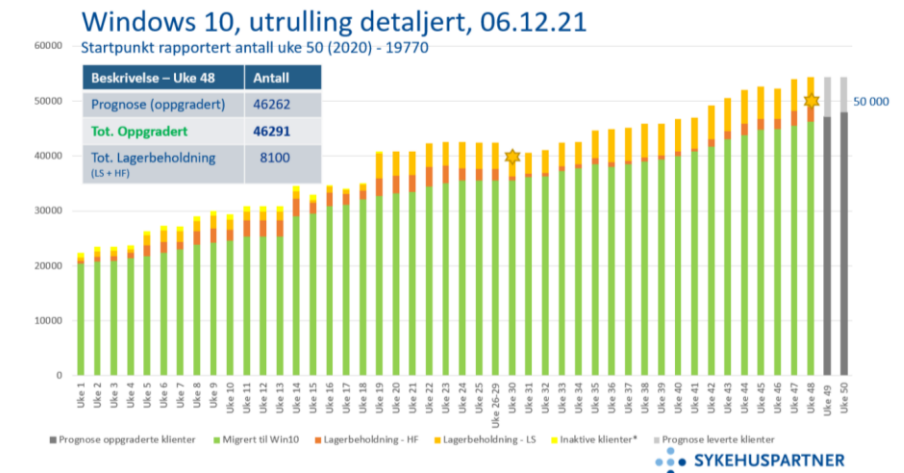
### 4.1 Status, risiko og utfordringsbildet

Windows 10-oppgaderingen i foretaksgruppen har høsten 2021 bestått av prosjektene Windows 10 fase 1 og Windows 10 fase 2 som har vært i gjennomføringsfasen, og Windows 10 fase 3 som har vært i planleggingsfasen.

Windows 10 fase 1 ble avsluttet i november 2021, og prosjektet leverte sin sluttrapport i desember 2021. Sluttrapporten redegjør blant annet for prosjektets måloppnåelse og læringspunkter. Prosjektet fikk revidert sin plan i mai 2020. I den reviderte planen ble det tydeliggjort at målet var å levere et høyest mulig volum av oppgraderte Windows 10-klienter så raskt som mulig. Sammenlignet med det estimerte omfanget i den reviderte planen har prosjektet levert under budsjett og over måltallet om 50 000 leverte klienter (fra prosjektets side var 54 280 klienter levert).

Den nye gjennomføringsstrategien for Windows 10 fase 1 har etter konsernrevisjonens vurdering fungert godt for å få bedre fremdrift og kontroll med omfanget i Windows 10-oppgaderingen. Konsernrevisjonen merker seg likevel at det gjenstår et arbeid med å ferdigstille og faktisk få oppgradert et betydelig antall klienter ved prosjektets slutt (se total lagerbeholdning i figuren på neste side). Dette er klienter hvor tilhørende applikasjoner er ferdig tilrettelagt og testet og hvor det fra prosjektet er klargjort for å gjennomføre oppgradering eller utskiftning av klienter (definert av prosjektet som "levert"), men hvor enten helseforetakene eller Lokal Service i Sykehuspartner HF's

linjeorganisasjon er ansvarlige for at oppgraderingen eller utskiftningen av klienter faktisk gjennomføres.



Windows 10 fase 2 overtok fra desember 2021 oppfølging og håndtering av lagerbeholdningen fra fase 1. Dette omfatter oppfølging av helseforetakene og linjen i Sykehuspartner HF, håndtering av problemer som måtte oppstå og løpende rapportering på gjennomført oppgradering og utskiftning av klienter.

For prosjektet Windows 10 fase 2 bidrar spesielt lagerbeholdningen for utskiftning av klienter til merarbeid og økt risiko for større ressursbehov eller forsinkelse i prosjektet. Windows 10 fase 2 rapporterer per desember 2021 et samlet sett rødt risikobilde. Dette begrunnes med at det er flere risikoer som i sum bidrar til et mer krevende risikobilde for prosjektet. Risikoene knytter seg blant annet til stram tidsplan, applikasjoner som ikke er kompatible med Windows 10, rydding og tilrettelegging av applikasjoner og tilgjengelig

kapasitet i Sykehuspartner HF og helseforetakene, i tillegg til den overførte lagerbeholdningen fra Windows 10 fase 1.

Windows 10 fase 2 prosjektet rapporterer per desember 2021 at prosjektet forventes avsluttet innen utgangen av 2022 i henhold til plan og i henhold til grunnkalkyle.

Windows 10 fase 3 skal håndtere medisinsk- og byggteknisk utstyr (MTU og BTU). Dette arbeidet har en antatt høy kompleksitet. Gjennomføringsrisikoen for prosjektet er noe redusert etter at styret i Helse Sør-Øst RHF vedtok prosjektets finansiering, hvor det ble besluttet at prosjektet kan isolere applikasjoner som det er umulig å få oppgradert til Windows 10, eller der det vurderes at det ikke vil være mulig å rekke en oppgradering i henhold til prosjektets tidsplan. En slik isolering kan på sin side føre til at det vil være MTU-er og BTU-er som ikke oppgraderes til Windows 10 som en del av oppgraderingsprosjektene. Det er derfor vesentlig at forvalterne i Sykehuspartner HF og fra pågjeldende HF legger en plan for å håndtere klienter som eventuelt isoleres.

