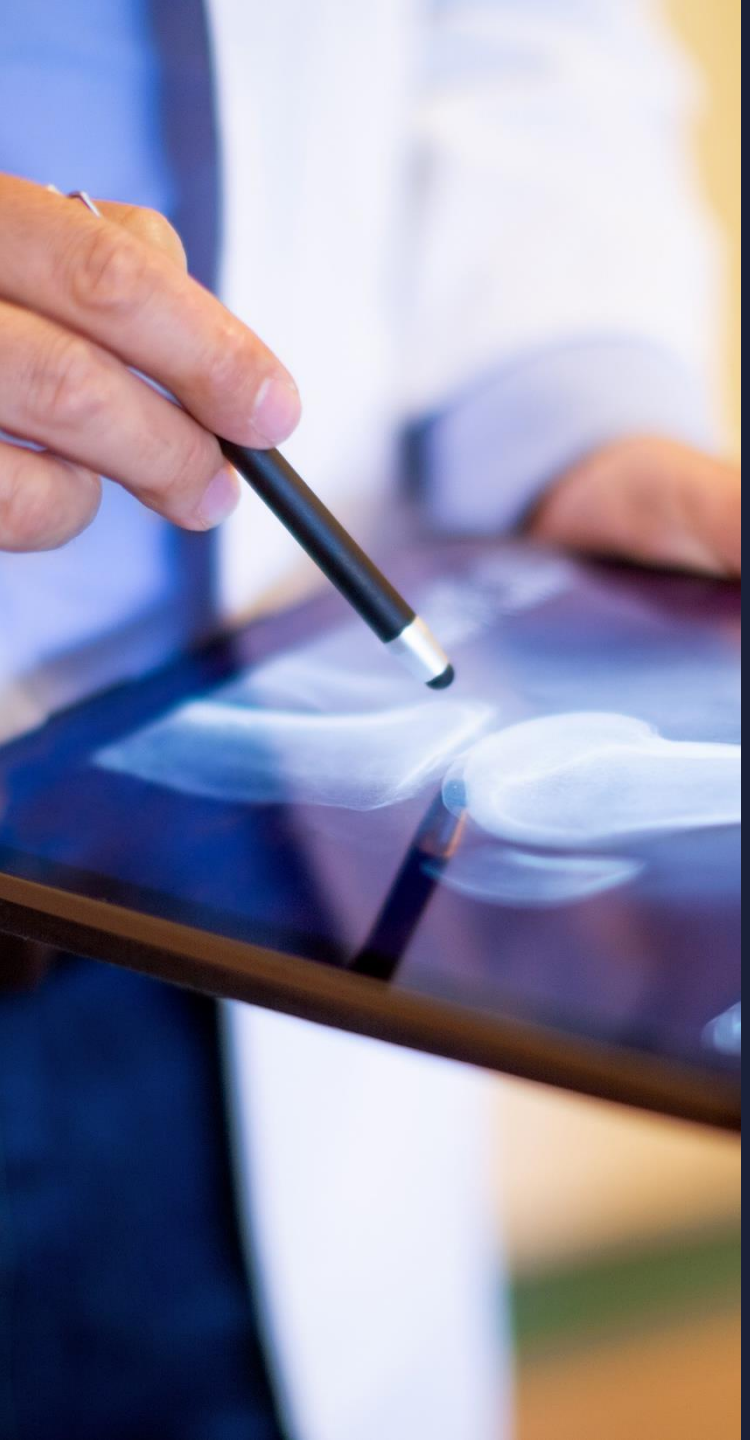
TERTIALRAPPORT 1 2023

Ekstern kvalitetssikring av regional IKT-prosjektportefølje i Helse Sør-Øst RHF

05.05.2023

karabin

a part of AZETS



Innhold

Sammendrag	s. 2
Innledning	s. 4
Ekstern kvalitetssikring første tertial 2023	s. 6
Oppsummering av gjennomførte aktiviteter	s. 7
Vurdering av modenhet i porteføljestyringen	s. 8
Aktuelle områder for videre arbeid	s. 10
Plan for videre arbeid for ekstern kvalitetssikrer i 2023	s. 15
Vedlegg	s. 16
Vedlegg A: Rammeverk og metode	s. 17
Vedlegg B: Om Karabin	s. 18

Vårt innsiktsarbeid indikerer at Helse Sør-Øst har nådd en høy grad av modenhet i IKT-portefølje-forvaltningen. Samtidig ser vi at porteføljestyringen kan bli mer strategisk, brukerorientert og effektiv

Sammendrag

I første tertial 2023 har Karabin AS som ny ekstern kvalitetssikrer utført et innsiktsarbeid som har resultert i noen aktuelle områder for videre arbeid. I tillegg har vi i samråd med porteføljekontoret og leder for teknologi- og e-helse kommet frem til en plan for kommende kvalitetssikringer som også presenteres i denne rapporten. Dette er i tråd med målsetningen for perioden. Områder, observasjoner og vurderinger som presenteres er avgrenset til å gjelde den informasjonen som er tilgjengeliggjort og som vi har tilegnet oss gjennom samtaler og i dokumentasjonsgjennomgang.

I innsiktsarbeidet har vi benyttet en modell for vurdering av porteføljestyringens modenhet. Modellen er basert på studier fra 50 offentlige virksomheter, og denne ligger til grunn for våre vurderinger. Vi er ikke kjent med at det er utarbeidet en ambisjon for modenhet knyttet til porteføljeforvaltningen og mener at det kan være nyttig om det defineres et ønsket modenhetsnivå som mål for utviklingsarbeidet.

Innsiktsarbeidet viser at porteføljekontoret har kommet svært langt på området porteføljeforvaltning tatt i betrakting det relativt få antall år de har vært operative. Porteføljekontoret jobber med definerte forbedringsinitiativer og er opptatt av å videreutvikle porteføljeforvaltningen i tråd med beste praksis. Det jobbes systematisk og målrettet med å forbedre faseoverganger i prosjektene, gevinst- og endringsarbeid samt tiltaksoppfølging og ressursstyring. Det er også positivt at det er påbegynt et arbeid rundt miljø og samfunnsansvar for å følge opp de nasjonale målsetningene innen 2030.

På bakgrunn av innsiktsarbeidet samt vår vurdering av modenhet innenfor nevnte begrensninger, har vi definert fem aktuelle områder for porteføljestyringen som vi vurderer kan øke modenheten og løfte porteføljestyringen strategisk. Det er ikke lagt vekt på modenhet i prosjekt-gjennomføringen i denne rapporten da vi ikke har opparbeidet oss tilstrekkelig innsikt på dette området.

Strategisk porteføljestyring
Porteføljestyring er ledelsens verktøy for å nå strategiske mål. For å arbeide enda mer strategisk i dagens porteføljestyring kan en styrke forankringen av strategiene blant medarbeidere i både RHF'et og Sykehuspartner. Strategisk forankring handler om å definere ansvar for å få intensjoner omsatt i praksis, og her kan porteføljestyret finne en god balanse mellom å sette retning og å ta beslutninger. I tillegg ser vi rom for å sikre enda tydeligere strategiske føringer og prioriteringer, samt tilstrebe ytterligere strukturert innhenting av behov.

Gevinst- og endringsarbeid
For å sikre at IKT-prosjektporteføljen i enda større grad skal oppnå ønskede effekter fra arbeidet på gevinst- og endringsområdet, er det naturlig at temaer som brukerinvolvering, overføring til helseforetakene og endringsledelse fortsatt vies oppmerksomhet. Forankringen av gevinstpotensialet kan i større grad skje i idéfase og konseptfase. Dette for å sikre validerte gevinster og eierskap i helseforetakene, samt forpliktelse til å ta ut gevinstene ved overlevering av løsningene. Videre vil det være viktig å fortsette utviklingen av rammeverk og prosesser, med økt oppmerksomhet på å sikre at verktøyene faktisk tas i bruk og etterleves.

Smidig arbeidsmetodikk
Smidig står høyt på agendaen, og det ble blant annet beskrevet i vedlegg til tertialrapport 3 (2021) at smidig utvikling og produktutvikling ("Product management") skal tas i bruk i flere av prosjektene i 2022. Vi anbefaler å fortsette med å utforske områder som kan egne seg for smidig samt rammebetingelser for å lykkes. I tillegg er det viktig å gjennomføre en evaluering av prosjektene der en har forsøkt å innføre smidig allerede. Det vil også være viktig med strategisk ledelse og forankring for å implementere smidig som et tankesett i porteføljestyringen.

