Förstudie av Västra Götalandsregionens projekt för att effektivisera IT-verksamheten

Dnr: Rev 46-2012

Genomförd av: KPMG

Behandlad av Revisorskollegiet den 13 mars 2013

KPMG

cutting through complexity™

Förstudie av Västra Götalands-regionens projekt för att effektivisera IT-verksamheten

Västra Götalandsregionen

Revisionsenheten

2013-03-13

Innehåll

Kontaktpersoner på KPMG för denna rapport:

Annika Hessler
Senior Manager
mobil: 0706 43 49 23
annika.hessler@kpmg.se

Henrik Leffler
Manager
mobil: 0721 94 79 92
henrik.leffler@kpmg.se

	Sida
Uppdragets bakgrund, syfte och omfattning	2
Uppdragets genomförande	3
Styrmodell för IT	
■ Bakgrund, syfte och mål med IT-översynen	6
■ Beskrivning av den IT-styrmodell som implementeras	7
■ Förvaltningsmodellen som den implementeras	8
■ Roller och ansvar i styrmiljön	9
■ Finansieringsmodellen som den är tänkt att användas	10
KPMGs analys	
■ Projektets styrning och uppföljning	13
■ IT-styrmodellen	16
■ Identifierade problem i relation till styrmodell för IT	17
■ Risker och riskhantering	18
Sammanfattande slutsatser och rekommendationer	
■ Sammanfattande slutsatser	20
■ Rekommendationer	21

© 2013 KPMG AB, a Swedish limited liability company and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved.

Uppdragets bakgrund, syfte och omfattning

Uppdragets bakgrund och syfte

Västra Götalandsregionen har genomgått en omfattande förändring från att ha IT-verksamhet på varje förvaltning till att delvis ha slagit samman IT i en gemensam central IT-organisation kallad VGR IT.

Regionstyrelsen tog beslut 2010-06-22 att en översyn av regionens IT-verksamhet skulle genomföras. Syftet med IT-översynen var att utvärdera sammanslagningen av regionens IT-verksamheter, belysa för- och nackdelar med att strategiska och operativa IT-frågor inte finns i samma organisation, se över styrmodeller för regionens IT-verksamheter samt se över finansiering och prioritering av gemensamma IT-projekt.

I den nulägesbeskrivning som presenterades i januari 2011 identifierades följande problemområden:

- att förvaltning av samlade medel är ineffektiv och bristfällig
- att det finns brister i följsamhet till beslut
- att organisationsstyrningen är svår
- att leveransförmågan inom IS/IT är föremål för frustration samt
- att tydliga, konkreta och mätbara mål för styrning saknas.

Baserat på ovanstående har KPMG på uppdrag av Revisorerna genomfört en förstudie av det projekt som pågått för att effektivisera regionens IT-verksamhet.

Förstudien har syftat till att kartlägga projektets nuläge och identifiera riskområden. Förstudien har ytterst syftat till att analysera om problemen identifierade i IT-översynen kan lösas med vald styrmodell och finansieringslösning, dvs om projektet har förutsättningar att förbättra styrning, ledning och effektivitet inom IT.

Uppdragets omfattning

Förstudien har omfattat en belysning av vilka formella beslut som fattats, projektets nuläge och målsättningar samt styrmiljön för den valda modellen.

De frågor som främst kartlagts och bedömts är följande:

1. **Hur såg processen ut som föranledde valet av pm³-modellen?**
2. **IT-styrmodellen**
   a) Är den valda modellen för IT-styrning en ändamålsenlig lösning för de problem som finns med befintlig styrning av IT?
   b) Hur ser den tänkta styrmiljön ut, hur är roller, uppgifter och ansvar fördelade?
   c) Finns risk för stuprörstänk i stället för process- och flödestänk samt risk för ökad komplexitet/ byråkrati i den nya styrmodellen?
   d) Vilka möjligheter har verksamheterna att påverka inriktning och prioritering av IT? Finns risk för att IT-enheten får ett informationsövertag som kan hämma utvecklingen?
   e) Är den framtida finansieringsmodellen en ändamålsenlig lösning? Stöder den utveckling på regionnivå?
3. **Projektets styrning och uppföljning**
   a) Var befinner sig projektet i förhållande till den ursprungliga tids- och genomförandeplanen samt budget?
   b) Hur mycket interna resurser har nyttjats hittills i projektet?
   c) Finns en plan för när styrmodellen skall införlivas i linjeorganisationen? Hur länge bedömer projektledningen att konsulter kommer att finnas i verksamheten?

© 2013 KPMG AB, a Swedish limited liability company and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved.

Uppdragets genomförande

Uppdragets genomförande

Uppdraget har genomförts genom intervjuer med nyckelpersoner och studier av styrande och stödjande dokumentation.

Följande befattningar har intervjuats

Objektägare för

- Vårdadministrativ process
- Huvudprocess Vård
- Ordination & förskrivning
- Material och tjänsteförsörjning
- Lokalförsörjning

Objektägare IT för

- Tandvård
- Materialhantering
- Ekonomi
- Lokalförsörjning

Objektledare för

- Vårdadministrativ process
- IT-arbetsplats & material & tjänsteförsörjning
- Huvudprocess vård

Branschberedare för

- Service & Regiongemensam bas
- Hälso & Sjukvård

Samordnare IS för

- Kungälvs sjukhus
- Västfastigheter
- Södra Älvsborgs sjukhus
- Regionservice

Modell- och projektägare

- Modellägare och projektägare för både IT-översynen och effekthemtagningsprojektet

© 2013 KPMG AB, a Swedish limited liability company and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved.

Uppdragets genomförande

Dokumentation som KPMG tagit del av

- Rapport förstudie kundinformationssystem 2006-06-02 med bilagor
- Projektdirektiv avseende större översyn av IT-verksamheten inom VGR, 2012-01-20
- Slutrapport Översyn av IT inom VGR, 2013-01-21
- Ekonomiadministrativa rutiner för branscher IS/IT, arbetsmaterial, 2012-12-07
- Kartläggning av projektledarkompetens inom ramen för IT-översynens delprojekt för projekteffektivisering, introduktionsbild, arbetsmaterial
- Arbetsmaterial, effekthemtagning Översyn IT inom VGR, underlag till uppföljning av återstående arbete med införande av IS/IT-styrmodell samt övriga restpunkter från IT-översynsprojektet, version 15, 2013-02-22
- Objektägare och objektledare/ objektledare IT, utdrag från intranät/ Insidan 2012-11-15
- Samordnare IS, utdrag från intranät/ Insidan, 2012-11-15
- Projektorganisation, utdrag från intranät/ Insidan, 2012-10-09
- IS/IT- ledning koncern och bransch, utdrag från intranät/ Insidan, 2012-10-09
- Objektet vårdadministrativ process, lägesrapport 2012-12-11
- IS/IT-strategi, 2011-08-22
- Protokoll regionala IT-rådet 8/4 2011
- Protokoll regionala IT-rådet 21/10 2011
- IT-översynen, presentation 2012-01-10
- Uppgifter och ansvar beslutsfora samt beskrivning av roller, IS/IT styrmodell 2012-05-25
- Konsekvensbeskrivning för införande av IS/IT strategi och ny styrmodell för IS/IT, bilaga 3 – VGR:s IS/IT-strategi 2011-08-22

© 2013 KPMG AB, a Swedish limited liability company and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved.