Det er uavklart hvordan klienter som ikke er oppgradert skal følges opp etter at Windows 10 fase 2 og Windows 10 fase 3 er avsluttet. Manglende oppgradering av klienter til Windows 10 kan få konsekvenser for sikkerhet, drift og forvaltning, og andre prosjekter i program STIM.

## **4.2 Oppfølging av tiltak basert på konsernrevisjonens anbefalinger**

Windows 10-prosjektene har etter konsernrevisjonens vurdering arbeidet tilfredsstillende med de anbefalingene konsernrevisjonen har gitt i første og andre tertial 2021.

## 5. Anbefalinger

Nummererte henvisninger i den etterfølgende tabellen viser til kapittelnummer.

| Område           | #     | Anbefaling                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|------------------|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Monitorering     | 2.2   | Konsernrevisjonen anbefaler at risikorapporteringen i program STIM sees opp mot programmets målbilde, og at risikoenes årsak og konsekvens, samt tilhørende tiltak, konkretiseres. Dette for å bidra til en mer aktiv risikostyring, og bedre forståelse for risiko og oppfølging av tiltakenes effekt.                                                                               |
|                  | 2.3   | For å legge til rette for en mer effektiv gjennomføring av program STIM anbefaler konsernrevisjonen at Sykehuspartner HF i samarbeid med Helse Sør-Øst RHF tar initiativ til å vurdere mulighetene for endringer og forenklinger i den finansielle styringen av programmet.                                                                                                           |
| Felles plattform | 3.2   | Programmet bør vurdere om man skal dokumentere avhengigheter i avhengighetsregisteret så tidlig som mulig etter at de er identifisert – selv om det ikke er mulig å definere dem helt presist.                                                                                                                                                                                        |
|                  | 3.3 a | Konsernrevisjonen anbefaler at ledelsen i Sykehuspartner HF prioriterer de organisatoriske endringene som kreves for at Leveranseplattformen 2.0 skal kunne bli en suksess, eller vurderer andre alternativer.                                                                                                                                                                        |
|                  | 3.3 b | Konsernrevisjonen anbefaler at ansvaret for organisasjonsendringene som forutsettes i <i>Målbilde og veikart</i> tydelig plasseres.                                                                                                                                                                                                                                                   |
|                  | 3.4 a | På generell basis anbefaler konsernrevisjonen at særlig ved store og komplekse veivalg bør handlingsalternativer, risiko og konsekvenser i størst mulig grad utredes før beslutningen fattes.                                                                                                                                                                                         |
|                  | 3.4 b | For fremtidige konseptvalgutredninger anbefaler konsernrevisjonen at det vurderes flere reelle alternativer. Dette for å gi ledelsen et tilstrekkelig grunnlag til å kunne ta informerte beslutninger.                                                                                                                                                                                |
| Windows 10       | 4.1   | Konsernrevisjonen anbefaler at Sykehuspartner HF og de øvrige helseforetakene i samarbeid utarbeider 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. Dette omfatter både oppfølging i linjen i Sykehuspartner HF og hvordan lokalt ansvar i de øvrige helseforetakene skal ivaretas. |

## 6. Revisjonsaktiviteter i kommende periode

Konsernrevisjonen vil fortsette følgerevisjonen av program STIM og underliggende prosjekter i 2022. Aktivitetene i følgerevisjonen baseres på konsernrevisjonens vurdering av risiko- og utfordringsbildet i programmet, samt innspill fra revisjonsutvalget i Helse Sør-Øst RHF, program STIM, styre og administrasjon i Sykehuspartner HF og Helse Sør-Øst RHF.

Revisjonene som skal gjennomføres i 2022 vil bli innarbeidet i plan for første tertial 2022 og resten av året. Planen vil bli fremlagt for styrets revisjonsutvalg før revisjonene starter opp.

## 7. Vedlegg 1: Analyser og grafer fra monitorering

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

### 7.1 Aktiviteter

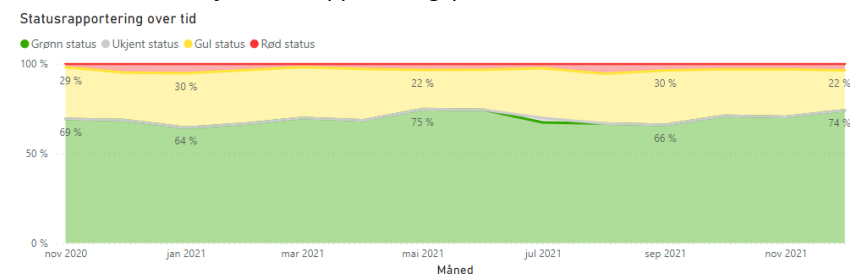
Figuren nedenfor gir en oversikt over hvilke aktiviteter som er gjennomført for å belyse de utvalgte områdene.