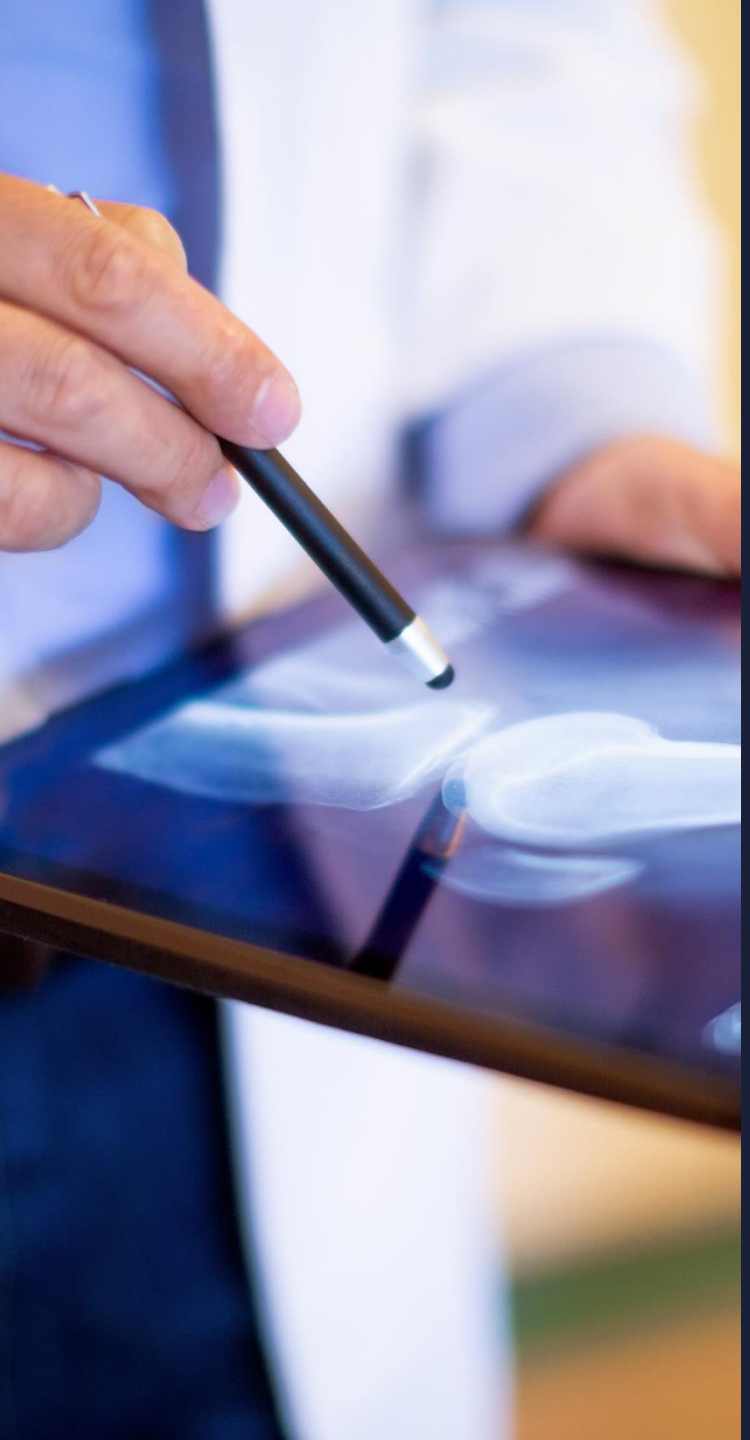
Etterlevelse og samhandlingskultur
Økt oppmerksomhet på kulturbygging i samhandlingen mellom RHF'et og Sykehuspartner, både på leder- og medarbeidernivå, kan være et virkemiddel for bedre samhandling. Det kan vurderes om temaet samhandlingskultur kan settes på agendaen fra toppledelsen, både i RHF'et og Sykehuspartner, for å hente ut ønskede gevinster fra totaliteten av porteføljeforvaltningen. Det kan også være fordelaktig å gjennomgå dagens IKT styringsmodell og vurdere hvorvidt roller og ansvar er tilstrekkelig tydeliggjort og sementert.

Bærekraft
Arbeidet med bærekraft i porteføljeforvaltningen er under mobilisering. For å nå regionale og nasjonale bærekraftmål er det positivt at arbeidet prioriteres videre, også i forhold til kompetanse rundt samfunnsansvar og bærekraft i den totale porteføljen. Ved å initiere et forankringsarbeid i porteføljestyret, der porteføljestyret enes om et eierskap til de bærekraftsmålene som er satt, vil en kunne arbeide planmessig med løpende prioriteringer, årlige tiltak og styring i tråd med rammeverket for samfunnsansvar.

Espen Andresen, partner

Inger Nedal, prosjektleder

Sigrid Dalheim, prosjektdeltaker



Innhold

Sammendrag s. 2

Innledning s. 4

Ekstern kvalitetssikring første tertial 2023 s. 6

- Oppsummering av gjennomførte aktiviteter s. 7
- Vurdering av modenhet i porteføljestyringen s. 8
- Aktuelle områder for videre arbeid s. 10
- Plan for videre arbeid for ekstern kvalitetssikrer i 2023 s. 15

Vedlegg s. 16

- Vedlegg A: Rammeverk og metode s. 17
- Vedlegg B: Om Karabin s. 18

Ekstern kvalitetssikrer har i oppdrag å gjennomføre uavhengig rådgivning på porteføljestyring og utvalgte prosjekter i Helse Sør-Øst RHF, med enkelte forutsetninger og avgrensninger

Innledning – Formål, forutsetninger og avgrensninger

Formål med oppdraget

Etter oppdragsbeskrivelsen skal den eksterne kvalitetssikringen av IKT-prosjektporteføljen bidra til at Helse Sør-Øst når sine strategiske mål gjennom ekstern og uavhengig rådgiving på porteføljestyring og utvalgte prosjekter i Helse Sør-Øst RHF, inklusive gevinst- og endringsarbeid.

Fra januar 2023 er Karabin AS valgt som ekstern kvalitetssikrer av Helse Sør-Øst RHFs IKT-prosjektportefølje. Karabin vil gjennomføre kvalitetssikring av porteføljestyring og prosjekter etter avtale og utarbeidet plan. Aktiviteter i kvalitetssikringen vil foruten rådgivning kunne innebære gjennomføring av såkalte helsesjekker av prosjekter eller gjennomganger av utvalgte områder ved behov. I faseoverganger vil usikkerhetsanalyser kunne gjennomføres. Basert på observasjoner og funn vil det bli gitt råd for forbedring innenfor identifiserte områder.

Forutsetninger og avgrensninger

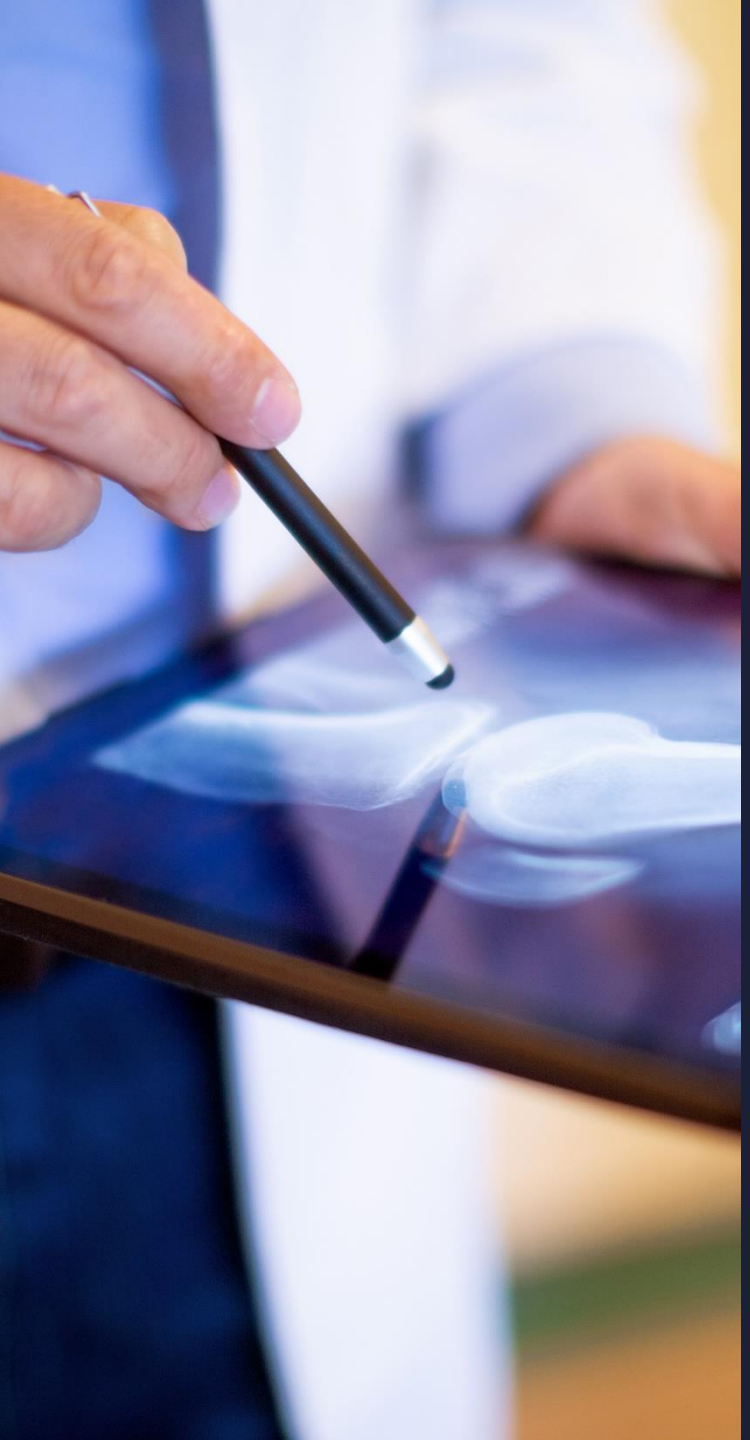
I første periode har vi utført innsiktsarbeid, basert på dokumenter, samtaler og intervjuer med medarbeidere. Tre prosjektledere har vært blant informantene, og disse ble valgt ut på bakgrunn av at de er i ulike faseoverganger. I tillegg var de viktig at ekstern kvalitetssikrer skulle bli kjent med prosjektenes anvendelse av Helse Sør-Øst sin prosjektmetodikk. Det bør likevel nevnes at vi i første tertial har lagt mest vekt på porteføljestyringen i sin helhet, og har ikke gått detaljert inn i prosjektgjennomføringen.

