

Granskning "Styrning, prioritering och samordning av regiongemensam verksamhetsutveckling med stöd av IT"

Dnr: Rev 19-2010

Genomförd av: KPMG

Behandlad av Revisorskollegiet den 30 mars 2010

Styrning, prioritering och samordning av regiongemensam verksamhetsutveckling med stöd av IT

Västra Götalandsregionen

30 mars 2010

Innehåll

					Sid	
		Inledning			3-6	
		Vision, strategi och handlingsplan för IT			7-12	
		Styrmiljö, ansvar och roller			13-17	
		IT och verksamheten			18-20	
		Slutsatser, risker och rekommendationer			21-32	

Inledning

Uppdragets bakgrund

Bakgrund

Regionfullmäktige beslutade i april 2006 bl a att gemensamma applikationer utvecklas/anskaffas och förvaltas gemensamt av regionstyrelsen. Under förutsättning av fullmäktiges beslut hade regionstyrelsen tidigare beslutat att gemensamma applikationer utvecklas/anskaffas och förvaltas gemensamt under ledning av regiondirektören med inflytande från berörda förvaltningar.

Regiondirektören etablerade 2006 ett IT-råd, som har i sin roll att styra utvecklingen av regionens IT-stöd. Detta görs bl a genom att årligen ta fram en handlingsplan för verksamhetsutveckling med stöd av IT, med syftet att åstadkomma en tydlig styrning av IT-utvecklingen utifrån ett region- och verksamhetsperspektiv. Den IT-strategiska avdelningen på regionkansliet samordnar arbetet med handlingsplanen, som tas fram i samverkan med regionens förvaltningar.

Den beskrivna organisationen har varit i drift i snart tre år. Det finns därför skäl att granska om organisationen är ändamålsenlig och effektiv för regionens styrning av IT-verksamheten och dess projekt.

Uppdragets omfattning

Omfattning

Baserat på ovanstående har KPMG, på uppdrag av Revisorerna, genomfört en nulägesanalys och lämnat rekommendationer avseende hanteringen av regiongemensamma IT-projekt. Uppdraget har avgränsats till sjukvården och Funktionsområde Vård och fokuserat på strategisk styrning, ansvar och roller, prioritering och samordning. Uppdraget har genomförts av Annika Hessler. Följande faser har ingått i uppdraget:

Beslutsstrukturen i IT-organisationen

I fasen har ingått att kartlägga styrmiljön och ansvar/roller i organisationen med avseende på regiongemensamma projekt. Fasen har koncentrerats på att belysa styrkor och svagheter samt tänkbara risker och förbättringsmöjligheter beträffande ägarens roll att på ett övergripande plan leda och samordna IT-verksamheten. Fasen har genomförts via strukturerade intervjuer med företrädare för regionledningen och IT-rådet.

Hanteringen av regiongemensamma projekt

I fasen har ingått att belysa den strategiska styrningen, prioriteringen och samordningen av regiongemensamma och andra för sjukvårdsverksamheten angelägna IS/IT-projekt. Avgränsning har skett till Funktionsområde Vård. Fasen har genomförts via strukturerade intervjuer med företrädare för IT-strategiska avdelningen, regionala samordningsgruppen samt Funktionsområde Vård. Hanteringen av projekt har belysts på en översiktlig nivå, bl a med information avseende de regiongemensamma projekten MedControl (IT-stöd kopplat till säker vård) och SVPL Klara (samordnad vårdplanering).

Styrande dokument och underlag

Följande styrande dokument har samlats in och analyserats

- ETT fönster mot informationen - IT-strategi som frigör resurser för ökad vårdkvalitet, effektivare regionorganisation och bättre medborgarservice (Regionstyrelsen 2003-11-11)
- Delbeslut avseende styrprinciper och delegationsordning för utveckling och förvaltning av IT-stöd till västra Götalandsregionens verksamheter (Regionkansliet, 2006-11-20)
- IT-vision för Västra Götalandsregionen (Regionfullmäktige 2007-02-20)
- Beslut beställarmodell IS/IT-tjänster och IS/IT-utveckling (IT-rådet, 2007-03-30)
- Beslutad struktur funktionsområden (IT-rådet, 2008-04-04)
- Handlingsplan för verksamhetsutveckling med stöd av IT 2009 med prioriterad aktivitetslista (Regionkansliet, 2009-02-27)
- Uppföljning av regionstyrelsens uppdrag till regiondirektören och utskotten under 2009 (Regionkansliet 2009-09-15)
- Detaljbudget 2010 för Västra Götalandsregionen (Regionstyrelsen 2009-12-15)
- Handlingsplan för verksamhetsutveckling med stöd av IT 2010 (Regionstyrelsen, 2010-02-16)
- IT-rådets sammanträdesanteckningar (2006 – 2009)
- Publicerad information på Intranätet (<http://intra.vgregion.se>)