| Fokusområder                                                                                 | Status-rapporter pr. måned (lese, tracke og analysere) | Observere SG-møter | Gjennom-gå T-rapporter program (2 siste) | Gjennom-gå programri siko T-rapporter (helt tilbake) | Gjennom-gå risk-review program (2 siste måneder) | Gjennom-gå avhengighe tsregister program (sist oppdatert) | Samtaler med ansvarlige koordinatore /sentrale ressurser | Lese utvalgte programsaker -Effektstyring -mandat -styringsdok. -revidert plan -målbilde | Lese slutt-evalueringer avsluttede prosjekter 2021 | Samtaler PMO, program-leder og programeier | Samtaler PSG-medlem mer |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|--------------------|------------------------------------------|------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|--------------------------------------------|-------------------------|
| Status og risiko program og prosjekter<br>-Program<br>-Alle prosjekter<br>-Tjenestemigrering | X                                                      | X                  | X                                        |                                                      |                                                  |                                                           |                                                          | X                                                                                        | X                                                  | X                                          | Ikke prioritert T3      |
| Programrisiko                                                                                |                                                        |                    | X                                        | X                                                    | X                                                |                                                           | X                                                        | X                                                                                        | X                                                  | X                                          |                         |
| Avhengigheter                                                                                |                                                        |                    | X                                        |                                                      |                                                  | X                                                         |                                                          | X                                                                                        | X                                                  | X                                          |                         |
| Effektmål/gevinster                                                                          |                                                        |                    | X                                        |                                                      |                                                  |                                                           |                                                          | X                                                                                        | X                                                  | X                                          |                         |
| Omfangsstyring og målbilde                                                                   |                                                        |                    | X                                        |                                                      |                                                  |                                                           |                                                          | X                                                                                        | X                                                  | X                                          |                         |
| Finansiering og styringsrammer                                                               |                                                        |                    | X                                        |                                                      |                                                  |                                                           | X                                                        | X                                                                                        | X                                                  | X                                          |                         |
| Ev. annet:<br>-Endringer i program-organiseringen<br>-Rolleforståelse PSG                    |                                                        |                    |                                          |                                                      |                                                  |                                                           |                                                          |                                                                                          |                                                    |                                            |                         |

## 7.2 Analyser monitorering

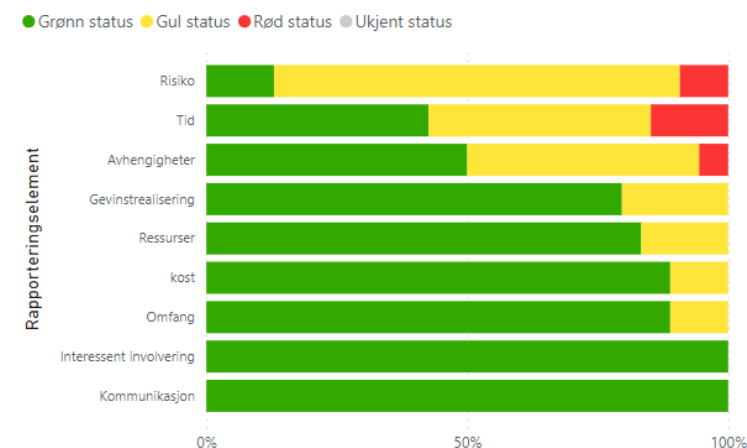
Statusrapporteringen fra hvert enkelt prosjekt er samlet til en helhetlig oversikt. De følgende grafene viser en oversikt over prosjektenes rapporterte status.

### Overordnet status for hele rapporteringsperioden



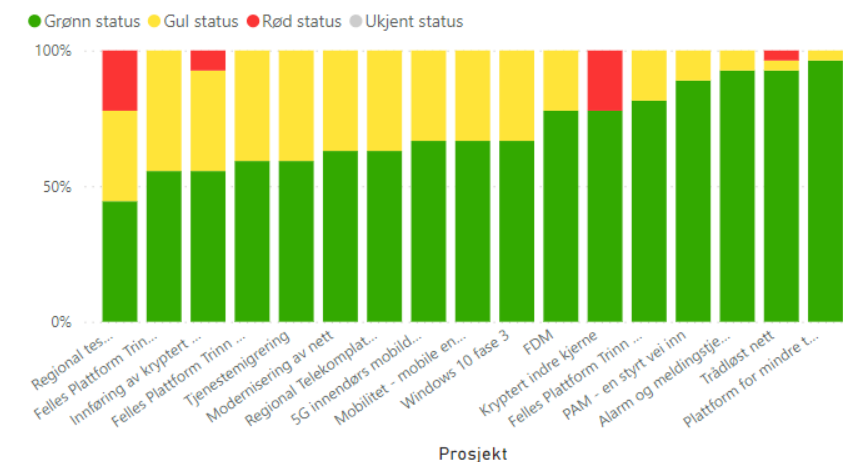
### Rapporteringsstatus per element for T3 (oktober-desember)

#### Rapporteringsstatus per element



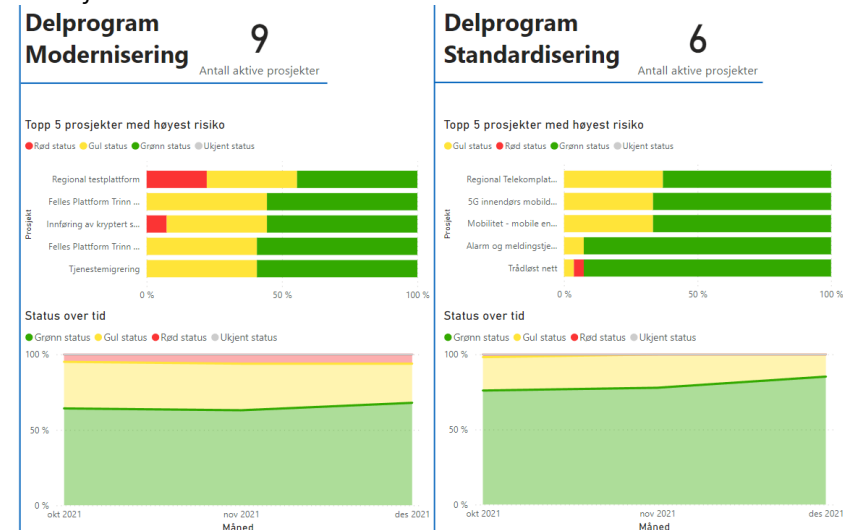
### Rapporteringsstatus per prosjekt for T3 (oktober-desember)