Områder, observasjoner, vurderinger og anbefalinger som presenteres i denne rapporten er begrenset til å gjelde den innsikten som er tilgjengeliggjort og tilegnet gjennom intervjuer og dokumentasjon.

Som en del av innsiktsarbeidet har vi gjennomgått anbefalinger fra tidligere kvalitetssikrers årsrapport for 2022 og vurdert hvordan deres anbefalinger støtter opp under flere av hovedfunnene i vårt innsiktsarbeidet. Vi forutsetter at tidligere anbefalinger er velbegrunnede, og har tatt utgangspunkt i dette i utvikling av våre anbefalinger.

Vi har valgt en modell for modenhetstrapp* (forklares senere i rapporten) for å begrunne våre vurderinger og anbefalinger. I bruk av modenhetstrappen har ekstern kvalitetssikrer gjort en vurdering utenfra og inn med bakgrunn i våre erfaringer og kunnskap på området. Vurderingen er dermed uavhengig av porteføljekontorets målsetninger og ambisjonsnivå for modenhet, men heller sett i lys av vår forventning til oppnådd nivå.

*Kilde: Bukkestein, Volden og Andersen (2021), Stat og styring. *Betingelser for god porteføljestyring,* Issue 4.



Innhold

Sammendrag s. 2

Innledning s. 4

Ekstern kvalitetssikring første tertial 2023 s. 6

- Oppsummering av gjennomførte aktiviteter s. 7
- Vurdering av modenhet i porteføljestyringen s. 8
- Aktuelle områder for videre arbeid s. 10
- Plan for videre arbeid for ekstern kvalitetssikrer i 2023 s. 15

Vedlegg s. 16

- Vedlegg A: Rammeverk og metode s. 17
- Vedlegg B: Om Karabin s. 18

Så langt i 2023 har vi gjennomført et innsiktsarbeid som danner grunnlag for aktuelle områder for videre arbeid

Oppsummering av gjennomførte aktiviteter

Oppsummering av innsiktsarbeid

Vi har gjennomført et innledende innsiktsarbeid i første tertial 2023. Formålet har vært å skape forståelse samt å etablere en plan for kommende kvalitetssikringer i 2023. Innsiktsarbeidet er tuftet på flere aktiviteter:

- Samtaler med ansatte i porteføljekontoret innenfor aktuelle temaer
- Dokumentgjennomganger
- Intervjuer med tildelte nøkkelpersoner i porteføljekontoret og i prosjekter
- Datastrukturering og oppsummering av observasjoner knyttet til nevnte samtaler, dokumentgjennomganger og intervjuer
- Utarbeiding av tertialrapport med en plan for veien videre (dette dokumentet)
- **Oppfølging av tiltaksarbeid** fra tidligere kvalitetssikrer inkludert oppfølging av status på pågående tiltak (se vår vurdering til høyre)

Vurdering av tiltaksoppfølging

Vi har i løpet av første tertial fått innsikt i tiltaksoppfølgingen som gjennomføres i porteføljen. Tiltakene er basert på tidligere kvalitetssikringer av forrige eksterne kvalitetssikrer. Tiltakene gjelder både for hele porteføljen (fra eksempelvis tematiske gjennomganger) og for spesifikke prosjekter (fra prosjektgjennomganger).

Ny ressurs fra porteføljekontoret har høsten 2022 overtatt oppfølgingen av tiltakene. Vår vurdering er at en har god kontroll og evner å følge opp alle tiltakene. I tillegg er enten alle tiltak som er vurdert som kritiske enten påbegynt eller ferdigstilte. Oppfølgingen av tiltak er under kontroll, men vi ser et forbedringspotensial forbundet med verktøystøtte i oppfølging og rapportering.

Vi har vurdert dagens modenhet for porteføljestyring i lys av en modenhetstrapp for porteføljestyring. Våre foreløpige inntrykk og anbefalinger baserer seg på denne vurderingen

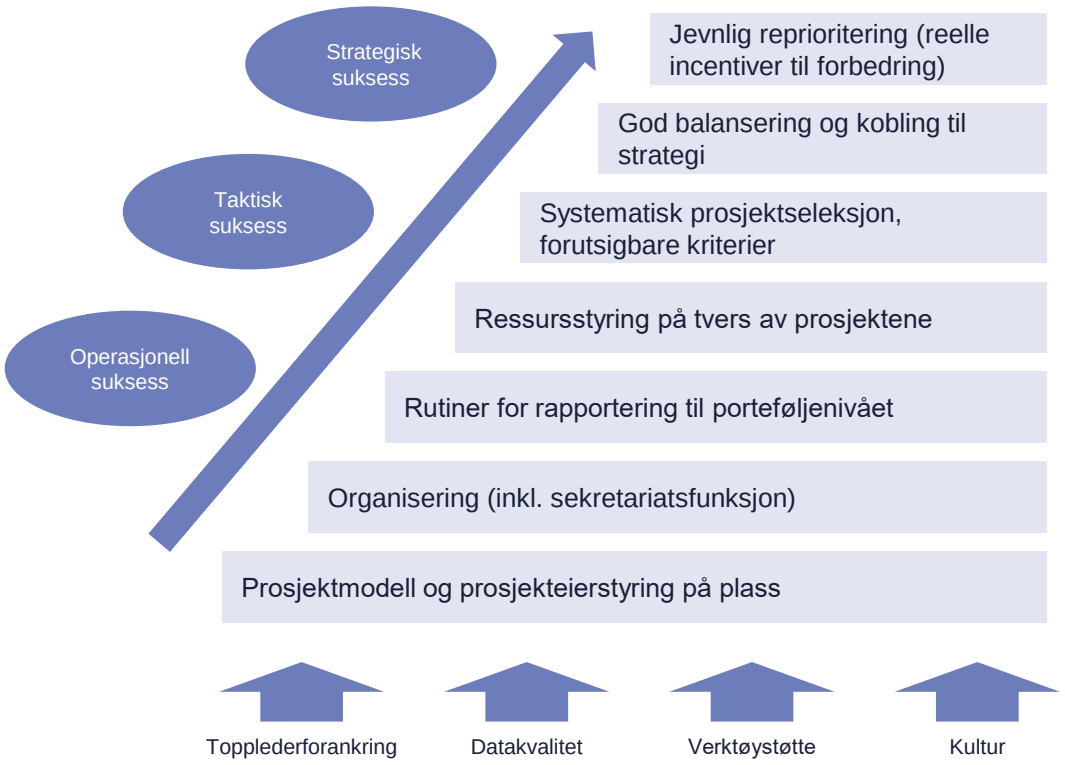
Vurdering av modenhet i porteføljestyringen

Modenhetstrapp for porteføljestyring*

Vi har valgt å presentere vårt innsiktsarbeid sett i lys av en modenhetsmodell illustrert i figuren til høyre. Denne modellen ble utarbeidet etter en studie av 50 offentlige virksomheter, hvorav de fleste har drevet med porteføljestyring i mange år. Disse ble valgt på bakgrunn av hvem som ansees å være modne på området, og som har erfaringer andre kan lære av. På bakgrunn av studiens brede omfang samt fokus på offentlige bedrifter, mener vi modellen er hensiktsmessig å benytte for vurdering av modenhet i IKT-prosjektporteføljen. I tillegg er modellen på et mer overordnet nivå sammenlignet med flere andre modeller som vurderer modenheten på en skala på eksempelvis 1-5, noe vi ikke har tilstrekkelig grunnlag til å gjennomføre basert på innsiktsarbeidet i første tertial.

Modellen inneholder fire grunnpilarer, syv trinn og tre indikatorer for suksess. Den må forstås slik at elementene har innbyrdes avhengigheter og slik at grunnpilarene må være på plass for å kunne oppnå en høy grad av modenhet på hvert av trinnene. Strategisk suksess vil avhenge av en høy grad av modenhet i samtlige komponenter. Teorien forteller at det kan være fornuftig å innføre elementer i porteføljestyringen gradvis, samtidig som man bygger opp god forankring og samhandlingskultur i ledelsen og resten av organisasjonen. Dette illustrerer figuren gjennom en «modenhetstrapp».

I denne rapporten vil hver anbefaling kobles til modenhetsnivåene samt være knyttet til målet om å oppnå strategisk suksess. Det er likevel viktig å være klar over at det ikke nødvendigvis er formålstjenlig for virksomheten å komme opp på et høyest mulig nivå, men isteden begrense seg til det modenhetsnivået som er mest hensiktsmessig for å lykkes med de strategiske målene for Helse Sør-Øst.