Utöver ovanstående har diverse arbetsmaterial insamlats i samband med intervjuer

Vision, strategi och handlingsplan för IT

Bakgrund avseende verksamhetsutveckling med stöd av IT

Övergripande beslut

- I samband med regionbildningen 1999 antog Regionfullmäktige en IT-vision för Västra Götalandsregionen. I februari 2007 antog Regionfullmäktige en förnyad IT-vision med inriktning på patientnyttan, som anger riktningen fram till 2013
- En förnyad IT-strategi som bygger på IT-visionen från 1999 antogs av Regionstyrelsen i november 2003
- Styrprinciper och delegationsordning för utveckling av IT-stöd beslutades av regiondirektören i november 2006
- En beställarmodell för IS/IT-utveckling togs i IT-rådet i mars 2007 och en grundläggande struktur för funktionsområden fastställdes av IT-rådet i april 2008

Hot och svagheter för en ändamålsenlig IT-utveckling identifierade i IT-strategin

- En snabb och alltför styrande teknisk utveckling
- Bristande lednings- och verksamhetsengagemang
- Projekt som tappar fokus, utvidgas och drar ut på tiden
- Otillräcklig samordning mellan regionens delar med flera parallella lösningar och ökade kostnader som följd
- Resursbegränsning i vården med höga produktionskrav och otillräckligt utrymme för långsiktiga utvecklingsinsatser



En övergripande regional IT-strategi som bygger på den förnyade IT-visionen och ger en samlad beskrivning av vägval finns ej framtagen



En stor del av de identifierade hoten och svaghetererna är fortfarande en realitet

Syfte och prioriterade målområden

- Regionens IT-vision inom vård och omsorg är att "IT medverkar till ökad patientsäkerhet, minskad administration och effektivare verksamheter"
- Regionens IT-strategi syftar till att skapa förutsättningar för att nå den politiskt fastställda målbilden "Ett fönster mot informationen" som skall effektivisera kärnverksamheterna och förbättra tillgänglighet och patientsäkerhet. Inom ramen för den regionala IT-strategin respektive nationella IT-strategin för vård har följande målområden lyfts fram:

Ta steg på vägen mot en patient – en journal

Utveckla kommunikationen mellan vårdgivare

Utveckla kommunikationen mellan patienter/medborgare och vården

Utveckla de infrastrukturella förutsättningarna

Beslutstöd/kunskapsstöd vårdgivare

Lednings- och styrningsinformation till verksamheten

Information för Forskning och Utveckling

"Att skapa säker tillgång till samlad patientinformation"



De prioriterade målområdena är inte nedbrutna till mätbara mål och därmed svåra att följa upp

Förutsättningar för styrning och inriktning

- För att konkretisera och förverkliga IT-visionen, den regionala IT-strategin samt den nationella IT-strategin för vård har årliga handlingsplaner för verksamhetsutveckling med stöd av IT har tagits fram sedan 2006
- Handlingsplanerna skall syfta till att
 - utifrån ett region- och verksamhetsperspektiv åstadkomma en tydlig styrning av IT-utvecklingen
 - åskådliggöra vilka målområden och prioriteringskriterier som är utgångspunkten för de projekt som kommer att drivas
 - utgöra grund för hur budgetens avsatta medlen för regiongemensam utveckling skall användas och fördelas
 - vara underlag för VGR ITs och verksamheternas resursplanering och bemanning
- Handlingsplanen för 2010 innehåller därutöver följande styrprinciper och inriktning
 - Regionstyrelsen tar beslut om planen och om tillkommande nya projekt under pågående år
 - Planen omfattar all regiongemensam utveckling av IT-stöd oavsett finansiering
 - Pågående projekt som inte stödjer de prioriterade målbilderna skall kunna stoppas
 - Utveckling bör helst ske tillsammans för bättre lösning och lägre kostnader, vilket innebär att lokal utveckling särskilt bör motiveras



Den beslutade inriktningen för 2010 innebär både att antalet nya projekt skall reduceras och att lokal utveckling begränsas till förmån för den regiongemensamma vilket kräver följsamhet, detaljerad kontroll och uppföljning – formerna för hur detta skall ske är inte klara

Förutsättningar för finansiering och prioritering

- För 2008 och 2009 var ca 60 Mkr av regionens detaljbudget avsatta för regiongemensam utveckling, för 2010 är motsvarande siffra ca 55 Mkr
- Handlingsplanen för 2009 byggde på ca 250 förslag till utvecklingsprojekt från verksamheten och VGR IT, medan planen för 2010 har inriktats mot att fokusera på ett mindre antal särskilt viktiga projekt för att korta ledtiderna från start till leverans av nytt IT-stöd pga att resurserna är begränsade
- Styrande för vilka projekt som skall prioriteras är enligt planen för 2010 i första hand lagar och politiska beslut och i andra hand de projekt som stödjer patientsäkerhet, "Ett fönster mot informationen", sammanhållen patientinformation samt ekonomisk lönsamhet
 - Enligt den prioriterade aktivitetslistan finns totalt 65 projekt, varav 25 projekt med prioritet 1 som skall drivas under 2010 och 40 projekt med prioritet 2 som drivs i den mån det är möjligt och där pågående projekt skall slutföras innan nya projekt startas
 - Av projekten med prioritet 1 avser enligt den prioriterade aktivitetslistan 40% infrastruktur, 12% nationella projekt, 12% patientadministration, 12% vårddokumentation, 8% logistik, 8% beslutsstöd, 4% patientdatalagen och 4% ersättning/utdata



En stor del av de högst prioriterade projekten i handlingsplanen innebär att skapa förutsättningar för verksamhetsutveckling snarare än att stödja en verksamhetsutveckling