KPMG

cutting through complexity™

Styrmodell för IT

Bakgrund, syfte och mål med IT-översynen

Regionstyrelsens beslut

IT-översynen baseras på ett beslut från regionstyrelsen från 2010-06-22, då det beslutades att en större översyn av regionens IT-verksamhet skulle utföras. Regiondirektören fick bland annat i uppdrag att se över:

- styrmodellen för regionens IT-verksamheter
- finansieringen och prioritering av gemensamma IT-verksamheter i syfte att säkerställa genomförande av prioriterade projekt

Nulägesanalys

I den nulägesanalys som gjorde januari 2011 identifierades följande huvudsakliga brister avseende styrning av IS/IT-verksamhet:

- ineffektiv och bristfällig förvaltning av samlade medel,
- brister i följsamhet till beslut,
- svår styrningssituation genom att nämnder, styrelser och ledningsgrupper får ta egna beslut emot överenskomna regler,
- leveransförmågan inom IS/IT är föremål för frustration,
- tydliga, konkreta och mätbara mål för styrning saknas.

Syfte och mål

Syftet med IT-översynen enligt projektdirektivet för IT-översynen från 2011-10-28 är att regionens IS/IT-verksamhet bättre och effektivare medverkar till att regionens verksamheter kan bedrivas på ett effektivt sätt samt att regionens invånare får en bra service. Vidare att se över regionens styrmodell för IS/IT-verksamhet samt hur prioritering och finansiering av regiongemensamma projekt ska ske i syfte att:

- säkerställa att regiongemensamma prioriterade projekt genomförs,
- att öka samarbetet mellan regionens verksamheter samt
- att utveckla samverkan med kommunerna och andra externa aktörer inom IS/IT-området.

Effektmålen för projektet var följande:

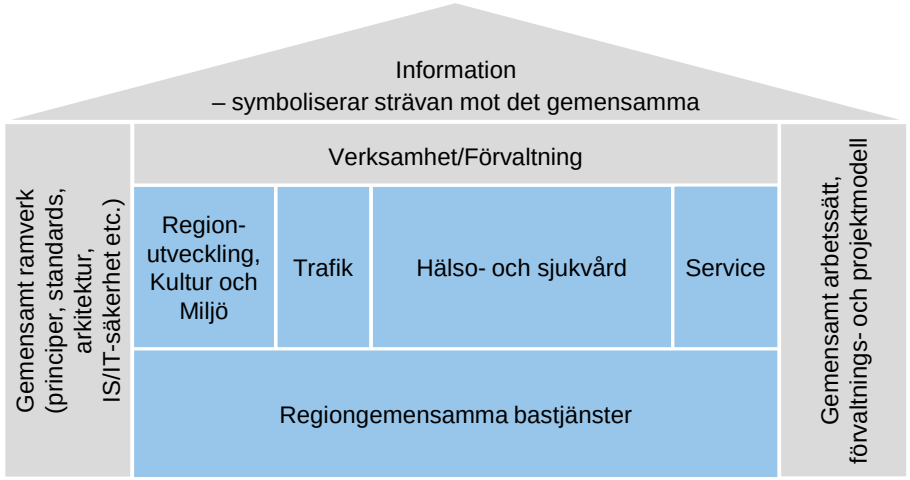
- effektivare och mer ändamålsenlig IS/IT till såväl förvaltningar och bolag som till medborgarna och ägarna. Effektivare IS/IT-verksamhet avseende drift, förvaltning, tillgänglighet m.m.,
- nöjdare och mer motiverade IS/IT-medarbetare, nöjdare IS/IT-användare inom VGR,
- bättre service och samverkan; bättre upplevd service till regioninvånarna, bättre upplevd samverkan med kommuner och andra aktörer.

Arbetsmål för projektet var bland annat följande:

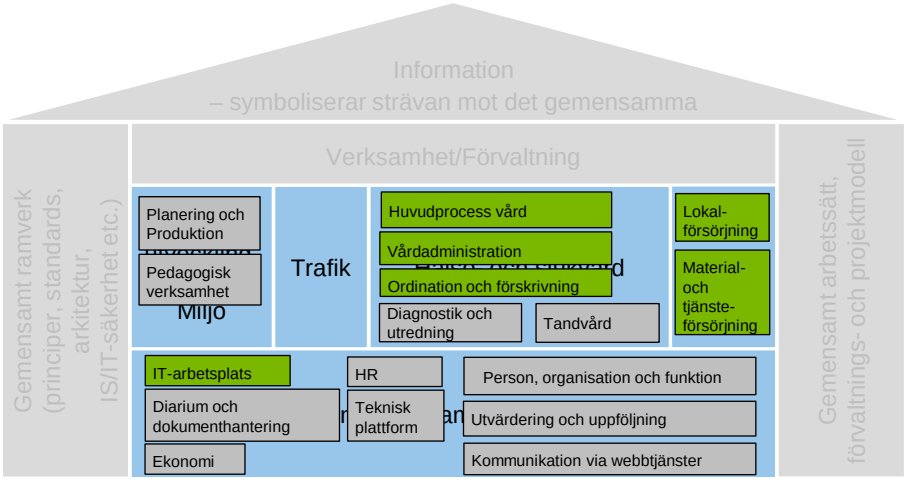
- implementerad styrmodell, inkl beslutsforum, roller etc bemannade,
- finansieringsmodell för IS/IT etablerad och använd/ följd.

© 2013 KPMG AB, a Swedish limited liability company and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved.

Beskrivning av den IT-styrmodell som implementeras



IS/IT-huset. Branscherna är blåmarkerade i bilden.



Respektive bransch är uppdelad i objekt. Antal objekt varierar från två till åtta. Representanter för grönmarkerade objekt i bilden har intervjuats av KPMG i samband med denna rapport.