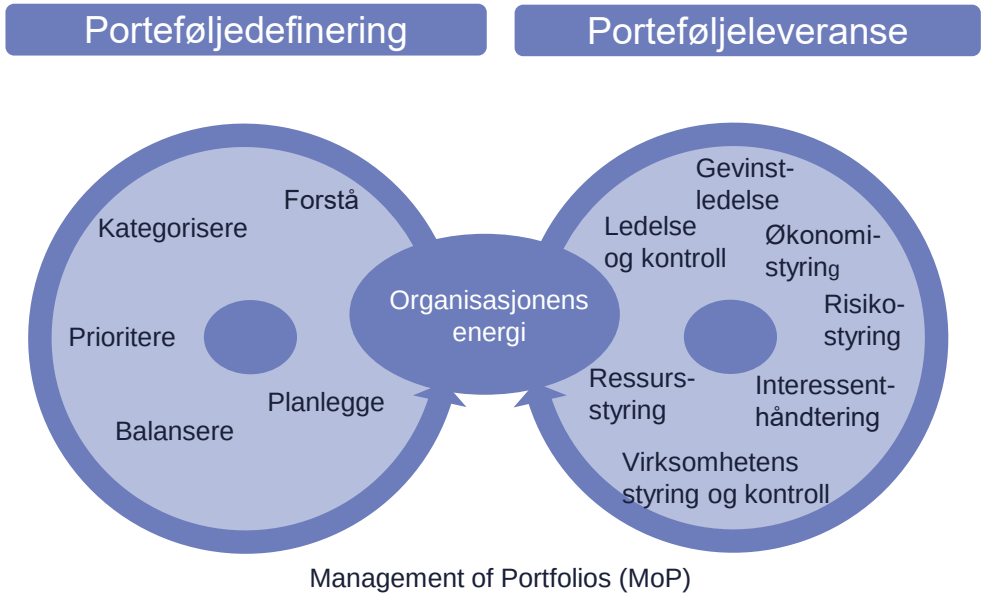


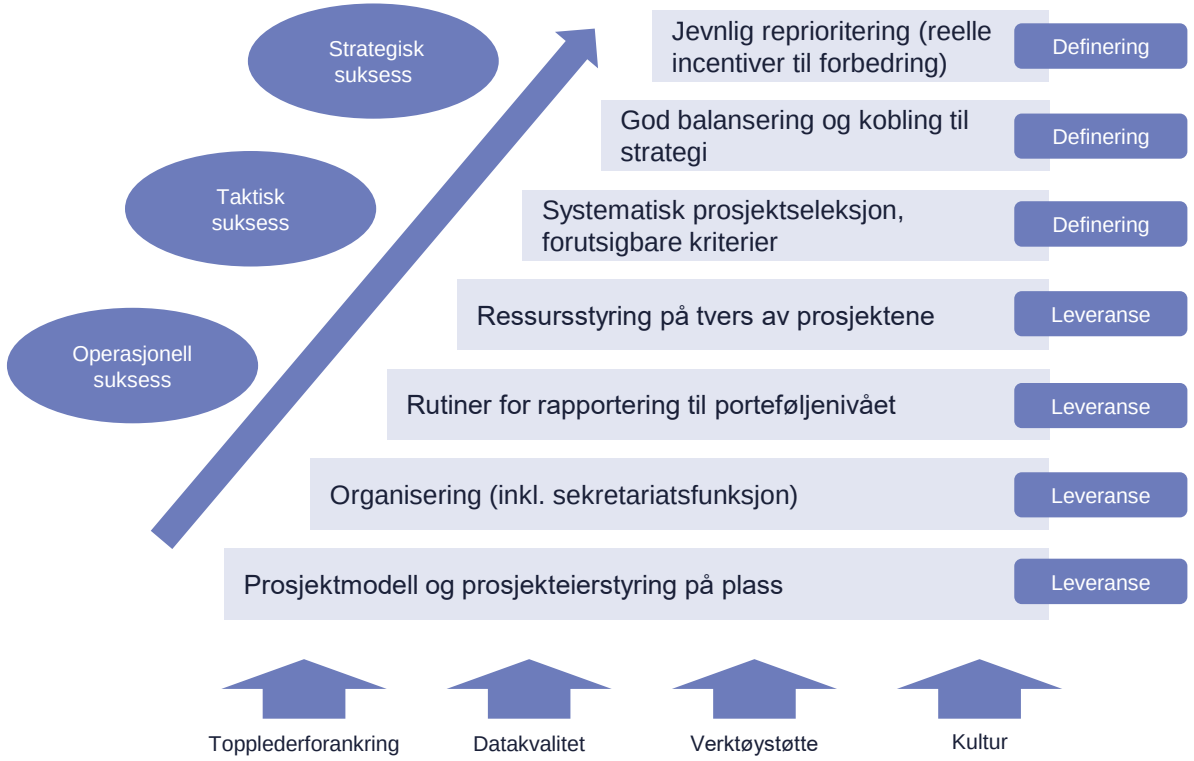
*Kilde: Bukkestein, Volden og Andersen (2021), Stat og styring. *Betingelser for god porteføljestyring,* Issue 4.

Modenhetstrappen er basert på Management og Portfolios (MOP)-rammeverket, og hvert trinn i trappen kan knyttes til en av de to sløyfene i MoP; Porteføljedefinering eller Porteføljeleveranse

Vurdering av modenhet i porteføljestyringen

Management of Portfolios (MoP) består av to sykliske delprosesser som til sammen utgjør MoP-rammeverket, defineringssløyfen og leveransesløyfen. Hvordan sløyfene vektes er avhengig av organisasjonens rammebetingelser, men alle deler trenger ivaretakelse. Figuren under til høyre viser hvordan modenhetstrappen kan kobles til MoP-modellen. Som vi ser kan hvert trinn i modenhetstrappen kobles til en av sløyfene i MoP-modellen. Studier viser at det kan være fornuftig å innføre elementer i modenhetstrappen gradvis, samtidig som det bygges en god forankring og kultur i ledelse og resten av organisasjonen. Trappen viser at man først sørger for en god prosjektmodell i bunn, deretter etablerer organisering og roller, og så rutiner for porteføljestyring - altså elementer vi kjenner igjen fra leveransesløyfen. Samtidig viser figuren at de store effektene, i form av taktisk og strategisk suksess på prosjekt- og porteføljenivå, neppe kan forventes før man også greier å få til god balansering og jevnlig reprioritering, hvor også defineringssløyfen tas i bruk.

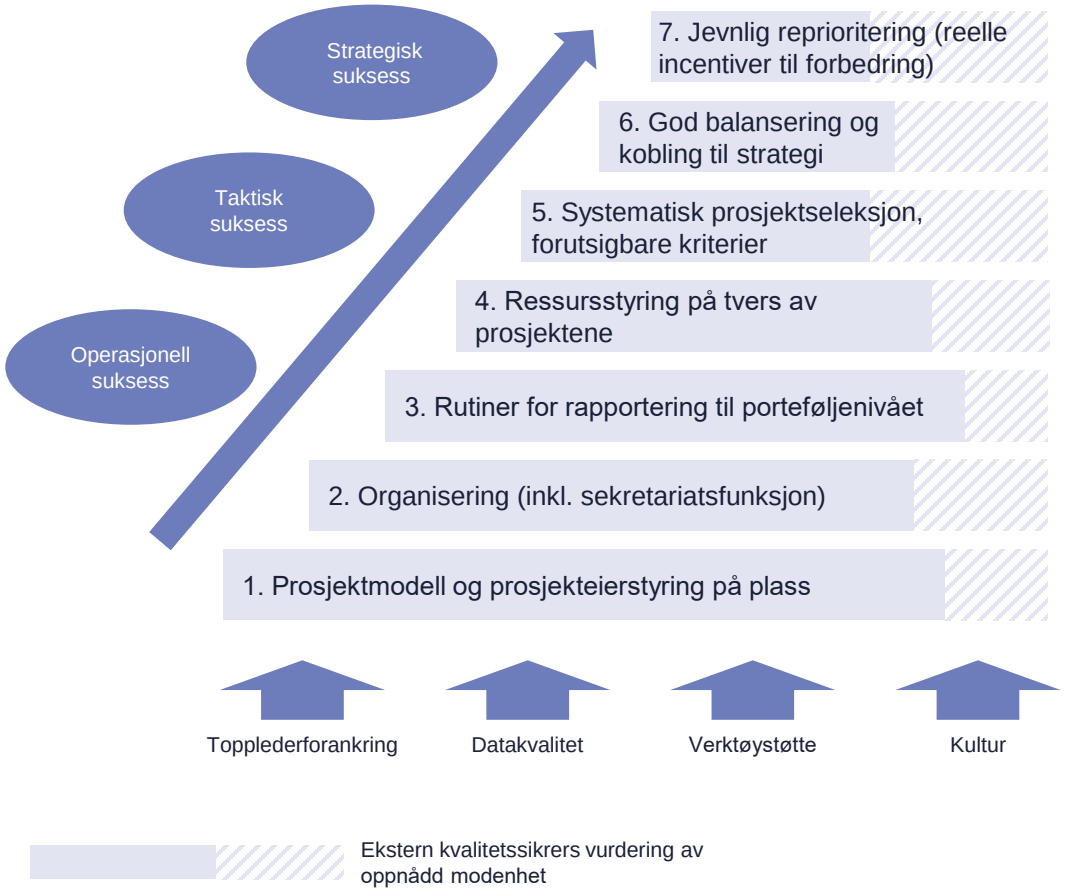




*Kilde: Bukkestein, Volden og Andersen (2021), Stat og styring. *Betingelser for god porteføljestyring,* Issue 4.

Vårt inntrykk er at porteføljestyringen har oppnådd høy modenhet på alle trinn av modenhetstrappen, men at det er rom for forbedring i flere komponenter

Vurdering av modenhet i porteføljestyringen



Vår foreløpige vurdering av modenhet i porteføljestyringen er vist i figuren til venstre, hvor heldekkende områder indikerer vår vurdering av modenhet, mens skraverte områder indikerer et forbedringspotensial. Vurderingen er gjort basert på innsiktsarbeidet som er gjennomført i første tertial, og vi har i hovedsak fokusert på hvordan vi vurderer de ulike trinnene opp mot hverandre, ikke på nøyaktig prosentandel måloppnåelse.