Vilka projekt i handlingsplanen som svarar mot respektive prioriterat målområde är inte tydliggjort

Förutsättningar för måluppfyllelse

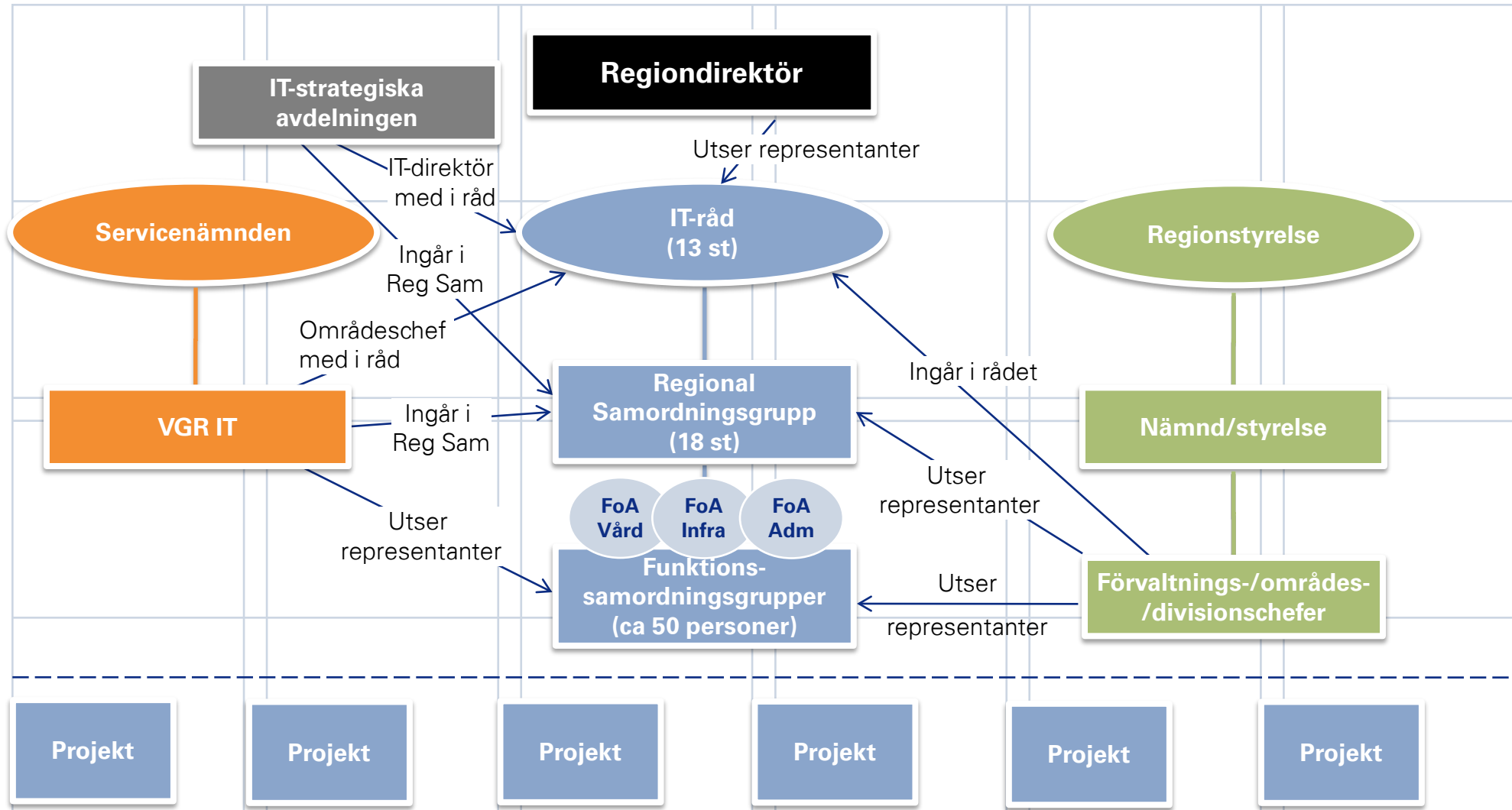
- Genom en mer regiongemensam styrning av IT-utvecklingen har förutsättningarna för att nå de fastställda målen ökat
 - Genom att samla verksamhetens behov i forum har man tagit ett steg mot en förbättrad styrning av utvecklingen av regiongemensamma IT-stöd
 - Genom årliga handlingsplaner för verksamhetsutveckling med stöd av IT har man lagt grunden för regiongemensamma prioriteringar
 - I och med att handlingsplanen för 2010 beslutats av regionstyrelsen har en tydligare politisk koppling och styrning skapats avseende regionens IT-projekt
- Det kvarstår dock en hel del arbete för att få genomslagskraft
 - Verksamheten är mer benägen att ta ansvar för och satsa på lokala projekt där man ser resultaten än regiongemensamma projekt, vilket innebär att prioritering sker vertikalt istället för horisontellt
 - Projekten tar lång tid på grund av resursknapphet, vilket försvårar uppföljning och skapar frustration i verksamheten då leveranser av nytta blir utdragna i tiden
 - Det saknas bra stödsystem för att mäta nytta och formerna för verksamhetens ansvar avseende hemtagningseffekter är inte tydliggjorda