#### Rapporteringsstatus per prosjekt



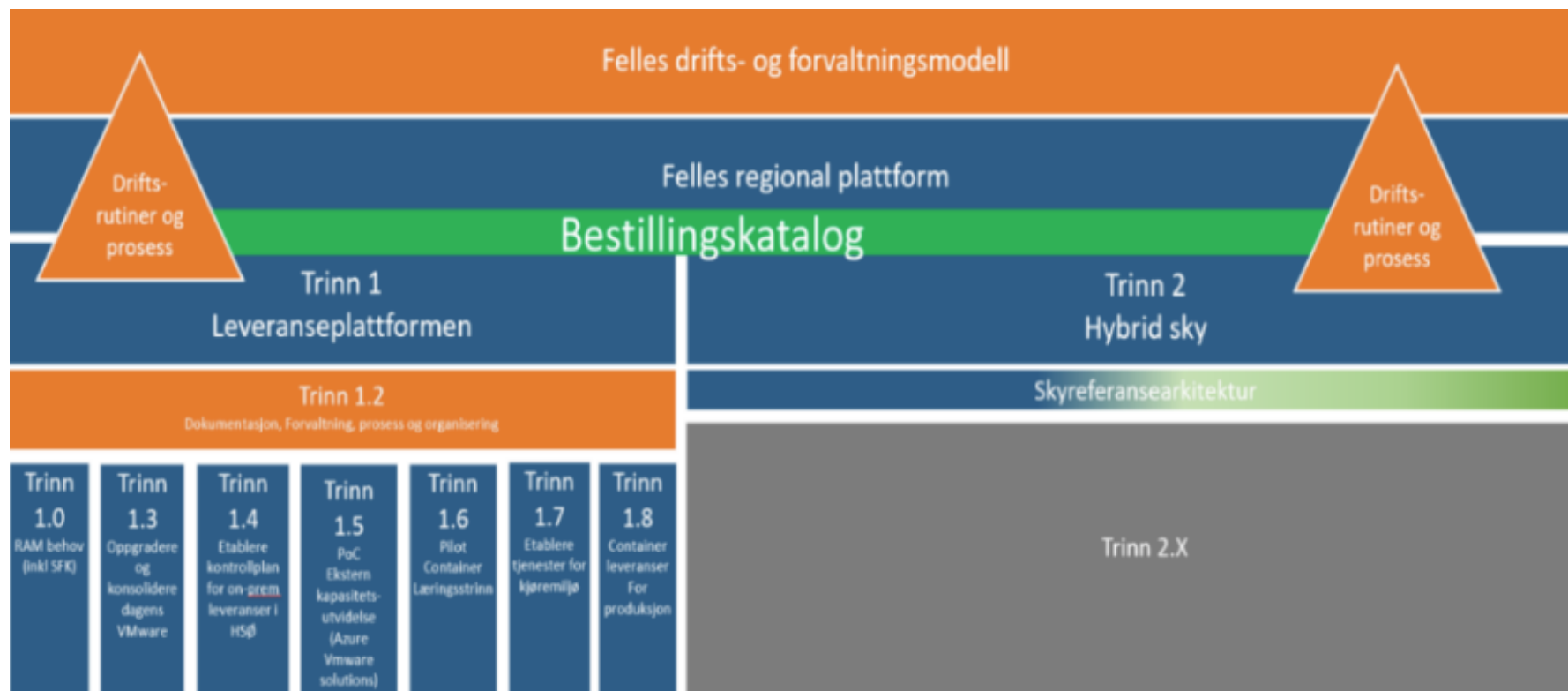
### Rapporteringsstatus per delprogram.

Merk at prosjektene for Windows 10 og FDM ikke er inkludert i oversikten nedenfor.



## 8. Vedlegg 2: Kort beskrivelse av prosjekt Felles plattform

Målbildet til prosjekt Felles plattform er å levere en felles regional plattform for alle IKT-løsninger som skal være regionale. Leveransene fra prosjekt Felles plattform er farget blått i figuren under:



Denne og etterfølgende figurer og beskrivelser er hentet fra *STIM Felles plattform – Styringsdokument v 4.3, datert 28. januar 2022* med noen forenklinger av beskrivelsen.

Som det fremgår av figuren er det et tett samarbeid med programaktiviteten "Felles drifts- og forvaltningsmodell". Det er også noen leveranser som er utenfor disse to prosjektene (farget grønt). Et eksempel på dette er Microsoft Teams som er en skytjeneste som allerede er tatt i bruk i regionen.