Overordnet vurderer vi at en har kommet langt når det gjelder prosjektmodell og metodikk for prosjektstyring (trinn 1) og rutiner for rapportering til porteføljenivå (trinn 3). Dette er basert på Prosjektveiviseren for Helse Sør-Øst og etablerte rammeverk i porteføljen. Når det gjelder organisering (trinn 2) er også denne vurdert høyt basert på et godt organisert porteføljekontor. Høy modenhet på dette nivået kjennetegnes av kvalitetssikring av informasjon fra prosjektene samt utarbeidelse av gode beslutningsunderlag til porteføljestyret. Likevel ser vi et forbedringspotensial i å utnytte ressursene i enda større grad som støttefunksjoner ut mot prosjektene.

Ressursstyring (trinn 4) oppleves utfordrende for flere grunnet utfordrende rammer og knapphet på ressurser både i markedet generelt og i Sykehuspartner. For å håndtere denne situasjonen har porteføljekontoret tatt grep gjennom å etablerte strukturerte fora for samhandling med Sykehuspartner rundt bemanningsprosessen. Når det gjelder systematisk prosjektseleksjon (trinn 5), så er denne vurdert noe lavere enn øvrige trinn grunnet en noe ustrukturert prosess for innmelding av behov. Derimot har en fått en god struktur og prosess for scoring og vurdering av behov før videreføring til konseptfase.

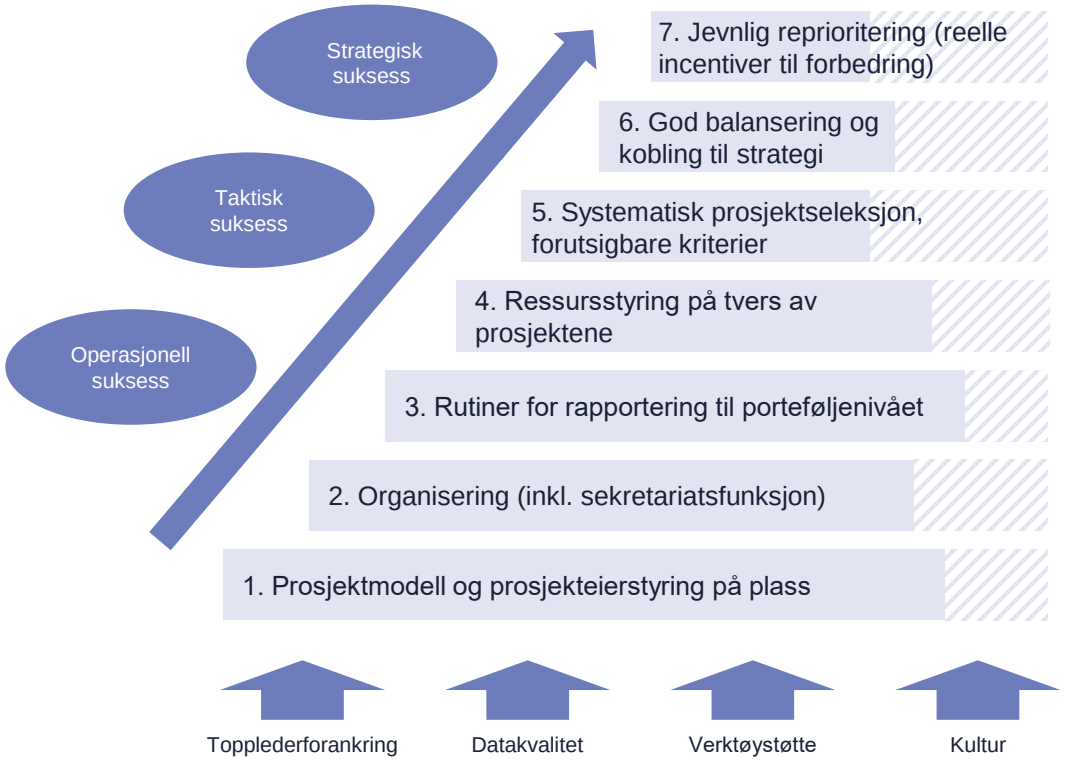
De to øverste trinnene i modenhetstrappen har et relativt høyt modenhetsnivå, men det er fortsatt rom for å sikre enda tydeligere balansering og kobling til strategi (trinn 6), samt forankring av strategien blant ansatte. Siste trinn skal sikre reelle incentiver til forbedring (trinn 7). Dette handler blant annet om å tørre å avvise prosjekter som ikke leverer ihht. forventet verdi og å omprioritere gitt finansielle rammekrav. Her ser vi et forbedringspotensial i å sikre et bedre datagrunnlag og gevinstrapportering for å kunne ta slike beslutninger.

Kilde: Bukkestein, Volden og Andersen (2021), Stat og styring. *Betingelser for god porteføljestyring,* Issue 4.

Vi har identifisert fem områder som aktuelle for videre utviklingsarbeid i porteføljeforvaltningen. Bakgrunnen for vår anbefaling av områder vil bli forklart i det følgende

Vurdering av modenhet i porteføljestyringen

Vurdering av modenhet basert på modenhetstrapp for porteføljestyring



Ekstern kvalitetssikrers vurdering av oppnådd modenhet

Aktuelle områder for videre arbeid

Strategisk porteføljestyring	For å arbeide enda mer strategisk i dagens porteføljestyring kan en styrke forankringen av strategiene blant medarbeidere, sikre enda tydeligere strategiske føringer og prioriteringer, samt tilstrebe ytterligere strukturert innhenting av behov.
Gevinst- og endringsarbeid	For å sikre at Helse Sør-Øst i enda større grad skal oppnå ønskede effekter fra arbeidet anbefaler vi at temaene brukerinvolvering, overføring til helseforetakene og endringsledelse vies fortsatt oppmerksomhet.
Smidig arbeidsmetodikk	Vi anbefaler å fortsetter med å utforske områder som kan egne seg for smidig samt rammebetingelser for å lykkes. Det vil også være viktig med strategisk ledelse og forankring for å implementere smidig som et tankesett i porteføljestyringen.
Etterlevelse og samhandlings-kultur	Økt fokus på etterlevelse av roller, ansvar og prosesser samt kulturbygging i samhandlingen mellom RHF'et og Sykehuspartner, kan gi positive effekter for den totale porteføljestyringen.
Samfunnsansvar og bærekraft	For å nå regionale og nasjonale bærekraftsmål er det viktig at dette arbeidet intensiveres i årene fremover og at en øker kompetansen på bærekraft i den totale porteføljen.

Kilde: Bukkestein, Volden og Andersen (2021), Stat og styring. *Betingelser for god porteføljestyring,* Issue 4.

Vi anbefaler å styrke forankringen av strategiene blant medarbeidere samt å gjennomgå prosessen for innmelding av behov for å sikre økt grad av strategisk porteføljestyring

Aktuelle områder for videre arbeid – Strategisk porteføljestyring

Strategisk porteføljestyring | Gevinst- og endringsarbeid | Smidig arbeidsmetodikk | Etterlevelse og samhandlingskultur | Bærekraft

Vurdering av modenhet

Porteføljestyret er opptatt av å oppnå strategisk suksess gjennom økt fokus på det strategiske i dagens porteføljestyring. De tre øverste nivåene i modenhets-trappen er særlig relevante.
Trinn 5: Det eksisterer et potensiale for bedre verktøystøtte til systematisk prosjektseleksjon
Trinn 6: Kobling til strategi gjøres i prosjektenes tidligfase
Trinn 7: Dagens rapportering er under utvikling, for å ta strategiske beslutninger.
Grunnpilarer: Verktøystøtte for å jobbe mer strategisk, sammen med kultur, for å arbeide effektivt mot felles mål.

Observasjoner og vurderinger

Teknologi og e-helse har ansvar for realisering av Helse Sør-Østs IKT–strategi og for å koordinere og innrette investeringer i teknologi for i størst mulig grad å understøtte den ønskede utviklingen i foretaksgruppen. Regional utviklingsplan 2040 (RUT) er Helse Sør-Østs overordnede strategi. Den legger føringer for utviklingen av spesialist-helsetjenesten og peker på ønsket utvikling på kort og lang sikt. Regional delstrategi for teknologiområdet, som er under revidering, inneholder mål og satsningsområder som skal understøtte prioriteringen av prosjekter, sammen med RUT. En indikator for suksess vil dermed være i hvilken grad en evner å realisere den regionale utviklingsplanen og levere verdi som planlagt.

Vi oppfatter at porteføljestyret i større grad ønsker en strategisk tilnærming i dagens porteføljestyring, og porteføljestyret har nylig overtatt ansvaret for enda et beslutningspunkt ved faseoverganger.

Strategisk valg av riktige IKT-prosjekter i porteføljen er sentralt for porteføljestyret. Vår oppfatning er at det foreligger malverk til god beslutningsstøtte, men et forbedringspotensial er å sikre at vurderingskriteriene er vektet opp mot hverandre. I tillegg har vi observert at flere opplever at strategiene er beskrevet på et overordnet nivå og at det dermed kan være utfordrende å kople hvert prosjekt opp mot en strategisk forankring.

Den strukturerte prioriteringen skjer etter første beslutningspunkt (BP0) når idéene har blitt valgt inn i behovsporteføljen, og løpende ved faseoverganger i prosjektene. Når det gjelder innhentingen av disse behovene, så opplever vi at det gjennomføres noe mindre systematisk, blant annet ved at idéer og behov innhentes 1-2 ganger i året etter godkjenning fra porteføljestyret. Dette kan medføre at man går glipp av behov i foretakene, og at viktige initiativer ikke blir vurdert.

