

Regionernes It-råd
Årsrapport 2021

Indhold

1	Det arbejder it-rådet for	4
2	Gennemførte og planlagte risikovurderinger	6
3	Generelle observationer fra risikovurderingerne	8
4	Anbefalinger fra risikovurderingerne	10
5	Evaluering: Proces og værdi for projekterne	12
6	Risikovurderinger: Fire cases	13
7	Regionernes It-råd: Ekspertene	18
8	It-rådets metodiske tilgang	19

Forord

I 2019 besluttede Danske Regioner at nedsætte et fællesregionalt it-råd og etablere en model for risikovurderinger. Ambitionen er at understøtte regionernes gennemførelse af store, komplekse it- og digitaliseringsprojekter. It-rådet er således sat i verden for at hjælpe projekterne godt i mål og dele erfaringer på tværs af regioner og projekter. I afsnit 1 og afsnit 8 kan du læse mere om rammerne for it-rådets arbejde og modellen for risikovurderinger.

Årsrapporten er en offentlig beretning til Danske Regioners bestyrelse, til regionerne og til alle, der arbejder med eller interesserer sig for store, komplekse it-projekter i og på tværs af regioner og sektorer. Årsrapporten har til formål at synliggøre regionernes arbejde med store, komplekse it-projekter og formidle observationer fra de gennemførte risikovurderinger.

Regionernes It-råd har nu været i gang i to år og har samlet set gennemført seks risikovurderinger. Dermed er der stadig tale om et begrænset data- og erfaringsgrundlag, og således indgår erfaringer og observationer fra både 2020 og 2021 i denne årsrapport. Du kan læse mere om it-rådets observationer og anbefalinger i afsnit 3 og 4 og om de gennemførte risikovurderinger i afsnit 2, 5 og 6.

It-rådet består af seks personligt udpegede eksperter med mangeårig praktisk erfaring med gennemførelse af store, komplekse it- og digitaliseringsprojekter – både fra regionerne og fra det private erhvervsliv. Du kan få et overblik over medlemmerne i afsnit 7.

Modellen for risikovurderinger er i høj grad funderet i regionernes egen ekspertise. Derfor skyldes en stor tak til de regionale medarbejdere, der bidrager til risikovurderingerne med

faglig kunnen, engagement og organisatorisk indsigt. It-rådet vil også gerne takke de projekter, som vi har været i kontakt med, for den åbne og professionelle tilgang til dialogen.

I 2022 vil Regionernes It-råd bl.a. arbejde for at:

- Fortsat fokusere på at give rådgivning, som skaber værdi for projekterne
- Sætte ind med rådgivning tidligt i projektforløbet i form af tilbud om sparringsmøder med projekter forud for en risikovurdering
- Udbrede observationer og erfaringer til ledere, som arbejder med it-projekter og digitalisering i regionerne
- Afsøge muligheder for tværoffentligt samarbejde og erfaringsudveksling i forhold til risikovurdering

God læselyst!