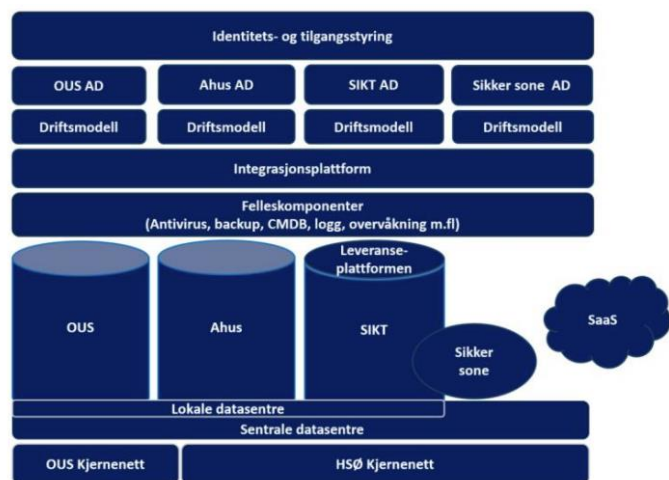
Prosjektet er delt opp i to trinn: Trinn 1 Leveranseplattformen og Trinn 2 Hybrid sky. Hvert trinn har "undertrinn" benevnt som Trinn 1.x eller 2.x. Disse beskriver leveranser fra prosjekt Felles plattform. De fleste leveransene utarbeides i egne prosjekter. Navn på leveranse og prosjekt er nært knyttet sammen.

Per 28. januar 2022 er følgende prosjekter definert med fase, leveranser og gevinster:

- **Felles plattform - trinn 1 RAM**
  - nærmer seg av avslutning av gjennomføringsfasen
  - skal understøtte innføring av Regional radiologiløsning og multimediearkiv (RAM) i Helse Sør-Øst på leveranseplattformen
  - for å muliggjøre implementering av RAM på OUS
- **Felles plattform - trinn 1 containerteknologi**
  - er i gjennomføringsfase
  - skal etablere miljøer for å understøtte moderniseringen av DIPS Arena ved bruk av container-teknologi på leveranseplattformen
  - for å understøtte EPJ modernisering i regi av Sykehuspartner HF
- **Felles plattform - trinn 1 modernisering leveranseplattformen**
  - er tidlig i planleggingsfasen
  - skal levere Leveranseplattformen 2.0 og teste ut ny drifts- og leveransemodell for den plattformen
  - for å understøtte dagens og fremtidige applikasjoner og tjenester som må kjøres på "on premises"-plattformen
- **Felles plattform - trinn 2 hybrid sky**
  - er tidlig i gjennomføringsfasen
  - skal etablere hybrid skyplattform ved bruk av markedet med kapasitet i allmenn sky og med mulighet for lokal kapasitet
  - for å gi utvidet og ny kapasitet/kapabilitet, økt effektivitet i etableringen av nye IKT-løsninger, økt skalerbarhet og elastisitet og tilgang til nye og forbedrede verktøy

Alle prosjektene har en felles styringsgruppe og en hovedprosjektleder. Det finnes et felles styringsdokument, men hvert av prosjektene har egne budsjetter, egne business case og rapporterer selvstendig på blant annet økonomi, risiko og fremdrift.

Prosjektet skal ta Helse Sør-Øst fra dagens plattformstruktur:

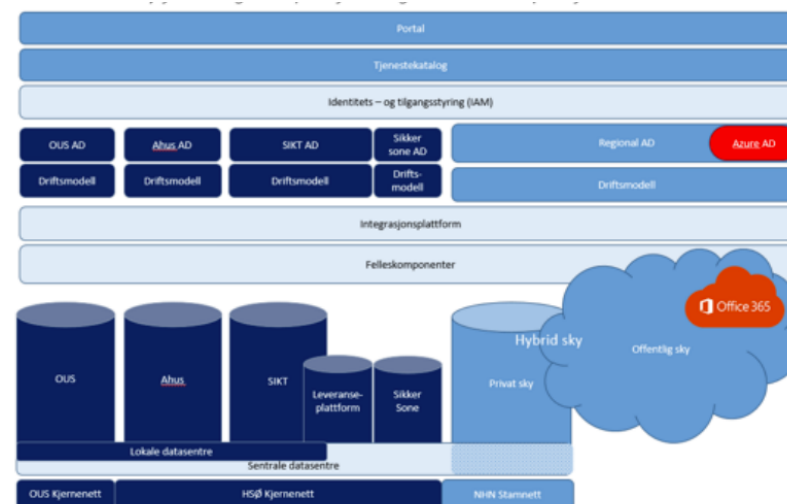


Figur: Nåsituasjon

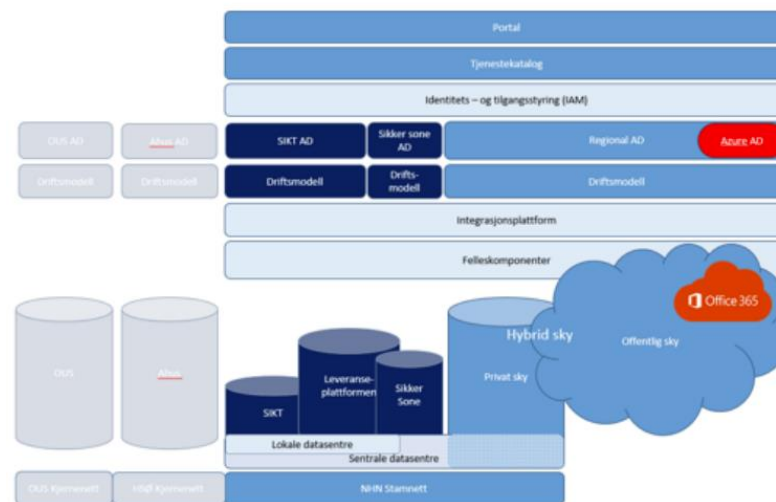
I *Nåsituasjonen* er Leveranseplattformen en del av SIKT-plattformen. Dagens Leveranseplattformen kalles gjerne Leveranseplattformen 1.5, som er en videreutvikling i linjen fra Leveranseplattformen 1.0. Prosjekt Felles plattform bidrar sammen med Felles drifts- og forvaltningsmodell i dokumentasjon av den plattformen.