Aktuelle områder for videre arbeid

For å arbeide enda mer strategisk i dagens porteføljestyring kan en styrke forankringen av strategiene blant medarbeidere i både RHF'et og Sykehuspartner, sikre enda tydeligere strategiske føringer og prioriteringer, samt tilstrebe ytterligere strukturert innhenting av behov.

Strategisk forankring handler om å definere ansvar for å få intensjoner omsatt i praksis. Når ansvar er definert og kommunisert, er det forventet at den enkelte føler eierskap til strategien og jobber målrettet. Dette handler også om å finne en god ansvarsfordeling, hvor porteføljestyret kan finne en god balanse mellom å peke retning og delegere ansvar for beslutningene sammenlignet med å ta alle beslutninger selv. For å oppnå sterkere forankring av strategiene blant medarbeidere er også strukturert kommunikasjon anbefalt.

For å sikre enda tydeligere strategiske føringer og prioriteringer kan det være fornuftig at porteføljestyret vurderer hvor stor portefølje det er hensiktsmessig å ha for å sikre gjennomføringskraft og evne til å levere «must win battles».

Videre kan det være fordelaktig å gjennomgå prosesser og verktøystøtte som benyttes for innmelding av behov. I tillegg kan en vurdere hvor ofte en aktivt skal samle inn nye behov for å sikre god nok involvering av brukere og forankring ute i helseforetakene.

*Kilde: Styringsområde gevinst- og endringsarbeid v 1.0

Vi anbefaler at temaene brukerinvolvering, overføring til helseforetakene og endringsledelse vies økt oppmerksomhet fremover for å sikre oppnåelse av forventede gevinster

Aktuelle områder for videre arbeid – Gevinst- og endringsarbeid

Strategisk porteføljestyring | **Gevinst- og endringsarbeid** | Smidig arbeidsmetodikk | Etterlevelse og samhandlingskultur | Bærekraft

Vurdering av modenhet

Området er prioritert og under utvikling, noe som tilsier at modenheten også er under utvikling. Trinn 2, 3 og 7 berøres, og vi anser grunnpilarene datakvalitet og verktøystøtte som vesentlige for å kunne oppnå økt modenhet på området.
Trinn 2: Relativt nye roller og tilsatte personer i rollene
Trinn 3: Rapportering under utvikling
Trinn 7: Verktøy for gevinstrapportering under utvikling og pilotering
Grunnpilarer: For fasen Helse Sør-Øst er i nå mtp. gevinst- og endringsarbeid, så er det grunnpilarene datakvalitet og verktøystøtte som er mest essensielt å få på plass for å komme til neste modenhetsnivå.

Observasjoner og vurderinger

Gevinstrealisering er et område med høy prioritet i regional IKT-prosjektportefølje. I styringsdokument for gevinst- og endringsarbeid* beskrives målbildet for området, og det arbeides kontinuerlig med utvikling av ulike verktøy og rapporter som kan støtte prosjektene i arbeidet med gevinster og endring.

Flere av ressurspersonene som arbeider i gevinst- og endringsteamet er nye, både i Helse Sør-Øst og i egne roller. Leder for gevinst- og endringsarbeidet har også vært innleid og skal erstattes av en ny fast ansatt 1. mai 2023. Vi har observert at det er en viss umodenhet når det kommer til organiseringen av dette teamet, men at dette er noe porteføljekontoret jobber for å forbedre. Vi ser også at flere av verktøyene og rammeverket som teamet benytter er under utvikling og i en pilotfase. På denne bakgrunn er det grunn til å forvente høyere modenhet på rutiner og verktøystøtte for rapportering på sikt. I tillegg til god verktøystøtte er det viktig at rapporteringen er bygget på høy datakvalitet, noe en etterstreber å oppnå gjennom bl.a. Regional data- og analyseplattform (RDAP).

Verktøystøtte og god datakvalitet er i seg selv ikke tilstrekkelig til å oppnå ønskede gevinster. Vel så viktig er å sikre rapporter på de riktige gevinstene. Gjennom det begrensede innsiktsarbeidet i første kvartal har vi fått inntrykk av at det ikke legges ned tilstrekkelig innsats i å sikre en tidlig validering og forankring av gevinster i helseforetakene, og at brukerne ikke involveres i stor nok utstrekning i de tidlige fasene av prosjektet. Dette kan medføre at helseforetakene ikke er forberedt på endringene som kommer og/eller at løsningene ikke reflekterer det som faktisk er behovene eller er etterspurt. Samtidig ser vi at det kan være krevende å skulle involvere og ansvarliggjøre helseforetakene i større grad enn i dag. Vi ser et behov for å undersøke dette nærmere, og vil derfor rette større fokus på området fremover.

Aktuelle områder for videre arbeid

For å sikre at IKT-prosjektporteføljen i enda større grad skal oppnå ønskede effekter fra arbeidet på området, kan temaer som brukerinvolvering, overføring til helseforetakene og endringsledelse vies fortsatt oppmerksomhet.

Forankringen av gevinstpotensialet kan i større grad skje i idéfase og konseptfase. Dette for å sikre validerte gevinster og eierskap i helseforetakene, samt forpliktelse til å ta ut gevinstene ved overlevering av løsningene. Design Thinking-metodikk kan være til inspirasjon for å sikre medvirkningsprosesser som involverer sluttbrukerne i helseforetakene i enda større grad enn i dag.

Det vil være viktig å fortsette utviklingen av rammeverk og prosesser, med økt oppmerksomhet på å sikre at verktøyene faktisk tas i bruk og etterleves. Dette vil også bidra til at gevinstrapportering blir en naturlig del av virksomhetsrapporteringen i helseforetakene. I denne sammenheng kan det ha god effekt å fortsette fokuset på temaet endringsledelse samt pilotering av rammeverk og verktøy gjennom gevinstnettverket.

*Kilde: Styringsområde gevinst- og endringsarbeid v 1.0

Vi anbefaler å fortsette å utforske områder som kan egne seg for smidig samt rammebetingelser for å lykkes

Aktuelle områder for videre arbeid – Smidig arbeidsmetodikk

Strategisk porteføljestyring | Gevinst- og endringsarbeid | **Smidig arbeidsmetodikk** | Etterlevelse og samhandlingskultur | Bærekraft

Vurdering av modenhet

Smidig arbeidsmetodikk er et område som er relativt nytt og umodent i dagens porteføljestyring. For å oppnå modenhet på smidig metodikk er det spesielt trinn 1og 4 i modenhetstrappen som behøver utvikling.
Trinn 1: utforske hvilke områder og prosjekter som er egnet for smidig
Trinn 4: smidig arbeidsmetodikk og organisering kan bidra til bedre ressursstyring.
Grunnpilarer: Topplederforankring og verktøystøtte er grunnpilarer som vil ha innvirkning på videre modenhetsutvikling av smidig.

Observasjoner og vurderinger

I regional utviklingsplan er det beskrevet at Helse Sør-Øst skal arbeide mer med innovasjon og smidig tjenesteutvikling. Også Administrerende direktør i Helse Sør-Øst og porteføljestyret har den siste tiden hatt økende oppmerksomhet på Smidig arbeidsmetodikk i porteføljestyringen, og i sak 005-2023 i porteføljestyret var «økt endringsevne» et kriterium som ble vektlagt høyt i prioriteringen av prosjekter. Videre er det beskrevet i vedlegg til tertialrapport 3 (2021) at smidig utvikling og produktutvikling ("Product management") skulle tas i bruk i flere av prosjektene i 2022.

Vi har observert at det er et behov for å styrke innsatsen på dette området og akselerere innføringen. Dette for å sikre en mer helhetlig tilnærming, mindre arbeid i siloer og faser og ikke minst for å styrke evnen til å ta korrigerende tiltak i forhold til ønskede mål og gevinster. I tillegg vil en smidig innføring innebære at man sparer tid og bidrar til større sannsynlighet for at en treffer på behovene ute i helseforetakene. Vi observerer også at dagens porteføljestyring har potensiale for mer effektiv utnyttelse av ressurser på tvers av prosjektene, noe en smidig tilnærming i større grad kan tilrettelegge for.

Slik porteføljen styres i dag later det til at prosjektene i for stor grad styres basert på langsiktige milepæler med lang tid mellom hver iterasjon eller sjekkpunkt (kvalitetssikring ved faseovergang). Samtidig ser vi at det er utfordrende å forholde seg til ytre faktorer som f.eks. rammer hos leverandører og krav om å følge prosesser som ikke er kompatible med smidig.

Aktuelle områder for videre arbeid

Innføring av smidig utvikling og produktutvikling er utfordrende, også med tanke på rammebetingelser og ytre faktorer. Vi anbefaler derfor at en fortsetter med å utforske områder som kan egne seg for smidig, samt se på rammebetingelser for å lykkes. Dette innebærer å se nærmere på hvilke prosjekter som kan egne seg for smidig utvikling, men også i hvilken grad produktutvikling kan tas i bruk i porteføljen gjennom styring basert på produkter i stedet for prosjekter. I tillegg er det viktig å gjennomføre en evaluering av prosjektene der en har forsøkt å innføre smidig allerede. Videre kan en vurdere i hvilken grad man kan gjennomføre en mer smidig tilnærming til ressursstyring på tvers av prosjektene.

For å lykkes med å arbeide mindre i siloer og å jobbe mer smidig med løpende beslutninger krever dette at roller i både RHF'et og Sykehuspartner er komfortable med denne måten å jobbe på. En smidig tilnærming innebærer å se på alt fra nye prosesser, nye roller og nye arbeidsmetoder hvor man skal tenke, jobbe og levere på nye måter. Smidig er ikke bare en metodikk i prosjekter, men et nytt tankesett som det tar tid å innarbeide. Det er derfor viktig med strategisk ledelse, forankring og et langsiktig perspektiv for å implementere smidig som et tankesett i porteføljestyringen.