IS/IT-huset

Den IS/IT-styrmodell som implementeras inom regionen har en schematisk presentation i form av ett hus, se bild ovan. ”Rummen” i huset utgör en fördelning i så kallade branscher, vilka i sin tur är fördelade i objekt. ”Väggarna” utgör gemensamma arbetssätt och rutiner, medan ”grunden” utgörs av regiongemensamma bastjänster som finansieras av regionen. Exempelvis är branschen Hälso- och sjukvård fördelad i fem objekt; Huvudprocess vård, Vårdadministration, Ordination, Ordination och förskrivning samt Tandvård.

Bransch

Det finns fem branscher som utgör en uppdelning av regionens verksamhet/ förvaltning. Branschens syfte är att prioritera och fördela pengar och resurser tvärfunktionellt inom ett område och därigenom stödja verksamhetsbehoven på ett effektivt sätt. Varje Bransch har en branschledning där beslut tas.

Branschledningen består av objektägare/objektägare IT som representerar både verksamheten respektive IS/IT. I branschledningen för Regiongemensamma bastjänster och Service finns också andra branscher representanterade i syfte att samordna de olika branschernas verksamhet.

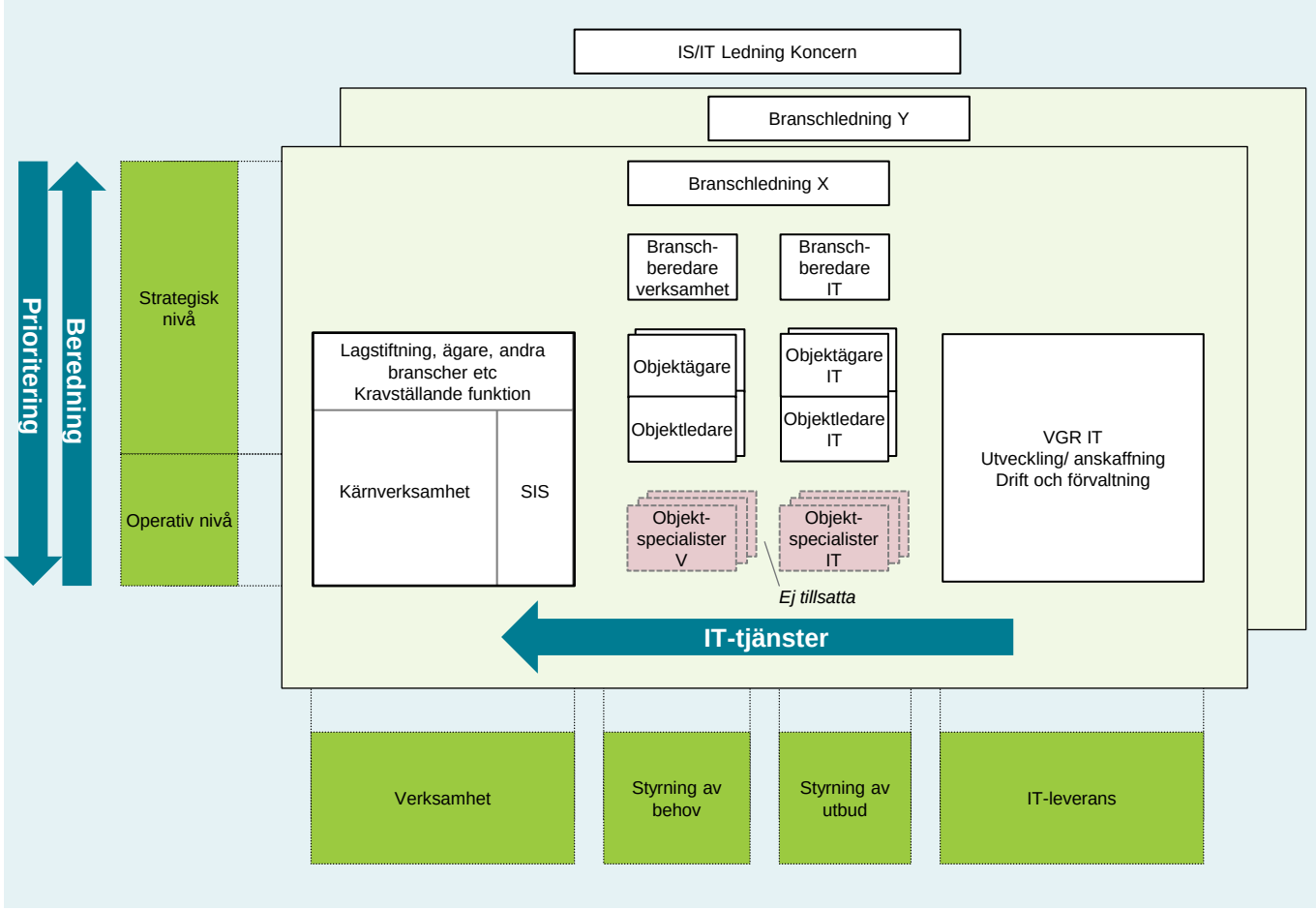
För att branscherna skall fungera är det viktigt med samordning och koncensus inom branschen samt att beslutsfattarna inom branschen agerar utifrån ett gemensamt region- och branschperspektiv och inte det enskilda linjeperspektivet.

Objekt

Objekten utgör en gruppering av system, vars nyttjande tillhör liknande funktionsområden. Objektets funktion är att utgöra ett mindre område där fördelning och prioritering behöver göras. Uppdelningen i objektet avser att utgöra en hanterbar storlek på grupper av system och tjänster.

© 2013 KPMG AB, a Swedish limited liability company and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative (“KPMG International”), a Swiss entity. All rights reserved.

Beskrivning av den förvaltningsmodell som implementeras



Roller och forum i förvaltningsmodellen kompletterat med beslutsnivåer och rollkategorier i en förvaltningsorganisation

Förvaltningsmodellen

Integrerad med styrmodellen finns en förvaltningsmodell som utgår ifrån pm3-modellen, men som har anpassats efter regionens storlek och komplexitet. Denna beskriver roller och ansvar utifrån de områden som beskrivs i styrmodellen.

Beredning och prioritering

Förvaltningsmodellen som implementeras i regionen har för avsikt att beslut avseende strategisk inriktning och prioritering av IT skall ske på en hög nivå, i syfte att uppnå koncernnytta och samordningsvinster. IS/IT-Ledning Koncern ansvarar för samordning av styrmodellen och IS/IT-strategi.