Leveranseplattformen 2.0 som skal tas frem gjennom prosjekt Felles plattform blir en annerledes plattform enn Leveranseplattformen 1.0 / 1.5. Den vil få en ny driftsmodell, tatt frem gjennom prosjekt Felles plattform. Det vil være tydelig skille til SIKT og det vil etableres egne kontroll- og administrasjonsplan. Figur *Sameksistens* viser målbildet av det prosjektet vil få levert.

Figur *Målbilde* viser et endelig målbilde for felles regional plattform. Dette nås først lenge etter at prosjektet og antagelig program STIM er avsluttet. I det endelige målbilde skal antall plattformer i Helse Sør-Øst være vesentlig redusert.



Figur: Sameksistens



Figur: Målbilde

## 9. Vedlegg 3: Gjennomføring av revisjon prosjekt Felles plattform

### 9.1 Metodisk tilnærming, omfang, vurdering og avgrensning

Revisjonen av prosjekt Felles plattform har pågått siden mai 2021 medregnet planleggingen av oppdraget. I løpet av denne tiden er det flere forhold både i og rundt prosjekt som er endret. Noen problemstillinger og kriterier justert i forhold til oppdragsplanen som ble utarbeidet første halvår 2021. Prosjekt Felles plattform har hatt flere leveranser og har utarbeidet nye ledelsesprodukter. Prosjektet har mottatt nye bestillinger og forberedt og gjennomført faseoverganger. I tillegg har konsernrevisjonen opparbeidet seg en gradvis bedre innsikt i prosjektets oppdrag og risiko. På dette grunnlaget erfarer revisjonen at noen problemstillinger har fått en endret aktualitet. I dette avsnittet drøftes utviklingen og revisjonens erfaringer i oppdraget opp mot problemstillingene i oppdragsplanen, og hvordan problemstillingene er besvart.

Dette revisjonsoppdraget har hatt syv problemstillinger. Disse er besvart i to delrapporter, se tabellen under.

| Nr. | Problemstilling                                                                                                  | Delrapporter: | 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.

Delrapport 1 er i tertialrapport for annet kvartal 2021 og delrapport 2 er i denne tertialrapporten. Problemstillingene er utdypet med kriterier. Problemstillinger og kriterier er i det følgende drøftet hver for seg.

#### 9.1.1 Er prosjektets styrende dokumenter for trinn 1 og trinn 2 oppdatert og gjenspeiler de prosjektets nåværende innhold og retning?

I denne problemstillingen skulle det undersøkes 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 i 9.3 Oversikt over styrende dokumenter for prosjekt Felles plattform. Videre skulle avhengigheter til prosjekt tjenestemigrering og Felles drifts- og forvaltningsmodell vurderes.

Spørsmål knyttet til de styrende dokument er besvart Delrapport 1.

Avhengigheter til andre prosjekter som Felles drifts- og forvaltningsmodell og Tjenestemigrering skulle bli vurdert ut fra følgende antagelser:

Prosjekt Felles drifts- og forvaltningsmodell (FDM) skal tilrettelegge for etablering av, eller etablere, prosesser og kompetanse som behøves i en driftsfase av en ny hybrid skyplattform.

*Under revisjonen fremkom det at denne antagelsen ikke var helt dekkende. FDM vil bistå i prosessutviklingen, men flere av oppgavene er plassert til prosjekt Felles plattform enn det som på forhånd ble antatt av konsernrevisjonen. Dermed er avhengigheten mindre enn antatt.*

Prosjekt Tjenestemigrering har ansvar for å migrere tjenester og applikasjoner fra dagens plattformer til felles regional plattform.

*Denne antagelsen har blitt bekreftet og prosjekt Felles plattform skal ikke migrere løsninger.*

Revisjonen har vært begrenset til å undersøke om avhengigheter mellom prosjektene er tydelig identifisert i prosjektene og i programmets dokumentasjon (avhengighetsregister), og om det er etablert tiltak for å håndtere disse avhengighetene.