Dersom en lykkes med et gradvis økende fokus på smidig kan man på sikt se effekter som eksempelvis mulighet for tidlige korrigeringer og justeringer underveis i prosjektet, redusert risiko for kostnadsoverskridelser og uønsket sluttresultat, optimal ressursbruk og økt konkurransekraft samt evne til innovasjon.

Vi anbefaler å rette økt fokus på kulturbygging i samhandlingen mellom RHF'et og Sykehuspartner, både på leder- og medarbeidernivå

Aktuelle områder for videre arbeid – Etterlevelse og samhandlingskultur

Strategisk porteføljestyring | Gevinst- og endringsarbeid | Smidig arbeidsmetodikk | **Etterlevelse og samhandlingskultur** | Bærekraft

Vurdering av modenhet

Samhandlingen mellom RHF'et og Sykehuspartner oppleves utfordrende på enkelte områder, og dette gjenspeiles spesielt i trinn 4 og 7 i modenhetstrappen.
Trinn 4: Ressursstyringen oppleves utfordrende grunnet utfordrende ressurstilgang.
Trinn 7: Mangel på incentiver til å forbedre samhandlingen
Grunnpilarer: Kultur er en av grunnpilarene i modenhetstrappen, og derfor viktig å arbeide med, for å nå det totale målbildet på en effektiv måte. Toppledderforankring er helt nødvendig for å oppnå økt fokus på dette området.

Observasjoner og vurderinger

Gjennom innsiktsarbeidet har vi observert at samhandlingskultur mellom medarbeidere og organisasjonene er et område med utviklingspotensial. Kultur og samhandling er områder som det tar mange år å utforme. Involvering, engasjement, følelser, meninger og fantasi er elementer som sjelden vies stor oppmerksomhet i etableringen av organisasjoner. Tradisjonelt er det struktur, plan og instrumentelle mål som får mest oppmerksomhet. Ofte undervurderes viktigheten av å arbeide kontinuerlig sammen om avklaringer og problemstillinger.

Et element som kan være viktig å merke seg i denne sammenheng, er at RHF'et og Sykehuspartner to organisasjoner som er gjensidig avhengig av hverandre, uten at disse har et felles sett normer, verdier og perspektiver.

Vi har observert at det eksisterer etablerte prosesser (eksempelvis bemanningsprosessen) og strukturer for hvordan samarbeidet mellom RHF'et og Sykehuspartner skal fungere, men at etterlevelsen av disse har potensial for forbedring på enkelte områder. Blant annet oppleves bemanningsprosessen og ressursstyringen utfordrende grunnet delvis manglende ressurstilgang som kan forsinke oppstarten av et prosjekt.

Vi ser særlig to områder som vi mener understøtter behovet for å jobbe med kultur; ansvarsbevissthet og overføring til forvaltning og drift. Når det gjelder ansvarsbevissthet handler dette om incentiver til å ta eierskap til arbeidet og levere et godt resultat innenfor gitte rammer for tid og kostnad. Dette kan være koblet til forventninger til de ulike rollene, samt en manglende kultur for å arbeide sammen mot felles mål.

I overgangen til forvaltning og drift har vi observert at det forekommer friksjon, noe vi tolker som et fortsatt behov for å avstemme hvordan man jobber sammen mot de målsettinger som er vedtatt.

Aktuelle områder for videre arbeid

Kultur vokser fram i interaksjoner mellom medarbeidere og kan sies å være et biprodukt av samhandling. Det dreier seg ikke utelukkende om gode prosesser og rutiner, men om hvordan medarbeidere framstår og hvilke holdninger som kommer til utrykk.

Det kan vurderes om temaet samhandlingskultur kan settes på agendaen fra toppledelsen, både i RHF'et og Sykehuspartner, for å hente ut ønskede gevinster fra totaliteten av porteføljeforvaltningen. Økt fokus på kulturbygging i samhandlingen mellom Helse Sør-Øst og Sykehuspartner, både på leder- og medarbeidernivå, kan være et virkemiddel for enda bedre samhandling. Et felles verdigrunnlag/visjon kjennetegner ofte utgangspunktet for denne type arbeid, og kan være et godt utgangspunkt for å bygge og forankre en felles forståelse av målbildet, ansvar og oppgavefordeling.

Det kan også være fordelaktig å gjennomgå dagens IKT styringsmodell og vurdere hvorvidt roller og ansvar er tilstrekkelig tydeliggjort og sementert. I tillegg til formelle ansvars- og rollebeskrivelser er det viktig å ha fokus på etterlevelsen og den operative gjennomføringen.

Gode rollebeskrivelser understøtter god kultur og samhandling mellom medarbeiderne, som igjen vil gjenspeiles i de tjenester som ytes. For den enkelte ansatte vil det kunne innebære økt mestringsfølelse, økt oppgavemotivasjon, økt kompetansemobilisering og høyere grad av selvstendighet i arbeidet.

Vi anbefaler å intensivere arbeidet innenfor samfunnsansvar og bærekraft i den totale porteføljen for å nå regionale og nasjonale bærekraftsmål

Aktuelle områder for videre arbeid – Samfunnsansvar og bærekraft

Strategisk porteføljestyring | Gevinst- og endringsarbeid | Smidig arbeidsmetodikk | Etterlevelse og samhandlingskultur | **Bærekraft**

Vurdering av modenhet

Bærekraft er et område som er relativt nytt og umodent i dagens porteføljestyring. Innenfor bærekraft vurderer vi spesielt trinn 1, 6 og 7 i trappen som aktuelle.
Trinn 1: Bærekraft må forankres som en del av prosjektstyringen.
Trinn 6: Kobling av valgte bærekraftsmål opp mot strategi har forbedringspotensial.
Trinn 7: Rapportering på valgte bærekraftsmål i porteføljen har forbedringspotensial.
Grunnpilarer: For å oppnå strategisk suksess på området krever det høy grad av topplederforankring og tydelige føringer på området.

Observasjoner og vurdering av modenhet

Spesialisthelsetjenesten har et betydelig samfunnsansvar. Ikke bare i rollen som behandler, men også i det å beskytte miljø og klima i størst mulig grad. I tillegg er menneskerettigheter, arbeidstakerrettigheter og antikorrupsjon viktige perspektiver som Helse Sør-Øst jobber med. For Helse Sør-Østs IKT-prosjektportefølje starter dette arbeidet i prosjektene.

Direktoratet for e-helse refererer til Meld. St. 40 i nasjonal e-helse-strategi og oppfordrer institusjoner/ organisasjoner til å tilpasse bærekraftarbeidet til egen virksomhet. Helse Sør-Øst har sammen med Helse Nord, Helse Midt-Norge og Helse Vest utarbeidet et rammeverk for bærekraft for spesialisthelsetjenesten. Rammeverket skal bidra til å "*strukturere og samordne arbeidet med miljø og bærekraft i helseforetakene for å fremme helse og redusere klimautslipp gjennom miljøvennlig drift*". Det er etablert et samarbeidsutvalg for miljø og klima, samt regionale team for miljø og samfunnsansvar. Teamet skal følge opp og forankre arbeidet med bærekraft i virksomhetene. Rammeverk for bærekraft er erstattet med rammeverk for samfunnsansvar, og ble behandlet i alle styrene i de regionale helseforetakene i mars 2023.

Ressurser fra porteføljekontoret beskriver at det er en økt forståelse for at bærekraftige tjenester og drift vil være et tema fremover. Vår observasjon er at et fåtall av informantene har innsikt eller forståelse for hva dette innebærer for deres arbeide, eller har hørt om at det jobbes med i organisasjonen. Sett i lys av at arbeidet med samfunnsansvar og bærekraft er i etableringsfasen er dette som forventet.

Aktuelle områder for videre arbeid

Arbeidet med bærekraft i porteføljeforvaltningen er under mobilisering. For å nå regionale og nasjonale bærekraftmål er det positivt at arbeidet prioriteres videre, også i forhold til kompetanse rundt samfunnsansvar og bærekraft i den totale porteføljen.

Verdiskaping for fremtidens helsetjenester skjer bl.a. gjennom prosjekter. For å sikre sammenheng mellom overordnede bærekraft- og miljømålsettinger og det overordnede målbildet er det viktig å integrere bærekraft i prosjektene fra start.

Ved å initiere et forankringsarbeid der porteføljestyret enes om at bærekraftsmålene innarbeides gjennom prosjektene, vil en kunne arbeide planmessig med løpende prioriteringer, årlige tiltak og styring i tråd med rammeverket for samfunnsansvar.