Varje bransch har en branschledning med tillhörande branschberedare där beslut och prioritering inom branschen tas. Dessa består av flera objekt med för vardera objektägare och objektledare från verksamhet och IT som i sin tur bereder och planerar inom objektet. Dessa har objektspecialister knutna till sig som operativa resurser. Samordnare IS är en funktion inom respektive förvaltning som har till uppgift att vara en brygga mellan verksamheten och förvaltningsorganisationen.

IT-tjänster

IT-leveranser sker genom avrop av gröna och röda tjänster, alternativt genom timbaserade beställningar.

Enligt konsekvensbeskrivning för införande av IS/IT-strategi och styrmodell för IS/IT från 2011-08-22, skall regionens katalog med IS/IT-tjänster utvecklas av objektägare/objektledare i samråd med branschledningarna.

© 2013 KPMG AB, a Swedish limited liability company and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved.

Roller och ansvar i styrmiljön

IS/IT-ledning koncern

IS/IT-ledning är ett forum på strategisk nivå vars ansvar bland annat omfattar IS/IT-huset och dess indelning och utveckling. Detta forum uppdaterar och utvecklar även IS/IT-strategin och säkerställer att den har följsamhet till regionens vision och verksamhetsstrategier. IS/IT-ledning koncern fördelar budget till respektive bransch.

Branschledning

Branschledningen består av objektägare (tillika förvaltningschef/VD eller motsvarande) där ordföranden efter samråd i branschledningen har beslutsmandatet.

Branschberedare

Branschberedare har till uppgift att från verksamhetsperspektiv stödja branschledningen med beslutsunderlag, samt att agera på uppdrag av branschledningen i olika ärenden.

Branschberedare IT

Branschberedare IT har till uppgift att representera IS/IT-linjeorganisationen i beredningen av ärenden till branschledningen genom att säkerställa att hänsyn är tagen till IS/IT-aspekter och resurser i IS/IT-organisationen.

Objektägare

Objektägaren ansvarar för funktionsnyttan för de system som objektet har del i samt objektets kontinuerliga utveckling utifrån verksamhetens behov av IT-stöd. Objektägaren är förvaltningschef/VD eller motsvarande och har mandat att fatta beslut inom ramen för objektets plan och budget.

Objektägare IT

Objektägare IT är ansvarig för att IT tillgodoser verksamhetens behov av lämpliga IS/IT-komponenter. Objektägare IT har motsvarande mandat som objektägaren rörande ett objekts IT-stöd.

Objektledare

Objektledare är ansvarig för att tillsammans med objektledare IT inom givna ramar styra och leda det dagliga arbetet med förvaltning (vidmakthållande och vidareutveckling) för sitt objekt. Objektledare och objektledare IT har mandat att initiera uppdrag utifrån beslutad objektplan och göra prioriteringar inom fastställd ram. Objektledarna tar tillsammans med objektledare IT fram den årliga objektsplanen och bereder beslut i objektledningen och branschen.

Objektledare IT

Objektledare IT är en del av objektledningen tillsammans med Objektledare men som representant för VGR IT.

Samordnare IS (SIS)

SIS-rollen utgör länken mellan styrmodellen och förvaltningar/bolag. Rollen innebär bland annat att samordna förvaltningens behov och krav gentemot objekten och branscherna samt vara ett stöd åt sin förvaltningschef/ bolagschef i IS/IT-frågor. Därutöver ansvarar SIS för att samordna och planera för mottagande av leveranser från VGR IT och branschen samt att ta fram den årliga aktivitetsplanen för förvaltningen med utgångspunkt från respektive objektplan. SIS ansvarar också för avrop av gröna tjänster enligt tjänstekatalogen, se s.10.

Objektspecialist V

Objektspecialister har en operativ roll som på uppdrag av objektledare respektive objektledare IT utför arbetsuppgifter. Objektspecialisterna är objektorganisationens kontaktyta mot användarna.

Objektspecialist IT

IT-specialisten har som uppdrag att operativ och har som uppgift att omsätta verksamhetens funktionskrav i tekniska lösningar och se till att förändringar passar in i den tekniska miljön.

© 2013 KPMG AB, a Swedish limited liability company and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved.

Finansieringsmodellen som den är tänkt att användas

Koppling till IS/IT-strategi

Den övergripande principen för ekonomisk styrning skall enligt Västra Götalandsregionens IS/IT-strategi från 2011-08-22 vara att helheten prioriteras framför delarna. Finansieringsmodellen är en del av styrmodellen. Finansieringsprinciperna är att:

- IS/IT-budgetarna samlas i IS/IT-huset
- Alla kostnader fördelas ut per förvaltning
- Verksamhetsunik nyutveckling finansieras av verksamheten

Ansvarsfördelning

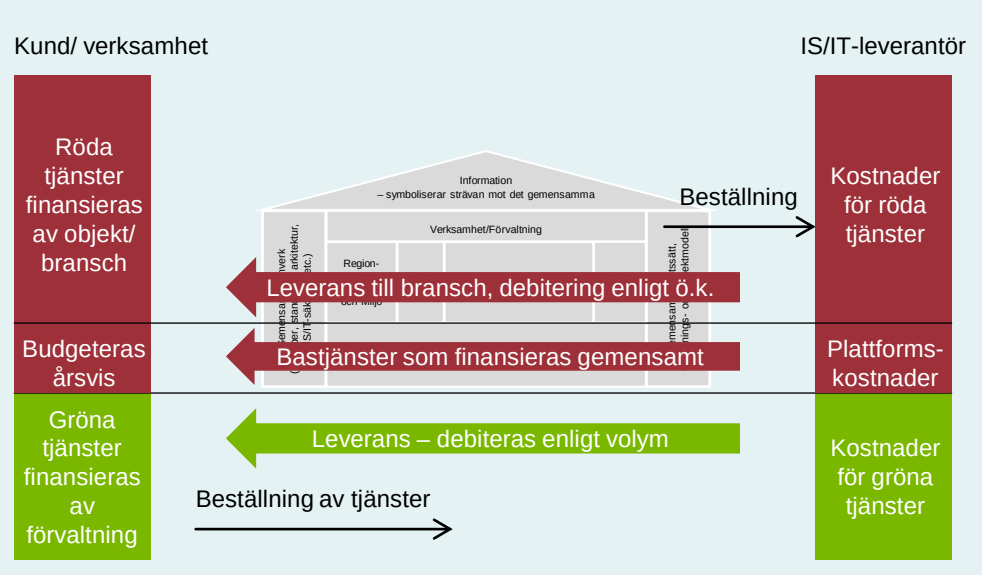
Enligt Ekonomiadministrativa rutiner för branscher IS/IT (ej daterad) ingår i branschernas budget den totala finansieringen av både verksamhetsnära förvaltning och IT-nära förvaltning. Respektive branschledning har ett helhetsansvar för sin budget. IS/IT-ledning koncern ansvarar för den totala IS/IT-budgeten. Regiongemensamma tjänster finansieras genom branschen Regiongemensam bas.