 **Den regiongemensamma styrningen av IT-projekten har förbättrats, men för att få avsedda styreffekter krävs ökad tydlighet, hårdare prioritering och tillräckliga resurser för genomförande**

 **Bristande förutsättningar och resurser att mäta och följa upp de prioriterade målen och effekter gör det svårt att bedöma graden av måluppfyllelse**

Styrmiljön, ansvar och roller

Styrmodell för utveckling av IT-stöd



Ansvar och roller i styrmodellen

Regiondirektören

- Utövar ägarrollen med delegation till IT-rådet
- Utser representanter till IT-rådet
- Fastställer vilka system som är regiongemensamma

IT-råd

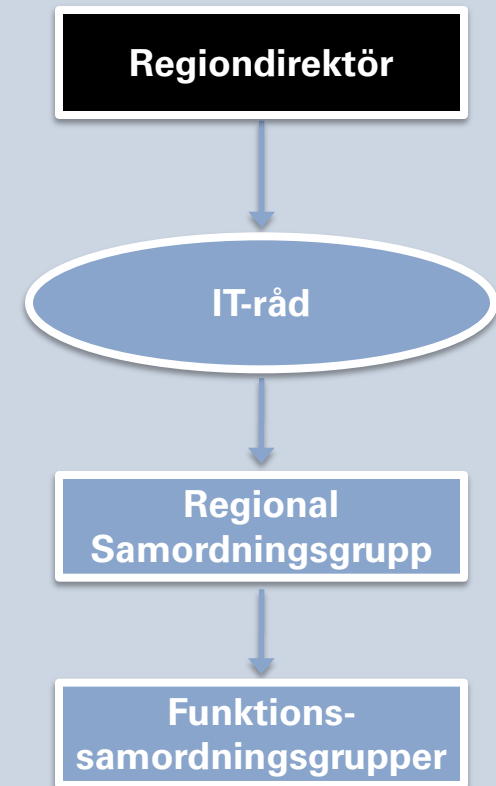
- Ordförande har beslutsdelegation från regiondirektören vad gäller IT-frågor
- Säkerställer att målbilden "Ett fönster mot informationen" uppnås
- Ansvarar för och säkerställer att fattade beslut genomförs

Regional Samordningsgrupp

- Samordnar utveckling och förvaltning av regiongemensamma tjänster
- Är rådgivande/beredande och rapporterar till IT-rådet

Funktionssamordningsgrupper

- Samordnar och bereder IT-utveckling inom funktionsområdet ur ett helhetsperspektiv
- Tar fram förslag till prioriteringar inom funktionsområdet
- Tar fram förslag till konsolideringar
- Initierar kostnads-/nyttoanalyser



Specifika roller i styrmodellen för IT

IT-direktören

- Verkar för samordnad IT-utveckling i regionen ur ett ägarperspektiv genom ett beredningsansvar
- Initierar och ansvarar för utredningar
- Medverkar i utvecklingen av den nationella IT-strategin och anger förutsättningarna för dess implementering i regionen
- Utvecklar och förvaltar regelverk, policys och standarder inom IT-området

Funktionsområdesansvariga (FoA)

- Samordnar utvecklingen inom funktionsområdet
- Ansvarar för den regiongemensamma budget som fastställs årligen
- Efter samråd företräda verksamheterna inför externa leverantörer och VGR IT i regiongemensamma frågor
- Ingår i och rapporterar till Regional Samordningsgrupp



IT-direktören samordnar och bereder IT-utvecklingen ur ett ägarperspektiv – rollen och ansvaret avseende strategiska IS/IT-frågor är inte tydliggjord



Funktionsområdesansvariga skall ta tillvara och förena både ägar- och beställarperspektivet inom funktionsområdet - de har ett stort ansvar som generellt sett är svårt att uppfylla

Beslut, prioritering och bemanning

IT-rådets roll

- IT-rådet upplevs inte ha en tydlig strategisk och koordinerande roll
 - Både IT-frågor och verksamhetsfrågor lyfts till IT-rådet
 - Det finns indikationer på att operativa frågor, som kan behandlas inom den regionala samordningsgruppen, behandlas i IT-rådet
 - Beslut om upphandling av IT-stöd sker i verksamheten utan att ärendet varit uppe hos IT-rådet för beslut

Samordnande och beredande organ

- Risk finns att projekten blir IT-projekt istället för verksamhetsprojekt
 - Den Regionala Samordningsgruppen och Funktionsområde Vård representeras i större utsträckning av personer som arbetar med IT och i mindre omfattning av personer som arbetar med kärnverksamheten
 - En verksamhetsstyrd IT-utveckling kräver att personer från kärnprocesserna medverkar tidigt i processen

Beställarrollen

- Beställarrollen i styrmodellen är otydlig
 - Förvaltningarna ansvarar både för att den egna verksamheten har ett optimalt IT-stöd och för att regionens IT-strategier och planer realiserar
 - Oprioriterade behov av IT-stöd kommer från verksamheten



Det finns ingen tydlig struktur för hur verksamhetsutvecklingsfrågor och beställarnas behov skall beredas och prioriteras på lokal respektive central nivå