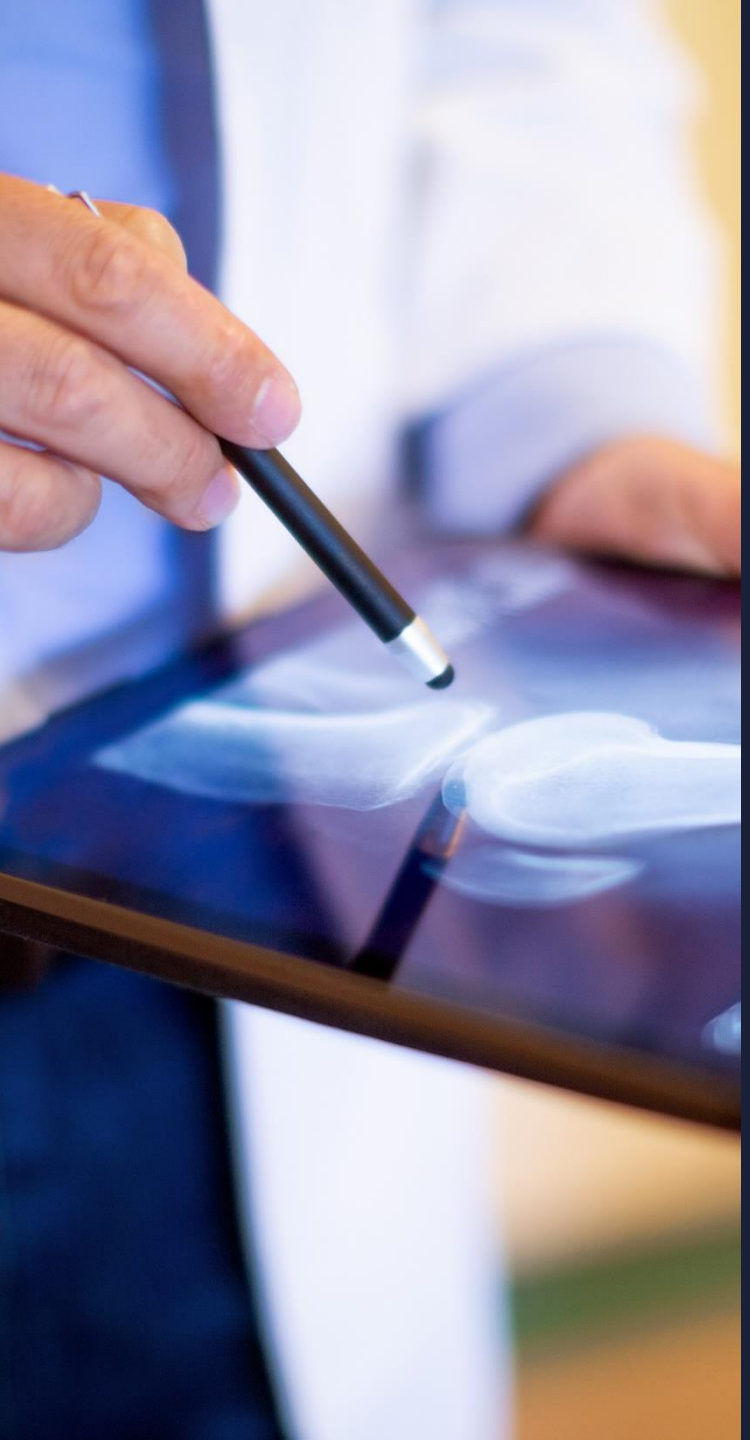
Arbeidet som er gjort i første tertial 2023 har resultert i følgende plan for videre arbeid for ekstern kvalitetssikrer i 2023

Plan for videre arbeid for ekstern kvalitetssikrer i 2023

Planen for ekstern kvalitetssikring 2023 består av tematiske gjennomganger, prosjektspesifikke gjennomganger (helsesjekker), rådgivende gjennomganger og usikkerhetsanalyser. I tillegg har det vært gjennomført et innledende innsiktsarbeid i første tertial. Planen vil oppdateres gjennom året og justeres basert på anbefalinger fra ekstern kvalitetssikrer samt prioriteringer fra porteføljestyret.

Basert på innsiktsarbeidet som er gjennomført i første tertial har vi anbefalt å gjennomføre ulike temagjennomganger og rådgivninger. I samråd med leder for teknologi og e-helse og leder for porteføljekontoret har en kommet frem til følgende plan for ekstern kvalitetssikring i 2023. Justeringer i planen vil kunne forekomme.

Innsiktsarbeid | Temagjennomganger | Prosjektspesifikke gjennomganger | Rådgivning | Tertialrapporter



Innhold

Sammendrag s. 2

Innledning s. 4

Ekstern kvalitetssikring første tertial 2023 s. 6

- Oppsummering av gjennomførte aktiviteter s. 7
- Vurdering av modenhet i porteføljestyringen s. 8
- Aktuelle områder for videre arbeid s. 10
- Plan for videre arbeid for ekstern kvalitetssikrer i 2023 s. 15

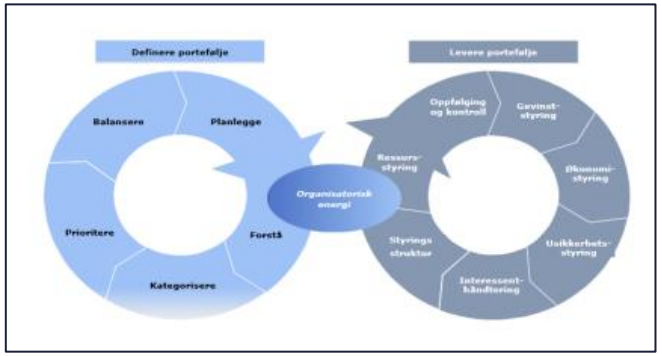
Vedlegg s. 16

- Vedlegg A: Rammeverk og metode s. 17
- Vedlegg B: Om Karabin s. 18

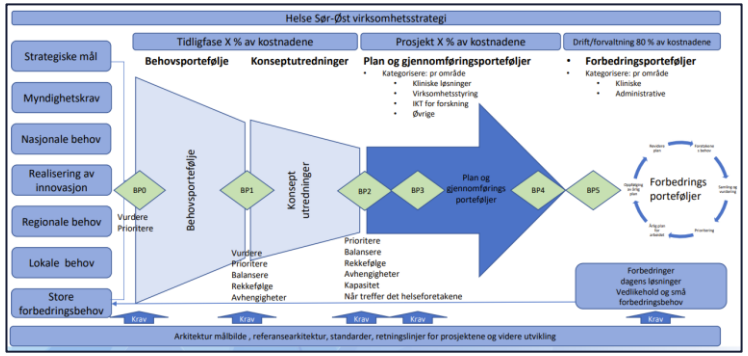
Ekstern kvalitetssikrer har benyttet anerkjente rammeverk og metodikk som basis for innsiktsarbeidet som i hovedsak har bestått av semistrukturerte intervjuer og dokumentgjennomgang

Vedlegg A – Rammeverk og metode

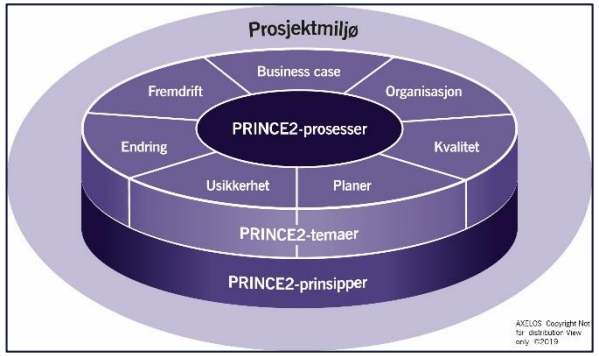
Rammeverk



Management of Portfolios



Prosjektveiviseren



Prince 2

Metode

Denne rapporten er vedlegg til tertialrapport produsert av Karabin AS som ekstern kvalitetssikrer for Helse Sør-Øst RHF sin IKT-prosjektportefølje. Karabin er valgt som ny ekstern kvalitetssikrer fra januar 2023, og dette er første tertialrapport utarbeidet av Karabin. Arbeidet som er gjort i første tertial har bestått av et innledende innsiktsarbeid med et overordnet syn på porteføljestyringen i Helse Sør-Øst. Denne rapporten forsøker dermed å belyse områder som skal analyseres nærmere av ekstern kvalitetssikrer i kommende gjennomganger og rapporter. Det overordnede målet med innsiktsarbeidet har vært å tilegne seg nok kunnskap til anbefalinger for videre fokusområder i 2023.

Innsiktsarbeidet er gjennomført i perioden januar-mars 2023 og er basert på semistrukturerte intervjuer med nøkkelpersonell i porteføljen, samt gjennomgang av tilgjengeliggjort dokumentasjon. Spørsmål til de semistrukturerte intervjuene er basert på anerkjent metodikk for portefølje- og prosjektstyring; Axelos' Management of Portfolios, Prosjektveiviseren og Prince 2.

Karabin er ekstern kvalitetssikrer fra januar 2023 og består av et kjerneteam på tre ressurser i tillegg til ytterligere fem fagressurser med erfaring og kompetanse relevant for oppdraget

Vedlegg B – Om Karabin

Karabin AS består av mer enn 70 spesialister på forbedring og er det ledende forbedringsmiljøet i Norge - målt gjennom dokumentert verdiskapning for kundene våre.

Ledende på forbedring
Karabin har jobbet med forbedring siden 2004 og er Norges ledende forbedringsmiljø.

Varige gevinster
Vi kvalitetssikrer alle våre prosjekter og holder det vi lover og gir resultater som står seg.

Bransjeforståelse
Våre konsulenter har unik bransjekompetanse og forståelse for forretningsprosesser.

Karabinfamilien vokser. I 2019 ble designselskapet Karabin Sans AS etablert, og i 2020 ble økonomiselskapet Karabin Valent AS etablert. I 2021 ble Impello Management AS en del av Karabingruppen.

Karabin har med seg et kjerneteam bestående av:
- Espen Andresen - Oppdragsansvarlig partner
- Inger Dybå Nedal – Prosjektleder
- Sigrid Dalheim – Prosjektdeltaker

I tillegg til kjerneteamet har Karabin med seg ytterligere 5 erfarne fagressurser med kompetanse som vi vil dra nytte av gjennom oppdragsperioden.

karabin
a part of AZETS