IT-tjänster beställs av verksamheten i form av gröna tjänster, röda tjänster eller timmar. En grön tjänst är en standardtjänst för avrop och beställs av SIS, exempelvis en datorarbetsplats. Dessa faktureras direkt från VGR IT till berörd kärnverksamhet.

En röd tjänst är alla andra typer av tjänster, exempelvis systemdrift. Dessa ligger i objekten och måste beställas via branschen genom beslut i objektet och i branschledningen.

Övriga leveranser sker genom avrop av timmar hos VGR IT på samma sätt som en röd tjänst.

Dessa tjänster faktureras från VGR IT mot beställning. Gröna tjänster faktureras direkt från VGR IT till kärnverksamheterna och hanteras av SIS-funktionen på respektive verksamhet. Branschen är dock kravställare på de gröna tjänsterna och har ett uppföljningsansvar avseende gröna tjänster i syfte att få en helhetsbild för regionens totala IS/IT-kostnader. Röda tjänster faktureras enligt en överenskommelse mellan verksamhet och IT utifrån avtal/överenskommelse för varje fall.



En principskiss över IT-leverans och ansvar efter ”Ekonomiadministrativa rutiner för branscher IS/IT”.

© 2013 KPMG AB, a Swedish limited liability company and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative (“KPMG International”), a Swiss entity. All rights reserved.

KPMG

cutting through complexity™

KPMGs analys

Projektets styrning och uppföljning

Införandeprojektets status

Projektet att införa förvaltningsmodellen har haft god fart och lyckats hålla tidsplanen till och med den fas där etablering av objekten och anställning av objektledare skedde under andra halvan av 2012.

Därefter har problem uppkommit i samtliga objekt som KPMG intervjuat representanter för. Ett problem är att tillsätta objektspecialister. Projektledningen har påtalat behovet av en samordnad process för implementation och tillsättningsprocess, dock utan resultat. Någon gemensam process för tillsättandet finns inte etablerad och HR-ansvariga finns inte knutna till objekten. HR-person har dock funnits i projektets styrgrupp och finns även i effekthemtagnings-projektets förändringsledning.

Ett annat problem som visat sig efter hand är att förvaltningsmodellen inte har tillräckligt tydliga processer avseende bland annat hur beslutspunkter skall dokumenteras vid äskande av medel. Detta innebär att varje separat objekt söker fram arbetssätt istället för att det finns enhetliga dokumenterade processer. Flera intervjuade personer framhåller att utbildningen förhöll sig strikt till pm3-modellen istället för den för regionen anpassade modell som implementerades.

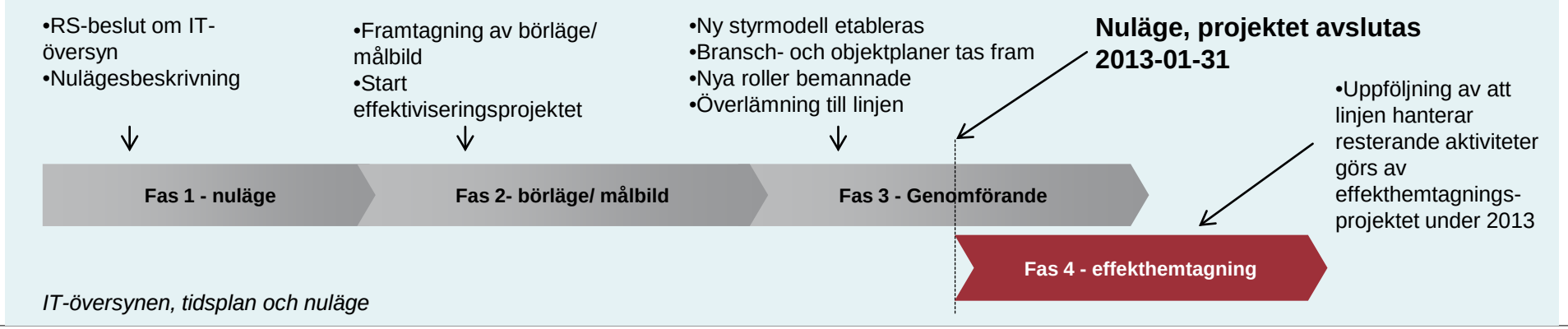
Arbetsbelastningen för i synnerhet objektledarna är i implementeringsfasen stor.

Orsakerna till detta är i hög grad att rekryteringen av objektspecialister inte är klar och att mycket arbete kvarstår med att etablera objekten.

Enligt slutrapporten för IT-översynen är cirka 200 av 1800 system eller applikationer (11%) knutna till objekt. Utöver detta finns ett stort behov av kunskap i verksamheten i syfte att hitta fungerande arbetssätt. Gränssnitten mot andra roller såsom Samordnare IS är inte helt klarlagda. Objektledarna får frågor och tvingas lösa många uppgifter som inte hör till deras roll. Detta medför att de får lösa operativa problem som uppstår och har problem att hitta sin egen roll. Branschberedarna stöttar objektledarna under införandet, vilket i sin tur innebär att de får mindre tid över till sin roll. Intervjusvaren tyder på att mycket få ärenden gått igenom hela beslutsprocessen.

På strategisk nivå uttrycks att det är beslutat hur var och en skall agera och därmed ligger fokus på verkställighet. På operativ nivå märks tydligt bristen på färdiga processer, därmed saknas förutsättningar för att arbeta effektivt och ändamålsenligt. Flera personer beskriver en arbetssituation som är utmanande med brist på stöd från ledningen, bristande utbildning samt bristande processtöd och dokumentation.

I syfte att minska arbetsbelastningen i förvaltningen finns möjligheter att förbigå beslut i branschen för så kallade mikrouppdrag. Detta utgör en risk då det kan innebära att modellen kringgås.



IT-översynen, tidsplan och nuläge

© 2013 KPMG AB, a Swedish limited liability company and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved.

Projektets styrning och uppföljning

Projektets kostnader

I projektdirektivet fastställs att internkostnader för intern personal inte skall budgeteras i projektet.