Marts 2022

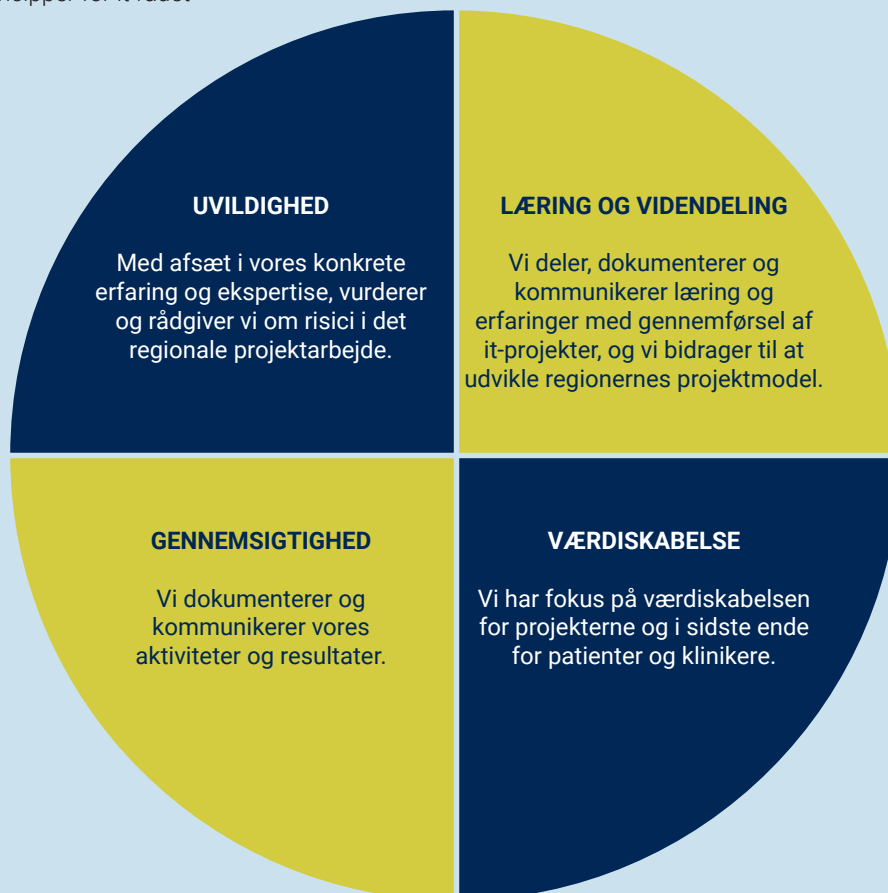
1. Det arbejder it-rådet for

Regionerne sætter hvert år i fællesskab store og komplekse it- og digitaliseringsprojekter i værk. Hvis projekterne bliver forsinkede eller udfordrede, kan det have store konsekvenser for både borgere og sundhedspersoner. Derfor skal der tages hånd om de risici, der

kan opstå, så projekterne kan indfri de forventede mål samt afsluttes til tiden og inden for budgettet.

For at styrke regionernes evne til at komme godt i mål med projekter, etableredes der i

Figur 1: Principper for it-rådet



2019 et fællesregionalt it-råd samt en model for risikovurderinger. Regionernes It-råd fungerer som uafhængigt ekspertorgan og skal understøtte kvalificeret gennemførelse af fællesregionale it- og digitaliseringsprojekter gennem risikovurderinger og rådgivning.

Gennem læring fra de gennemførte risikovurderinger skal it-rådet derudover bidrage til, at regionernes fælles projektmodel udvikles yderligere, og at værdifulde erfaringer deles på tværs af regionerne.

It-rådet arbejder således ud fra principperne: Uvildighed, læring og videndeling, gennemsigtighed samt værdiskabelse.

Succeskriterier

I årsrapporten for 2020 definerede it-rådet en række succeskriterier, der fungerer som rettesnore for it-rådets aktiviteter og som pejlemærker, it-rådet måler sig selv op imod.

Vi anser dermed Regionernes It-råd for at være en succes, når følgende kriterier er opfyldt:

- Vi har bidraget til at formindske risici i projekterne, og vi sætter spot på, at risici mitigeres tidligt i projektforløbet.
- De projekter, vi har risikovurderet, oplever it-rådets rådgivning og anbefalinger som værdifulde.
- Vi har bidraget til øget ledelsesopmærksomhed omkring it-projekter i regionerne.
- Vi har inddraget eksterne perspektiver og erfaringer.

Afsættet for både succeskriterierne og de førnævnte principper for it-rådets arbejde er, at it-rådet er sat i verden for at hjælpe og understøtte projekterne. Derfor gennemfører vi efter hver risikovurdering spørgeskemaevalueringer med fokus på projekternes oplevelse

af, hvorvidt risikovurderingen og dialogen med it-rådet har skabt værdi.

Erfaringen viser, at det skaber mest mulig værdi for projekterne, hvis der sættes ind med et eksternt blik og relevant rådgivning tidligt i projektforløbet. Det vil it-rådet også have fokus på fremover i planlægningen af risikovurderinger.