*Revisjonen har observert at avhengighetene er identifisert i prosjektene og dokumentert. En betinget avhengighet som ikke ennå er dokumentert er avhengigheten prosjekt Tjenestemigrering vil ha til Leveranseplattformen (versjon 2.0). Det planlegges for at Leveranseplattformen 2.0 skal tas frem gjennom prosjekt Felles plattform. Omfanget av oppgaven med å ta frem Leveranseplattform 2.0 er beskrevet som omfattende. Her er det følgende risiko for forsinkelser som vil kunne påvirke prosjekt Tjenestemigrering.*

#### **9.1.2 Hvordan er beslutningsprosessen for leveranseomfanget i prosjekt Felles plattform og er denne prosessen hensiktsmessig?**

I problemstilling 2 var problemstillingen formulert rundt beslutningsprosessen for leveranseomfanget i prosjekt Felles plattform og om denne prosessen er hensiktsmessig. Problemstillingen omfatter beslutningsprosessen som definerer hva prosjekt Felles plattform i programmet skal utføre og levere. Dette er styringsprosesser på programnivå. Revisjonen skulle se på prosessene som fører til endringer av leveranseomfanget i dette prosjektet og hva som har ledet fram til beslutningen om gjennomføring av prosjekt Felles Plattform i to trinn.

*Revisjonen har lagt et fremoverskuende perspektiv til grunn og i begrenset grad gransket tidligere beslutninger. Det er konsernrevisjonens vurdering at det gir liten verdi å vurdere prosessene som lå til grunn for at prosjektet ble delt i to trinn. Konsernrevisjonen har i Delrapport 1 påpekt risiko med denne tilnærmingen og anbefalt programmet å ikke legge nye oppgaver inn i pågående prosjekter.*

#### **9.1.3 Kan trinn 2 bygge videre på leveransene fra trinn 1, eller er leveransene i trinn 1 løsninger som ikke kan gjenbrukes i ny felles plattform?**

*Spørsmålet er besvart i Delrapport 1 med at trinnene ikke bygger på hverandre eller skal erstatte hverandre over tid, men er komplementære trinn.*

#### **9.1.4 Er det tilfredsstillende styring og kontroll på konsekvensene som følger av forsinkelsene i prosjekt Felles plattform, trinn 1 og trinn 2?**

I problemstilling 4 var spørsmålet om det er tilfredsstillende styring og kontroll på konsekvensene som følger av forsinkelsene i prosjekt Felles plattform, trinn 1 og trinn 2. Denne problemstillingen omfatter prosjektets håndtering av forsinkelser. Revisjonen skulle undersøke om programmets prosesser for å ivareta avhengigheter omfatter vurderinger og dokumentasjon av forsinkelser, konsekvenser og tiltak.

*Det er ikke dokumentert hvilke prosjekter eller tjenester som er blitt påført konsekvenser (forsinkelser) som følge av at felles regional plattform blir flere år forsinket. Men i Målbilde og veikart er det dokumentert prosjekter og tjenester som har avhengighet til at Leveranseplattform 2.0 blir levert med all påkrevd funksjonalitet.*

#### **9.1.5 Er Sykehuspartner HF's konseptvalg om hybrid skyløsning som legges til grunn for prosjekt Felles plattform i trinn 2 kjent og omforent blant aktuelle interessenter?**

I problemstilling 5 var spørsmålstillingen om Sykehuspartner HF's konseptvalg om hybrid skyløsning som legges til grunn for prosjekt Felles plattform trinn 2 er kjent og omforent blant aktuelle interessenter. Denne problemstillingen omfatter i stor grad prosesser som styres utenfor prosjektet og revisjonen skulle undersøke i hvilken grad aktører som programledelsen, ledelsen i Sykehuspartner HF, helseforetakene og det regionale helseforetaket har vært involvert i konseptvalget.

*Problemstillingen var basert på en antagelse om at konseptvalget er en strategisk beslutning om hva som skal migreres og produksjonssettes som*

*tjenester i en skyløsning. Denne antagelsen var ikke riktig fordi konseptvalget ikke tar stilling til hvilke tjenester som skal kjøre som skytjenester.*

*Vurderinger av om, og i hvilken grad, dagens løsninger kan migreres til ny felles plattform er, så vidt konsernrevisjonen har informasjon om, ikke gjennomført ennå. Aktiviteter med dette som formål starter først nå i 2022. Ansvar for gjennomføring av vurderinger er ikke plassert i prosjekt Felles plattform, men i prosjekt Tjenestemigrering.*

Videre skulle det undersøkes om helseforetakene har vurdert et driftskonsept basert på hybrid skyløsning og da særskilt med tanke på helseforetakenes databehandlingsansvar.

*Fordi Ledelsen i Sykehuspartner HF startet en dialog med de andre helseforetakene rundt den samme problemstilling, valgte revisjonen å ikke gjennomføre en parallell undersøkelse.*

#### **9.1.6 Har prosjektet i anskaffelsesprosessen i trinn 2 tilgang til nødvendig kompetanse knyttet til den eller de fremtidige skyleverandørenes tjenester?**

*Denne problemstillingen ble besvart i Delrapport 1. Behovet for kompetanse er kjent og vil møtes med å engasjere flere prosjektmedarbeidere ut over dagens innleide arkitekt. Dagens arkitekt er ansatt i et konsulentshus som er potensiell leverandør til forespørselen.*

#### **9.1.7 Er kravspesifikasjonen som er utarbeidet i konseptfasen til prosjektet, et godt utgangspunkt for en anskaffelse?**

*Besvart i Delrapport 1 med at kravspesifikasjonen er bred og at i hvert fall deler av denne kan gjenbrukes.*

## **9.2 Revisjonsgrunnlag og -kriterier**

Revisjonsgrunnlaget tar utgangspunkt i interne retningslinjer (programhåndboken). Videre ligger rammeverk for prosjekt-, program og IKT-styring (se 11 Vedlegg 5 - Begreper) til grunn.