I slutrapporten återfinns en sammanställning av projektets kostnader. Totalt uppgår projektkostnaderna till 43,7 Mkr, varav 35 Mkr är externa kostnader och 8,7 Mkr är interna kostnader. Denna internkostnad inkluderar endast interna resurser som fakturerat sin tid mot projektet, det vill säga endast projektresurser och inte indirekta resurser såsom aktörer i styrmodellen. Någon sammanställning över hur mycket interna resurser som nyttjats i införandet av objektmodellen finns således inte. Rekryteringen av objektspecialister är inte färdig, vilket innebär att objektorganisationen inte har nått sin planerade resursåtgång. På strategisk nivå i förvaltningsmodellen finns förvaltningschefer och dessa har behövt lägga en hel del tid på bland annat möten, planering och att sätta sig in i modellen.

Implementationens fortsatta arbete

Slutrapporten för IT-översynen har identifierat bland annat följande lista på återstående aktiviteter:

- Fördjupa branschplanarbetet, detaljera/konkretisera nedbrytningen från branschplan till objekt/projektplaner, bryt ned mål, ta fram kostnadsestimat, gör nyttokalkyler, riskanalyser etc
- Fortsätt kartlägga och objektifiera IT-komponenter/ system inom Hälso & sjukvårdsbranschen, då endast en liten del av IT-komponenterna är omhändertagna idag
- Fortsatt utbildning av de roller som inte varit bemannade och därmed inte kunnat utbildas under hösten
- Fortsatt arbete med framtagning av objektplaner inklusive objektbudgetar
- Etablera trafikbranschen i IS/IT-styrmodell

Implementationsprojektet är idag avslutat, men i projektets slutrapport poängteras att projektet avslutas i förtid och med en omfattande restaktivitetslista. Vidare bedömer projektledningen i rapporten att förvaltningsmodellen (pm3) är införd till 25%, att den nya styrmodellen är implementerad till 50% och att den nya finansieringsmodellen är implementerad till 25%.

Enligt projektdirektiven för IT-översynen skulle styrmodellen vara implementerad före projektavslut. Villkoren för projektets avslutande enligt projektdirektivet för IT-översynen är därmed inte uppfyllda.

Ansvaret för vidare implementation av den nya styrmodellen ligger enligt slutrapporten i linjeorganisationen. I syfte att stödja linjen i det fortsatta arbetet har effekthemtagningsprojektet initierats, som består av en central grupp tjänstemän och ett fåtal konsulter. Projektet har till uppgift att följa upp att linjen hanterar resterande aktiviteter och att stödja vid etableringen av den nya styrmodellen och de nya rollerna. Intervjuerna tyder på att det finns en risk att detta är otillräckligt.

© 2013 KPMG AB, a Swedish limited liability company and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved.

Projektets styrning och uppföljning

KPMGs slutsatser

KPMG bedömer att implementationen av förvaltningsmodellen har drivits igenom alltför snabbt vid utrullningen av modellen till linjeorganisationen. Det främsta problemet är att ”hur”-frågor inte är lösta centralt, utan intervjusvar tyder på att ansvariga provar sig fram i hur uppgifter skall genomföras. Detta leder till frustration i verksamheten och ineffektivitet som riskerar att leda till en sänkt utvecklingstakt inom IT-området. I värsta fall kan kritiska IT-förändringar komma att bli fördröjda och verksamheten kan finna andra praktiska sätt att kringgå styrmodellen. Det är viktigt för modellens integritet att inga kringgåenden tillåts, då dessa annars skulle kunna innebära bristande samordning och prioritering av resurserna. Den tunga arbetsbördan för objektledare kan leda till att dessa slutar och söker sig till nya roller.

Utifrån status i projektet finns en risk att förvaltningsmodellen skapar otydlighet och att det blir svårt att upprätthålla modelltrohet i verksamheten om inte de administrativa processerna kan standardiseras, tydliggöras och bli effektiva. Flera av de intervjuade framhåller att detta behöver ske under första kvartalet 2013.

KPMG bedömer att regionen har avslutat projektfasen och överlämnat ansvaret för implementeringen till linjeorganisationen för tidigt eftersom omfattande arbete återstår. Att implementationen inte är färdig mer än till hälften tyder också på att modellen inte är mogen att överlämnas till linjen för färdigställande.

Förvaltningsmodellen borde ha testats både genom ett successivt införande utifrån prioriterade branscher och att ett urval av ärenden behandlats i förvaltningsmodellen innan överlämning till linjen skedde. Dokumentationen av de administrativa processerna borde också ha varit färdigställd.

Även om linjeorganisationen är ansvarig för den fortsatta implementationen är stöd från effekthemtagningsprojektet kritiskt för implementationens fortsatta arbete med att uppnå de uppställda målen enligt projektdirektivet och för att avsluta de aktiviteter som IT-översynen lämnar oavslutade.

© 2013 KPMG AB, a Swedish limited liability company and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative (“KPMG International”), a Swiss entity. All rights reserved.

Val av förvaltningsmodell

Endast ett fåtal av de intervjuade deltog aktivt i processen att välja förvaltningsmodell. Protokollet från IT-rådets möte den 8 april 2011 och genomförda intervjuer tyder på att det inte lades någon större vikt vid valet av förvaltningsmodell. Enligt protokollet hade inga alternativa lösningar föreslagits, och modellens implementering i ett flertal andra landsting poängterades. Bedömningen var att det är modellens implementering inom regionen som är avgörande, inte vilken modell som väljs. Förvaltningsmodellen (pm3) hade dock aldrig implementerats i en organisation så stor som Västra Götalandsregionen.

Förvaltningsmodellen pm3 har modifierats för ett införande i regionen, i syfte att anpassa den till organisationens storlek. Bland annat har uppdelningen i olika branscher tillkommit, rollerna SIS och branschberedare samt grupperingen av system i objekt.

Styrmiljön för IT

Sammantaget har de som blivit intervjuade en stor tilltro till modellen och att IT-styrmodellen har potential att skapa ett koncernperspektiv. En nyckelaspekt är speglingen av roller mellan verksamhet och IT som stödjer framtagandet av verksamhetsstyrda IT-lösningar som tekniskt fungerar i befintlig IT-miljö.

Dock har den modell regionen valt stort fokus på förvaltning och det är i viss mån otydligt hur utvecklingsprojekt skall hanteras, exempelvis avseende vem som utser projektgrupper. Speglingen av roller finns inte inom projektledning såsom inom förvaltningsmodellen. Det finns också oklarheter avseende ekonomi inom branscherna, på grund av att det saknas en gemensam bild av kostnadsutfall och att finansieringsmodellen är inte implementerad. Flera intervjuade menar att modellen inte riktigt hanterar de finansiella aspekterna och att det saknas ekonomipersonal inom branscher och objekt.

IT-direktören är både objektägare IT för ett flertal objekt samtidigt som han är chef över leveransorganisationen. Detta innebär att han sitter på två stolar, dels som chef över leveransorganisationen och dels som beställare av tjänster från denna organisation.