For at understøtte videndeling og læring på tværs af regionerne vil it-rådet arbejde for at udbrede sine erfaringer til ledere, der arbejder med it-projekter og digitalisering i regionerne.

It-rådet har i 2021 søgt inspiration og eksterne perspektiver bl.a. ved at indgå i dialog med IT-Branchen, drøfte den nyeste forskning i forhold til store it-projekter på ITU samt kontinuerligt inddrage de enkelte rådsmedlemmers egne erfaringer med komplekse it- og digitaliseringsprojekter i både offentligt og privat regi.

It-rådet genbesøger løbende succeskriterierne for at prioritere fokus og aktiviteter.

2. Gennemførte og planlagte risikovurderinger

Tabel 1 viser it-rådets gennemførte aktiviteter i 2020 og 2021 i kronologisk rækkefølge samt de planlagte aktiviteter i 2022. It-rådet har i 2020 og 2021 gennemført i alt seks risikovurderinger af fællesregionale projekter. Herudover har it-rådet i 2021 gennemført to sparringsmøder med et allerede risikovurderet projekt (LUNA).

Samtlige projekter på nær ét er vurderet til at have risikoprofil A (meget høj). Undtagelsen er Fælles udbud af laboratorierekvisitionssystem (LABREK), som er vurderet som risikoprofil B (høj).

It-rådets forventede pipeline for risikovurderinger i 2022 består p.t. af tre projekter. Det afsøges løbende, hvorvidt yderligere projekter skal indstilles til risikovurdering. It-rådet vil i 2022 desuden have fokus på at tilbyde sparringsmøder før eller efter risikovurderinger eller genbesøg, hvor it-rådet foretager en ny risikovurdering af projektet på baggrund af den første risikovurdering og projektets fremdrift sidenhen.

I 2021 har Regionernes It-råd for første gang gennemført en risikovurdering i samarbejde med Københavns Kommunes It-projektråd. Dette var en god erfaring, som it-rådet gerne vil bygge videre på i forhold til eventuelle kommende risikovurderinger af fællesoffentlige projekter – både i forhold til kommuner og staten.

Tabel 1: It-rådets aktiviteter

Aktiviteter i 2020/2021			
Projekt	Projektledende region	Aktivitet	Gennemført
LUNA	Region Midtjylland	Risikovurdering	April 2020
Klinisk Immunologi IT (KIIT)	Region Syddanmark	Risikovurdering	Juni 2020
Fælles udbud af laboratorierekvisitionssystem (LABREK)	Region Nordjylland	Risikovurdering	August 2020
Det fællesregionale patologi-system	Region Syddanmark	Risikovurdering	Januar 2021
LUNA	Region Midtjylland	Sparringsmøde	Januar 2021
Sygehusmedicinregisteret 2 (SMR2)	Region Midtjylland og Sundhedsdatastyrelsen	Risikovurdering	Marts 2021
Fælles Udvikling af Telemedicin (FUT)	Region Midtjylland og Københavns Kommune	Risikovurdering (samarbejde med Københavns Kommunes It-projektråd)	September 2021
LUNA	Region Midtjylland	Sparringsmøde	Oktober 2021
Forventede aktiviteter i 2022			
Projekt	Projektledende region	Aktivitet	Forventet
Fællesregionalt udbud af Præhospital Patientjournal (PPJ)	Region Midtjylland	Sparringsmøde	Q2 2022
Anskaffelse og etablering af nyt RIS/PACS	Region Hovedstaden	Risikovurdering	Q4 2022
Fællesregionalt udbud af Præhospital Patientjournal (PPJ)	Region Midtjylland	Risikovurdering	Q4 2022
MinSundhed v2	Region Syddanmark	Risikovurdering	Q3/Q4 2022

3. Generelle observationer fra risikovurderingerne

De fællesregionale it- og digitaliseringsprojekter, som risikovurderes af Regionernes It-råd, er ofte komplekse, har mange interessenter og går på tværs af forvaltningsområder.