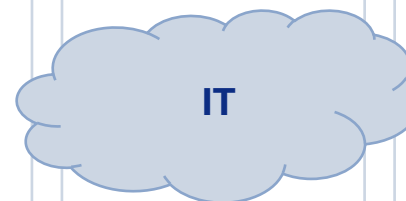
IT och verksamheten

Konsolidering och koncernnytta

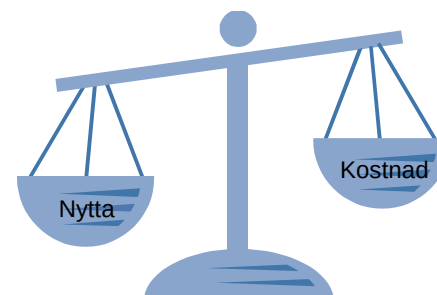
- Regionen har genom det stora antalet system behov av konsolidering, vilket förutsätter en mer regiongemensamt styrd IT-utveckling
- Ett prioriterat projekt i handlingsplanen är att skapa en gemensam IT-plattform, där konsolidering skall ske av infrastruktur och support
 - Under projektets löptid föreslås förändringsstopp inom övrig IT-utveckling att införas, för att säkerställa ett snabbt och effektivt genomförande
 - De kalkylmässiga effekterna i form av minskade kostnader ligger dock främst på VGR IT och inte på förvaltningarna
- En konsekvens av konsolidering är avveckling av system
 - Enligt IT är det en verksamhetsfråga som sker i takt med att verksamheterna slutar använda de gamla systemen till förmån för de nya
 - Från verksamhetens sida ser man främst att kostnaden att byta IT-system överstiger nyttan med en konsolidering



Tydliga principer för att hantera och styra konsolideringsarbetet måste utarbetas



Verksamheten



Resurser, kompetens och inflytande

Resurser och kompetens inom VGR IT

- Kraven på VGR IT och dess personal har ökat i och med en ökad omfattning av och komplexitet i projekten
- Det finns en kapacitetsbrist inom VGR IT, vilket sannolikt handlar om en kombination av för få personer och till del kompetensbrist
 - Utredningsfasen i projekt är tar lång tid, vilket tar kraft från genomförandefasen
 - Lokal utveckling av IT-stöd sker som låser upp resurser från VGR IT
 - Fler professionella projektledare behövs som driver projekten framåt

Inflytande och resurser från förvaltningarna

- Handlingsplanen för verksamhetsutveckling med stöd av IT för 2010 innebär en fokusering på ett färre antal projekt, vilket innebär att prioriteringen skall utgå från ett regionperspektiv och inte ett förvaltningsperspektiv
- Arbetet med att minska ner antalet projekt kommer att innebära stora anpassningar för förvaltningarna
 - I nuläget är den lokala drivkraften och ambitionerna stora avseende egna projekt
 - Resurser behöver överföras från lokala projekt till regiongemensamma projekt
- För förvaltningarna sker deltagande i projektarbete utan någon ersättning medan VGR IT får ersättning från handlingsplanen, vilket påverkar verksamhetens insatser i regiongemensamma projekt



För genomförande av handlingsplanen bör säkerställas att resurser läggs på de projekt som är viktigast för regionen – detta gäller både VGR IT och förvaltningarnas insats

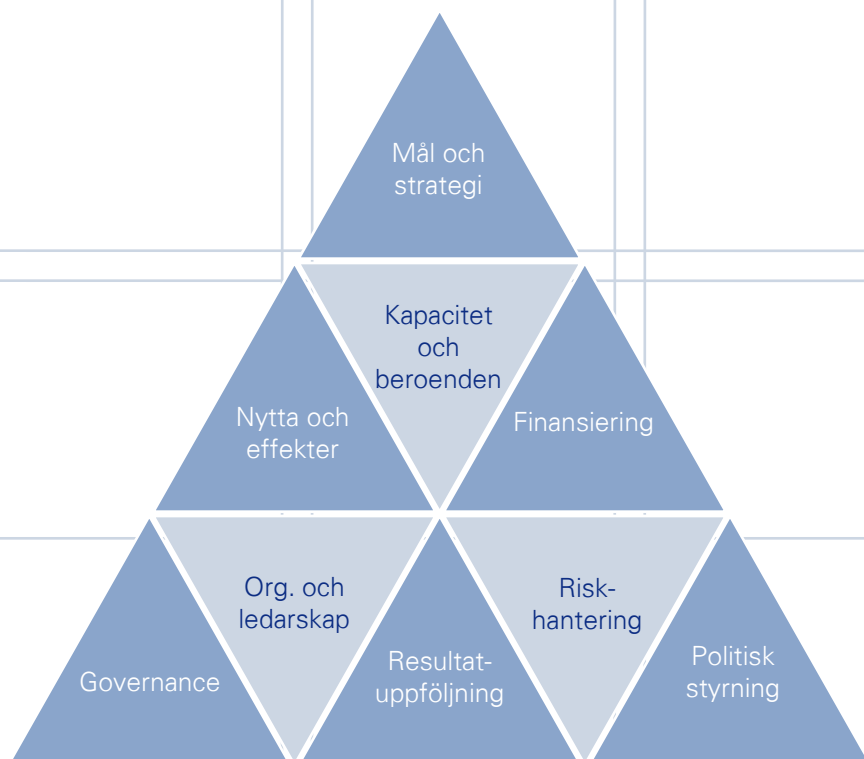
Slutsatser, risker och rekommendationer

Modell för bedömning av projektportföljen

Utgångspunkt för bedömning av projektportföljen

Definition och områden

- En portfölj är en samling av projekt och/eller program som grupperas för att främja en effektiv hantering, i syfte att möta strategiska verksamhetsmål
- KPMGs tillvägagångssätt för bedömning av portföljhantering består av nio områden:



Bedömningsområden för portföljhantering

Mål och strategi

- Innebär att använda sig av en objektiv, balanserad och accepterad process för att bedöma och filtrera förändringsbehov/önskemål. Syftet är att ta fram en prioriterad lista för det kommande året som möter verksamhetens mål och strategi

Nytta och effekter

- Innebär att skapa en förståelse, struktur och ramverk för prognostisering och realisering av portföljnyttor och hemtagningseffekter som stödjer regionens strategi

Kapacitet och beroenden

- Tar hänsyn till efterfrågan och utbud samt identifierar och hanterar begränsningar i organisationen som kan hindra portföljleveranser

Finansiering

- Tar hänsyn till och synliggör finansiering av portföljen, investeringsmöjligheter som stödjer strategiska mål samt ekonomisk avkastning från den totala projektportföljen utifrån organisatoriska begränsningar

Governance

- Hjälper till att säkerställa att lämpliga strukturer och processer är implementerade för effektivt beslutsfattande, allokering av arbete och resultatrapportering

Organisation och ledarskap

- Tar hänsyn till ägarens inriktning avseende portföljen och organisationsuppbyggnad för genomförande över portfölj, program och projektnivåer

Resultatuppföljning

- Innebär att mäta portföljleveransen och dess status mot fördefinierade parametrar som tid, kostnad, kvalitet, risk och potentiella nyttor

Riskhantering

- Synliggör och hanterar risknivån som organisationen är utsatt för kopplat till portföljleveranser och att uppnå strategiska mål

Politisk styrning

- Innebär en politisk delaktighet, engagemang och kommunikation på portföljnivå för att hjälpa till att säkerställa ett fortsatt stöd för portföljen

Kriterier för bedömning

Denna del av rapporten beskriver vår bedömning av väsentliga iakttagelser, identifierade risker och rekommendationer. Vi har använt oss av ett trafikljussystem för att identifiera och åskådliggöra nivån på risker och iakttagelser. Definitionerna i trafikljussystemet är följande:



Hög risk - Väsentliga brister identifierade

- Brister som sannolikt har en betydande påverkan på tid, kostnader och kvalitet - Väsentliga förbättringar rekommenderas



Medel risk – Brister identifierade/förbättringar planeras att införas

- Brister som har potentialen att bli hög risk - Förbättringar eller förändringar rekommenderas



Låg risk - Tillfredsställande nivå

- God kontroll men mindre effektivitetsförbättringar kan behövas och rekommenderas

Koppling till mål och strategi

Risk-/gapområde	Iakttagelser och slutsatser	Rekommendationer
Mål och strategi 	- Föreslagna projekt bedöms utifrån ett region- och verksamhetsperspektiv, där handlingsplanens prioriterade målområden är styrande - Prioriteringskriterier för projekten är i första hand lagar och politiska beslut och i andra hand patientsäkerhet, "Ett fönster mot informationen", sammanhållen patientinformation samt ekonomisk lönsamhet. Dock finns projekt i aktivitetslistan som inte uppfyller prioriteringskriterierna utan utgör förutsättningar för andra projekt, t ex gemensam IT-plattform - Prioriterade projekt provas med avseende på leveransmöjlighet, beroenden, effekter i verksamheten, ledtider och samordning med andra landsting. Det är dock oklart i vilken utsträckning kvantitativa data används	- Bedömningsprocessen kan förbättras genom att tydliggöra hur projekten och deras effektmål anknyter till prioriterade målområden samt utveckla en mer kvantitativ utvärdering, baserad på data från både projekt- och portföljnivå - Prioriteringsprocessen kan bli mer objektiv genom att utveckla den strategiska informationen som används (nyttokalkyler, risker, beroenden och begränsningar) för att bedöma leveransförmågan avseende föreslagna projekt
	Risk/gap Risk finns att väsentliga beslut för regiongemensam verksamhetsutveckling med stöd av IT tas utan en fullständig bild av leveransen med avseende på nytta och effekthemtagning, kapacitetsbegränsningar, tid samt påverkan på verksamheten och andra projekt	

Analys av nytta och hemtagningseffekter

Risk-/ gapområde	Iakttagelser och slutsatser	Rekommendationer
Nytta och effekter 	- Nyttoanalyser sker i varierande omfattning på projektnivå, bl a används PENG-modellen - Den projektstyrningsmodell som används, Projektilen, innehåller i nuläget inte något stöd för uppföljning och beräkning av effektivitetsvinster - Vi har inte sett någon samlad bild av portföljens potentiella nyttor, när de potentiella nyttorna förväntas uppnås samt vad som har uppnåtts hittills - Det finns inte tillräckligt med utvecklade metoder till projekt och program för att identifiera och mäta när potentiella nyttor har realiserats	- Analyser på portföljnivå bör genomföras för att tydliggöra kopplingen från de prioriterade målen till nyttor och hemtagningseffekter på projektnivå - Säkerställ att analyser avseende nytta och hemtagningseffekter genomförs för alla prioriterade projekt, för att skapa underlag till samordning och eventuella beroenden på portföljnivå - Undersök möjligheten till att använda Cognos eller annat verktyg för att följa upp och koordinera realiseringen av potentiella nyttor
	Risk/gap - Risk finns att: - Prognostiserade nyttor inte blir realiserade - Tillkommande nyttor inte blir identifierade och övervakade - Möjliga nyttoberoenden inte blir formellt fångade och hanterade - Resurser fokuseras på projekt/program med låg potentiell nytta - Möjliga nyttor räknas flera gånger i portföljen	