Tjänstekatalogen för IS/IT är central för styrning och prioritering av IT då uppdelningen i tjänster är avgörande för om beslut tas antingen direkt av SIS eller beslutsordningen i förvaltningsmodellen.

Processtyrning och kommunikation

Flera intervjusvar indikerar att det finns en risk för att stuprör uppstår som en effekt av den uppdelning som gjorts mellan olika objekt respektive olika branscher. Det kommer att bli utmanande att hitta effektiva sätt att kommunicera mellan objekten respektive branscherna och behoven av samordning är inom vissa områden stora. Det finns därmed en risk att IT-representanterna i styrmodellen får ett informationsövertag.

Intervjuerna tyder också på att det är av stor vikt att representanter för objekten deltar i forum för tillhörande verksamhetsprocesser, då verksamhetsutveckling och utveckling av IT-stöd behöver vara synkroniserade. Det finns annars risk att objektet inte har kännedom om behov av IT-medel i större verksamhetsutvecklingsprojekt.

I intervjuerna har framkommit att det finns farhågor att IT centraliseras och att det dagliga samtalet och den personliga kontakten blir underordnad, vilket kan leda till försämrad kommunikation mellan olika områden.

Modellen kommer att leda till en ökad byråkrati inom regionen, då beslut kommer att gå en mer formaliserad väg jämfört med tidigare. En utökad byråkrati i form av mer formaliserade processer är dock en förutsättning för bättre styrning.

© 2013 KPMG AB, a Swedish limited liability company and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved.

KPMGs slutsatser

KPMGs bedömning är att modellen som den är avsedd att fungera kommer att utgöra en ändamålsenlig lösning på de problem som fanns med befintlig styrning av IT. För att modellen ska få avsedda styreffekter måste dock implementationen färdigställas.

Nyckelaspekten att dualitet finns mellan IT och verksamhet i modellen är lyckad. Det hade varit lämpligt att införa dualitet även inom projektstyrning och på strategisk nivå i förvaltningsmodellen, då någon motpart till IT-direktören inte finns idag.

Bemanningen och rollerna innebär också risker avseende att chefspositioner kan få reducerade mandat om de inte är objektägare för sina verksamhetskritiska system, eller inte sitter i branschledningen.

Gröna tjänster och röda tjänster har olika beslutsvägar. Gränsdragningen mellan gröna och röda tjänster kan dock vara flytande och det kan finnas en risk i detta då gröna tjänster i praktiken går helt utanför beslutsvägen i förvaltningsmodellen, förutom att objekten skall följa upp nyttjandet av gröna tjänster i efterhand. Det skulle kunna vara lockande för en verksamhet att utnyttja detta för att i möjligaste mån kringgå förvaltningsmodellen.

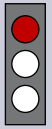
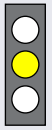
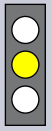
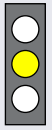
I modellen ges möjligheter att påverka förvaltning och beslut till rollerna objektledare och branschberedare, då dessa är nyckelroller för att filtrera och bereda vilka frågor som når objektägare och branschledning. Det kan bli svårt för branschledningen att ifrågasätta föreslagna beslut.

Det finns behov av att kommunicera effektivt mellan de olika branscherna, eftersom dessa påverkar varandra i stor utsträckning på många områden. Vid tillsättandet av objektrollerna har detta beaktats, men modellen fordrar ett fortsatt fokus på effektiv kommunikation.

© 2013 KPMG AB, a Swedish limited liability company and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved.

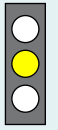
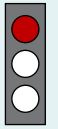
KPMGs analys

Identifierade problem och nulägesstatus i relation till styrmodell för IT

Identifierade problem i nulägesbeskrivning hösten 2010	Förutsättningar enligt ny styrmodell för IT	Bedömning enligt Slutrapport översyn av IT januari 2013	KPMGs bedömning av nulägesstatus
Ineffektiv och bristfällig förvaltning av samlade medel.	Samling av beslut i branscher och objekt i syfte att effektivare fördela och prioritera medel och resurser.	Kostnadsreduktion delvis genomförd. Principerna för finansieringsmodellen är beslutade men modellen är inte införd som en förutsättning för medel för IT.	Finansieringsmodellen är inte implementerad, och det är en förutsättning för styrning och prioritering av medel för IT. 
Brister i följsamhet till beslut.	Införandet av förvaltningsmodellen för att tydliggöra beslutsvägar och minimiera risken att kringå beslut.	Det bedöms vara en allvarlig risk att organisationen faller tillbaka i gamla beteenden.	Förvaltningsmodellen som skall tydliggöra beslutsvägar endast är införd till 25%. 
Svår styrningssituation genom att nämnder, styrelser och ledningsgrupper får ta egna beslut emot överenskomna regler.	Styrmodellen med förvaltningsmodellen samlar IT-relaterade beslut och förvaltningsansvariga deltar i beslutsprocessen.	Styrmodellen och förvaltningsmodellen är inte färdigimplementerade.	Styrmodellen är endast införd till 50%, förvaltningsmodellen är endast införd till 25%. 
Leveransförmågan inom IS/IT är föremål för frustration.	Tydligare kravställning genom tjänstekatalog utvecklad i samråd med branschledningarna.	40% reducering av ledtider för ärendehantering. Effektmålet effektivare service och samverkan har inte följts upp.	Arbetet med utveckling av tjänstekatalog pågår. 
Tydliga, konkreta och mätbara mål för styrning saknas.	Inför IT-översynen togs effektmål fram som kan nyttjas för styrning av IT.	Kundnöjdhetsmätning är gjord.	Effektmålen kan användas som konkreta mål för styrning av IT. 