It-rådet har, på baggrund af risikovurderingerne i 2020 og 2021 samt rådsmedlemmernes erfaring med offentlige it- og digitaliseringsprojekter i øvrigt, defineret fire generelle temaer, som regionerne med fordel kan have særligt fokus på ved tilrettelæggelsen af it- og digitaliseringsprojekter.

1 Stor ledelsesbevågenhed

Ledelsesbevågenhed på alle niveauer, inkl. topledelsen, er essentielt for at sikre, at projekterne har de nødvendige rammevilkår. Der skal være ledelseskraft til, at nødvendige beslutninger for projekternes gennemførelse og idriftsættelse træffes uden forsinkelse, og for at nødvendige aktiviteter uden for projektets organisation finder sted planmæssigt. Ledelsesbevågenhed skal desuden sikre, at uforudsete problemer og ændringer håndteres effektivt.

2 Klar governance og beslutningskraft

Det er væsentligt med en dedikeret og erfarne styregruppe, hvor forretningen sidder for bordenden som hovedansvarlig for den færdige løsning samt strategiske beslutninger undervejs i projektet. Beslutningsmandatet i styregruppen og på alle niveauer i projektet bør være klart, effektivt og velbeskrevet. Nødvendige mandater fra linjeorganisationen bør være på plads, således at styregruppen effektivt og uden forsinkelse kan træffe de

beslutninger, der måtte kræves i forhold til at sikre projektets fremdrift.

Organiseringen af projekterne bør endvidere sikre, at forretningen er den drivende kraft, så planerne og løsningerne understøtter regionernes kerneopgave.

3 Kompetencer samt tydelig rolle- og ansvarsfordeling

Projekterne kan med fordel være særligt opmærksomme på at få styrket det grundlæggende projekthåndværk og allokere de rette kompetencer til projektet. Det bør desuden indgå i kvalitetssikringen af projektplanerne, at de kompetencer, som er nødvendige for projektets fremdrift, er til stede eller kan tilvejebringes rettidigt.

Det er også vigtigt at få afstemt forventninger til hvilken rolle og hvilket ansvar, de enkelte aktører har i projektet, fx i form af konkrete samarbejdsaftaler. Dette gælder både internt i projektet og i forhold til eksterne parter, herunder bør der være fokus på klare aftaler med og tæt styring af underleverandører og konsulenter.

4 Projekttilrettelæggelse og -styring

Projekterne bør styre efter realistiske og opdaterede tidsplaner samt business cases med tilstrækkelige risikobuffere. Styregruppen bør jævnligt efterspørge planerne, så der løbende kan korrigeres, hvis de begynder at skride. Der bør tillige udarbejdes en plan for kritiske leverancer, som projektet kan styre efter med den rigtige fokusering og prioritering. Kritisk vej skal altid være synlig for alle i

projektet, og der skal følges tæt op ledelsesmæssigt.

Projekternes formål og scope skal være tydeligt beskrevet, og der skal være opstillet konkrete og målbare gevinster, som er mulige at styre efter for regionerne. Tidlig identifikation af interne og eksterne interessenter er desuden vigtigt for at sikre rettidig inddragelse samt systematisk og fokuseret kommunikation om projektet.

Projekterne bør have en klart defineret og ansvarsafstemt implementeringsstrategi, hvor der både er fokus på implementering, drift og vedligeholdelse af it-løsningen (den tekniske implementering) samt at få brugere til at forstå og bruge det nye system (den organisatoriske implementering). Den tekniske implementering omfatter konkrete aktiviteter i forbindelse med implementering og idriftsættelse samt forhold som omkostninger, tekniske opgraderinger, vedligeholdelse, videreudvikling og integrationer med andre it-systemer. Organisatorisk implementering handler om tidlig opmærksomhed på involvering af slutbrugerne i projektet, planlægning og gennemførelse af uddannelsesforløb, udarbejdelse af vejledninger samt den nødvendige forandringsledelse.