Finansiering av portföljen

Risk-/gapområde	Iakttagelser och slutsatser				Rekommendationer			
Finansiering 	- I regionstyrelsens beslutade detaljbudget sätts årligen av medel för regiongemensam utveckling - Handlingsplanen utgör grund för hur de avsatta medlen skall användas och fördelas, även om alla projekt i planen inte kommer att finansieras centralt - För prioriterade projekt sker en årlig uppskattning av återstående projektkostnader, dock återspeglar aktivitetslistan inte de totala uppskattade kostnaderna för projektportföljen - I nuläget finns ingen övergripande, sammanhållen analys av portföljen för att identifiera orsaker till kostnadsavvikelser				- En total analys av prognostiserade kostnader på portföljnivå bör genomföras, som jämförs med faktiska kostnader vid projektleverans för att fastställa eventuella avvikelser - IT-rådet och ITSA bör använda den totala kostnadsanalysen som input till prioritering och urvalsprocessen samt för att driva kontinuerliga förbättringar			
	Risk/gap							
	Risk finns att underliggande problem med kostnader i projekten inte löses i tid och/eller på bästa sätt							

Bedömning av kapacitet och beroenden

Risk-/gapområde	Iakttagelser och slutsatser	Rekommendationer
Kapacitet och beroenden 	- I aktivitetslistan, som är en del av 2010 års handlingsplan, är de prioriterade projekten indelade i två grupper, där den första gruppen skall genomföras och den andra gruppen omfattar projekt som kan genomföras om förutsättningar finns i form av pengar och resurser i verksamheten samt hos VGR IT - I nuläget finns resursproblem för genomförande av beslutade aktiviteter, både hos VGR IT och i verksamheten. VGR ITs ärendelista innebär att resurser knyts upp till lokala projekt konkurrerar med de regiongemensamma projekten. Arbetsformer och detaljplanering för identifiering av projekt som föreslås avbrytas för att skapa utrymme för prioriterade projekt är under framtagande - Hur andra begränsningar skall hanteras, som t ex verksamhetens kapacitet att genomföra föreslagna förändringar för att få hemtagningseffekter, har inte tydliggjorts	- En tydligare och heltäckande bild av olika begränsningars (resurser, beroenden etc) påverkan på leveranser bör utvecklas på en övergripande nivå - Den aggregerade informationen kan sedan användas som underlag för bedömning, prioritering och planering av projektportföljen
	Risk/gap Risk finns att ytterligare en av ett antal begränsningar kan hindra leveransen av ett projekt och/eller program, vilket i sin tur påverkar tid, kostnad, kvalitet och potentiella nyttor	

Hantering av risker

Risk-/gap område	Iakttagelser och slutsatser	Rekommendationer
Riskhantering 	- Den accepterade risknivån på portföljnivå har inte definierats och det är oklart var ansvaret för den riskbedömningen ligger - Risikanalys genomförs i varierande omfattning på projektnivå, men det görs ingen samlad riskanalys på portföljnivå - De riskanalyser som genomförs på projektnivå är inte enhetliga och därmed svåra att aggregera till portföljnivå	- Den accepterade risknivån på portföljnivå bör formellt definieras med avseende på tid, kostnad, kvalitet och överväganden av nyttor - Risikanalys bör genomföras som del av prioriterings- och urvalsprocessen innan beslut om årlig handlingsplan - Löpande bör även effekter analyseras mot accepterad risknivå t ex innan projekt godkänns för införande och/eller beslut om breddinförande
	Risk/gap - Risk finns att portföljbeslut tas som resulterar i att projektportföljen överskrider accepterad risknivå - Risk finns att möjligheter att reducera den totala risknivån och oförutsedda kostnader inte tas - Risk finns att IT-rådet och regionledningen inte är medvetna om projektportföljens totala riskprofil	

Uppföljning av resultat

Risk-/gapområde	Iakttagelser och slutsatser	Rekommendationer
Resultat-uppföljning 	- Resultatet av projekt följs upp löpande som en del av projekthanteringen, men mer arbete kan genomföras för att förstå det samlade portföljresultatet med avseende på tid, kostnad, kvalitet och nytta mot de prioriterade målen - Kostnader för förvaltningarnas deltagande i projekt respektive VGR ITs deltagande hanteras olika – projektarbete sker utan ersättning för förvaltningarna medan VGR IT får ersättning från handlingsplanen	- En tydligare bild av resultat (tid, kostnad, kvalitet och nytta) kopplade till bl a säkerhet, service samt värde) på projektportföljens nivå bör utvecklas. Detta kan ske på en relativt övergripande nivå och omfatta projektens status, nytta och dess realisering, prioriterade mål, portföljrisk, begränsningar, kostnader och prognoser - Principer avseende hanteringen av kostnaderna för förvaltningarnas deltagande i projekt bör fastställas
	Risk/gap - Risk finns att den totala portföljens resultat inte blir tydligt och att strategiska möjligheter inte identifieras - Brist på konsekvent hantering avseende ersättning för medverkan i projektarbete riskerar att minska engagemanget från verksamheten och delaktigheten i leveransen av projekten, vilket kan leda till förseningar och/eller lägre kvalitet i leveransen	