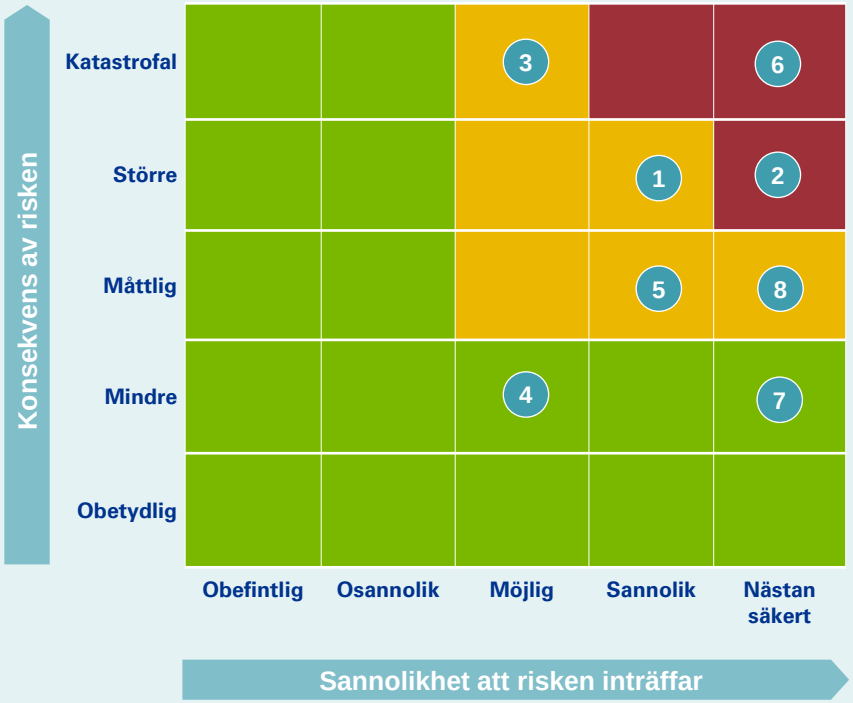
Tabellen till vänster beskriver de problem som identifierades i nulägesbeskrivningen 2010, hur dessa adresserats av den nya styrmodellen och om projektet respektive KPMG bedömer om lösningar på problemen är införda.

Förklaring till KPMGs bedömning

- Lösningar på problemet är införda 
- Lösningar på problemet är delvis införda 
- Lösningar på problemet är ej införda 

© 2013 KPMG AB, a Swedish limited liability company and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved.

Risker och riskhantering



Identifierade riskområden

1. Organisationen faller tillbaka i gamla beteenden eftersom förändringen inte är fullt genomförd då projektet avslutas
2. Resurserna i linjeorganisationen räcker inte till för att hantera den puckel i arbetsbelastning som kvarstår när projektet avslutas
3. Ledningen håller inte fast i modellen tillräckligt länge för att tillåta den att etableras färdigt
4. Det fortsatta införlivandet av MTP/MIS i styrmodellen genomförs inte fullt ut
5. Brist på kommunikation mellan objekt och branscher leder till stuprörstänk
6. Avsaknad av en gemensam bild av ekonomin leder till att omfattningen är oklar och att det inte går att fördela medel
7. VGR IT får ett informationsövertag i förhållande till verksamheten
8. Avsaknad av ekonomer och HR-resurser i objekt och branscher fördröjer implementationen av styrmodellen

Riskhantering

Införandet av den nya styrmodellen och förvaltningsmodellen befinner sig i ett kritiskt skede eftersom den är utrullad i linjeorganisationen utan att vara färdigställd.

Slutrapporten för IT-översynen tar upp flera risker som har allvarliga konsekvenser och stor sannolikhet för att det inträffar. Det är således av stor betydelse att dessa risker hanteras, men det finns inget utpekat ansvar för riskerna och inga resurser tilldelade för riskhantering. Ansvaret för riskhanteringen ligger hos linjeorganisationen.

Förklaring till KPMGs bedömning

- Röda risker bedöms som väsentliga
- Gula risker bedöms som betydande
- Gröna risker bedöms som mindre

© 2013 KPMG AB, a Swedish limited liability company and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved.

KPMG

cutting through complexity™

Sammanfattande slutsatser och rekommedationer

Sammanfattande slutsatser

Styrmiljön

- KPMGs bedömning är att modellen som den är avsedd att fungera kommer att utgöra en ändamålsenlig lösning på de problem som fanns med befintlig styrning av IT. För att modellen ska få avsedda styreffekter så måste dock implementationen färdigställas och det behöver ske skyndsamt.
- Inom styrmodellen behövs fortsatt stort fokus på att säkerställa kommunikationen mellan branscher respektive objekt i syfte att undvika ineffektivitet och stuprörstänk.
- På längre sikt vore en applicering av dualiteten av ansvar mellan verksamhet och IT också lämplig att implementeras inom projektstyrning.

Projektets styrning och uppföljning

- KPMG bedömer att projektet har avslutats för tidigt. Omfattande arbete återstår med att implementera styrmodellen och förvaltningsmodellen. Endast 200 av 1800 (11%) av regionens system och applikationer är införda i objekt. Modellen har införts i linjeorganisationen innan processer och arbetssätt är helt klara, vilket kommer att innebära en större arbetsinsats med att finna gemensamma arbetssätt än om dessa var färdiga vid överlämnandet.
- KPMGs bedömning är att modellen kan få effekter tidigast 2014 under förutsättning att arbetet med implementationen får hög prioritet och tillgång till resurser.
- Arbetsbelastningen på objektorganisationen är och kommer att vara mycket hög under det fortsatta införandet. Det är därför kritiskt för implementationen att ytterligare resurser tillsätts utöver de centrala resurser som arbetar i effekthemtagningsprojektet.
- I många objekt och branscher saknas en gemensam bild av ekonomin. Ekonomer bör tillsättas för att utreda detta, då en gemensam bild av tillgängliga medel är central för att kunna prioritera och styra i modellen. Parallellt måste också den nya finansieringsmodellen implementeras.
- Det saknas utpekat ansvar för risker och resurser som arbetar med riskhantering.

© 2013 KPMG AB, a Swedish limited liability company and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved.

Rekommendationer

Förbättringar på kort sikt

1. Säkerställ resurser för att klara av etableringen av objekten
2. Tillsätt resurser för att lösa HR-frågorna för att därmed kunna tillsätta objektspecialister
3. Ta fram ett gemensamt arbetssätt för att skapa underlaget för det ekonomiska utrymmet inom objekt och branscher
4. Färdigställ kartläggningen av system/applikationer för införande i objekt
5. Färdigställ objekt- och branschplaner
6. Tillsätt resurser för riskhantering

Större förändringar

1. Färdigställ processer och rutiner avseende förvaltning, utveckling och ekonomi
2. Implementera finansieringsmodellen
3. Applicera strukturen med dualitet mellan verksamhet och IT även för projektstyrning

Ständiga förbättringar

1. Säkerställ en fungerande kommunikation mellan olika branscher respektive olika objekt
2. Kommunicera ut styrmodellen till verksamheten i syfte att skapa förståelse och bibehålla modelltrohet
3. Arbeta löpande med processutveckling och processeffektivisering

© 2013 KPMG AB, a Swedish limited liability company and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved.



© 2013 KPMG AB, a Swedish limited liability company and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative (“KPMG International”), a Swiss entity. All rights reserved.

The KPMG name, logo and ‘cutting through complexity’ are registered trademarks or trademarks of KPMG International Cooperative (KPMG International).