4 ● Anbefalinger fra risikovurderingerne

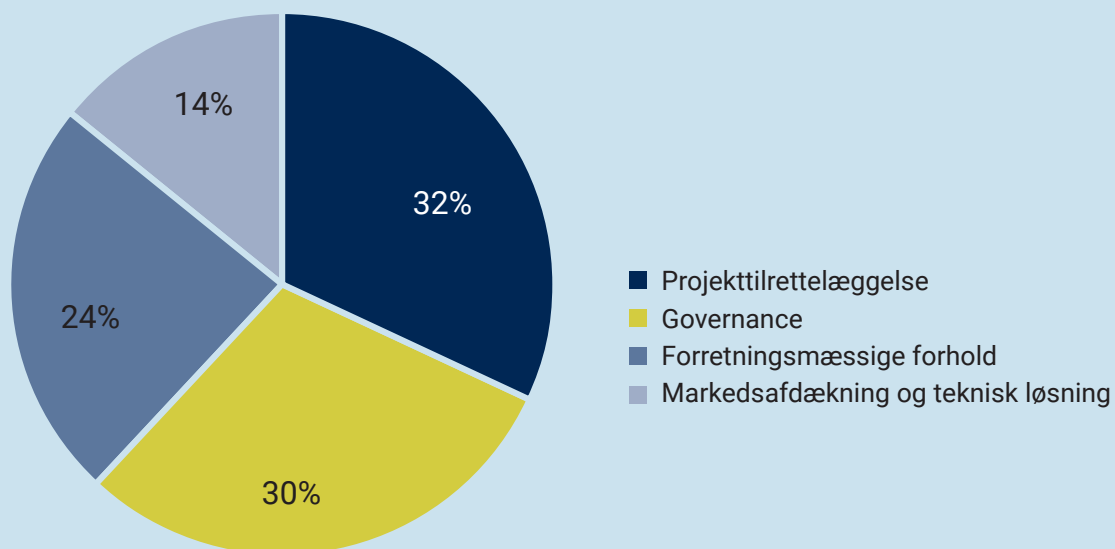
Regionernes It-råd har i 2020 og 2021 givet i alt 59 anbefalinger i forbindelse med risikovurderingerne. Vi har inddelt anbefalingerne i fire overordnede fokusområder:

- Projekttilrettelæggelse (fx tidsplan, implementeringsstrategi og forandringsledelse, projektdokumentation og risikostyring, ressourcer og kompetencer)
- Governance (fx projektorganisering og -styring, koordinering og afhængigheder, styregruppe, leverandørstyring, interessenthåndtering og kommunikation)
- Forretningsmæssige forhold (fx business case, gevinster og succeskriterier, formål og scope)