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

### 9.3 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 |
| <i>Målbilde og veikart</i>       | STIM Felles plattform – <i>Målbilde og veikart</i> for Programvaredefinert Datasenter "Leveranseplattformen 2.0" | 1.0     | 16.12.2021 |
| <i>(som grunnlag til kap. 8)</i> | STIM Felles plattform – Styringsdokument                                                                         | 4.3     | 28.01.2022 |

## 10. Vedlegg 4 - Gjennomførte samtaler

| Dato              | Navn                                                                               | Stilling/funksjon                                                                                                                                                 | Kontekst i revisjonen            |
|-------------------|------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|
| 2. november 2021  | Eli Sødem<br>Torfinn Myhre<br>Tormod Rønningen                                     | Prosjektleder Tjenestemigrering<br>Ansvarlig arkitekt, prosjekt Tjenestemigrering<br>CMS - datagrunnlagsansvarlig                                                 | Monitorering                     |
| 4. november 2021  | Line Alfarrustad                                                                   | Avdelingsdirektør Finans, Helse Sør-Øst RHF                                                                                                                       | Monitorering og Felles Plattform |
| 5. november 2021  | Petter Sverre Møller<br>Marianne Østvand                                           | Programleder STIM<br>Programleder STIM, prosjektportefølje                                                                                                        | Monitorering                     |
| 11. november 2021 | Jan-Henrik Stubberud<br>Fredrik Thorsen                                            | Prosjektleder Felles plattform<br>Arkitekt Felles plattform                                                                                                       | Felles Plattform                 |
| 17. november 2021 | Petter Sverre Møller<br>Rune Arntsen                                               | Programleder STIM<br>Leder programaktivitet Felles drifts- og forvaltningsmodell                                                                                  | Felles Plattform                 |
| 18. november 2021 | Jan-Henrik Stubberud                                                               | Prosjektleder Felles plattform                                                                                                                                    | Felles Plattform                 |
| 24. november 2021 | Rune Arntsen                                                                       | Leder programaktivitet Felles drifts- og forvaltningsmodell                                                                                                       | Felles Plattform                 |
| 25. november 2021 | Petter Sverre Møller<br>Marianne Østvand<br>Tor Magnus Storaker<br>Hanne Skogly    | Programleder STIM<br>Programleder STIM, prosjektportefølje<br>Programleder STIM, prosjektportefølje<br>Programkoordinator STIM                                    | Monitorering                     |
| 25. november 2021 | Turid Bjerkestrand                                                                 | Økonomisjef IKT, Helse Sør-Øst RHF                                                                                                                                | Alle                             |
| 26. november 2021 | Rolf Jørgen Nylund<br>Carsten Range                                                | Prosjektleder Windows 10 fase 2<br>Prosjektleder Windows 10 fase 3                                                                                                | Windows 10                       |
| 15. desember 2021 | Jan-Henrik Stubberud<br>Jan Tore Bjørndalen<br>Fredrik Thorsen<br>Marianne Østvand | Prosjektleder Felles plattform<br>Arkitekt prosjekt Felles plattform<br>Arkitekt prosjekt Felles plattform<br>Programleder STIM, prosjektportefølje Modernisering | Felles Plattform                 |
| 15. desember 2021 | Øyvind Johnsen                                                                     | Risikokoordinator program STIM                                                                                                                                    | Monitorering                     |
| 15. desember 2021 | Terje Valderhaug                                                                   | Controller program STIM                                                                                                                                           | Monitorering                     |

## 11. Vedlegg 5 - Begreper

| Begrep                   | Betydning lagt til grunn denne rapporten                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|--------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Vi / vår                 | Konsernrevisjonen som har gjennomført oppdraget                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 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 jernbaneskinnene. Uten biler eller tog som kjører på dem har de liten hensikt, men uten veiene eller skinnegangen kan ikke biler eller tog kjøre.<br>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. |
| On premises              | Noe som er på egen "grunn" (premises), under egen styring.<br>Her brukes det om datautstyr og infrastruktur som driftes av Sykehuspartner HF og som er installert i lokaler som er under Sykehuspartner HFs kontroll. Motsetningen er skytjenester der Sykehuspartner HF vil ha begrensede driftsoppgaver og datautstyr er installert på lokasjoner til avtalepartner.                                                                                                                                                                                                      |
| Ledelsesprodukter        | Leveranser fra et prosjekt som knyttes til grunnlag for styring og beslutninger i motsetning til de leveransene fra et prosjekt som produksjonssettes. Eksempler på ledelsesprodukter er business case, prosjektplan, endringsanmodninger mv.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Prosjektstyringsmetodikk | <a href="#">Prince2</a> , <a href="#">Prosjektveiviseren</a> til Digitaliseringsdirektoratet, <a href="#">Helse Sør-Østs prosjektmetodikk</a> .                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Programstyringsmetodikk  | <a href="#">MSP</a> (Managing Successful Programs).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |

## 12. Vedlegg 6: 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: Oktober-desember 2021

Virksomhet: Sykehuspartner HF

Oppdragsgiver: Styret i Helse Sør-Øst RHF

### Revisorer

- Espen Anderssen (oppdragseier)
- Mazhar B. Ahmad (oppdragsleder, til 7. desember 2021)
- Anders Blix (oppdragsleder, fra 7. desember 2021)
- 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>