Organisation och ledarskap

Risk- /gapområde	Iakttagelser och slutsatser	Rekommendationer
Organisation och ledarskap 	• Handlingsplanen för 2010 har behandlats av funktionsområden och den regionala samordningsgruppen, fastställts i IT-rådet samt antagits i regionstyrelsen • I styrmodellen för utveckling av IT-stöd representeras ägarrollen av ordförande i IT-rådet, som har beslutsdelegation från regiondirektören vad gäller IT-frågor, och IT-direktören, som har ett beredningsansvar avseende samordnad IT-utveckling i regionen • Om IT-rådet inte är överens i en fråga hänskjuts beslutet till regiondirektören som utövar ägarrollen • Förvaltningarna ansvarar både för att den egna verksamheten har ett optimalt IT-stöd och för att regionens IT-strategier och planer realiseras, vilket innebär att beställarrollen blir otydlig • Den Regionala Samordningsgruppen och Funktionsområde Vård representeras främst av personer från IT • VGR ITs resurser är begränsade i förhållande till projektbehov och förväntningar, fler professionella projektledare behövs som driver projekten framåt	• IT-direktörens roll avseende strategiska IS/IT-frågor bör stärkas • De lokala beställarnas roll avseende utveckling av IT-stöd bör tydliggöras – skall de prioriterade projekten i handlingsplanen genomföras måste troligtvis beställarrollen begränsas • För att uppnå en verksamhetsstyrd IT-utveckling bör formerna för verksamhetens prioriteringar tydliggöras och fler personer från kärnprocesserna medverka tidigt i processen
	Risk/gap • Risk finns att den IT-utveckling som sker är mer styrd av IT än verksamhetens behov	

Slutsatser, risker och rekommendationer

Governance – strukturer och processer

Risk- /gapområde	Iakttagelser och slutsatser	Rekommendationer
Governance 	- Styrprinciper och delegationsordning för utveckling av IT-stöd, beställarmodell för IS/IT-utveckling och grundläggande struktur för funktionsområden finns framtaget - I handlingsplanen för 2010 finns även ett antal styrprinciper för att nå uppsatta mål kring leveransförmåga och effekter i verksamheten - En regional VIT-bok med anvisningar finns för att styra och samordna utvecklingen av IT-stöd - Beslut om nytt IT-stöd tas i IT-rådet eller regionala samordningsgruppen på delegation av IT-rådet, dock tar även verksamheten beslut om IT-stöd och upphandling sker av Inköp utan att ärendet varit uppe hos IT-rådet - Intern kontroll behandlas inte i den styrande dokumentation som finns avseende IT-utveckling - Ansvar för uppföljning och efterlevnad av styrande dokumentation är ej tydliggjord	- Styrprinciperna och reglerna för utveckling av IT-stöd bör integreras till ett tydligt styrdokument och ansvaret för uppföljning av efterlevnad bör tydliggöras - Ytterligare ansträngningar bör göras för att kommunicera reglerna avseende IT-rådets godkännande innan lokalt beslut tas om nytt IT-stöd, för att undvika att otydligheter uppstår om vilka beslutsvägar som gäller och IT-rådets mandat
	Risk/gap - Risk finns att styrande principer, anvisningar och regler inte är kända och/eller efterlevs av verksamheten - Risk finns att intern kontrollaspekter inte tas hänsyn till i projekt och program samt på portföljnivå	

Politisk delaktighet och styrning

Risk- /gapområde	Iakttagelser och slutsatser	Rekommendationer
Politisk styrning 	- Regionstyrelsens beslut om handlingsplanens inriktning och styrande prioriteringskriterier innebär att IT synliggörs, en politisk delaktighet skapas och det sammanhållande ansvaret tydliggörs - Beslut om start av nya projekt utanför den prioriterade aktivitetslistan skall tas av regionstyrelsen, vilket ger förutsättningar för en samsyn och ökad styrning avseende vilka projekt som skall prioriteras - Regionstyrelsen har begärt återrapportering av projektens prioritering, redovisning av projekt samt en kvalitetssäkrad förteckning över projekt och handlingsplanen för 2010 syftar till att svara upp mot detta - Extern och intern kommunikation sker via en blandning av formella och informella kanaler, men kommunikationen kan utvecklas	- En sammanfattande och övergripande bild av projektportföljens status bör tas fram (se resultatuppföljning sidan 29) för att på ett effektivt och ändamålsenligt sätt rapportera till regionstyrelsen - En plan för hur kommunikation externt och internt skall ske med avseende på de regiongemensamma projekten bör utarbetas
	Risk/gap Risk finns att regionstyrelsen inte har en fullständig bild av projektportföljens status, nytta och dess realisering, måluppfyllelse, portföljrisk, begränsningar, kostnader och prognoser	