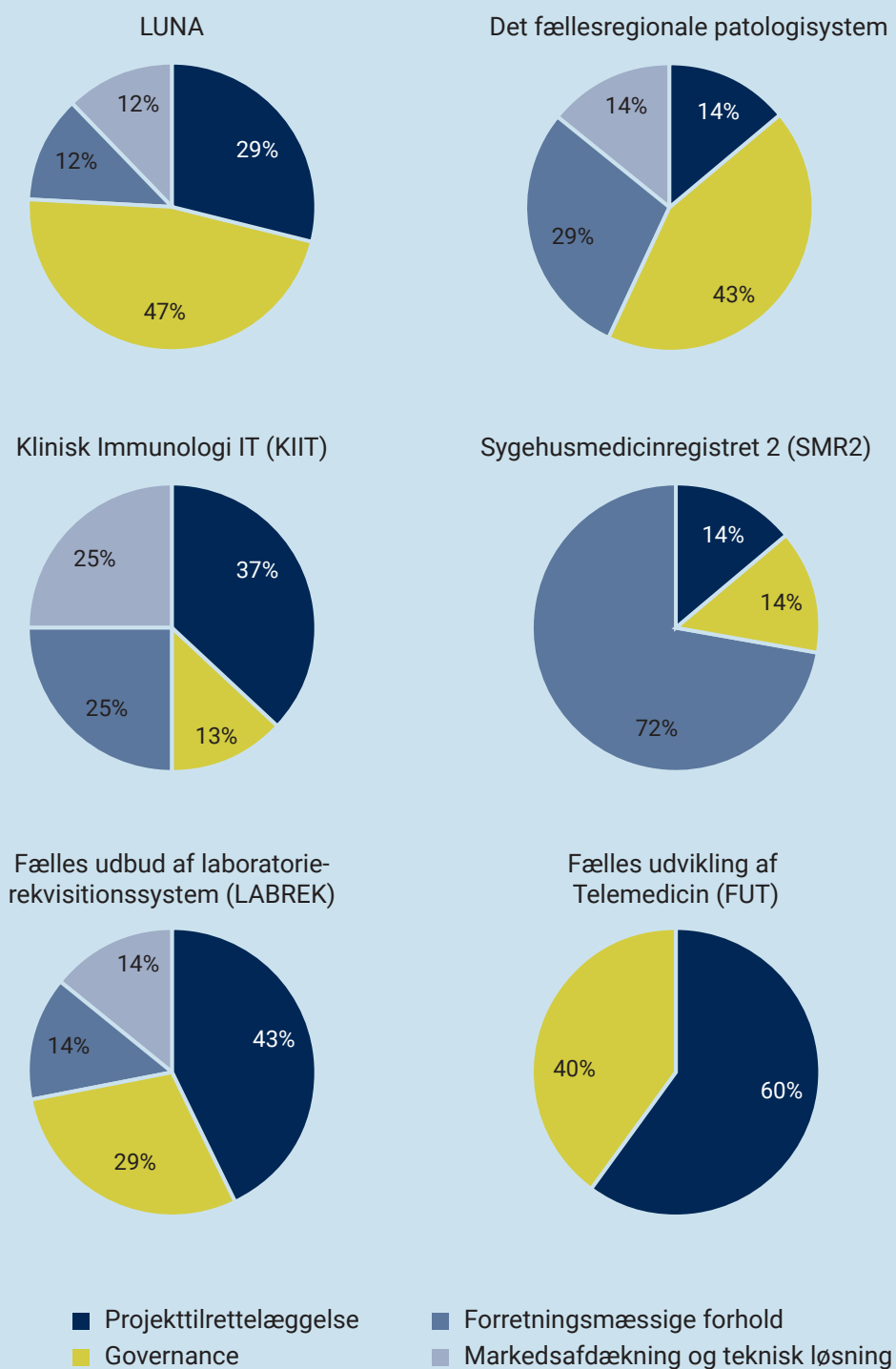
- Markedsafdækning og teknisk løsning (fx tekniske behov og krav).

Figur 2 og 3 illustrerer, hvorledes anbefalingerne fordeler sig i forhold til fokusområderne.

Figur 2: Anbefalinger ifm. risikovurderinger fordelt på fokusområder



Figur 3: Anbefalinger til de enkelte projekter fordelt på fokusområder



5

Evaluering: Proces og værdi for projekterne

På bagkant af de gennemførte risikovurderinger sender rådssekretariatet et evalueringsskema til projekterne, hvor der samles op på både processen og indholdet (risici og anbefalinger).

Ud fra svarene kan det udledes, at projekterne generelt har haft en positiv og konstruktiv oplevelse med at blive risikovurderet af Regionernes It-råd.

It-rådet har også selv løbende evalueret processen i forhold til risikovurdering og vil fremover fokusere på at tilbyde sparringsmøder med projekter både før og efter en eventuel risikovurdering. Dette bl.a. ud fra den overbevisning, at jo tidligere it-rådet kommer ind over projekter, jo større værdi giver det. Herudover kan det være gavnligt for projekter med opfølgning, efter en risikovurdering har fundet sted, hvor der kan samles op på håndteringen af it-rådets anbefalinger, men også rådgives omkring aktuelle udfordringer og risici i projektet. Desuden vil it-rådet løbende overveje at udvide sit sortiment af services til projekter i form af forskellige typer rådgivning tilpasset det enkelte projekt og dets situation.

Regionernes It-råd vil fortsat fokusere på fællesregionale projekter, men vil gerne i højere grad stille sig til rådighed for at risikovurdere regionale projekter. It-rådet vil også gerne i højere grad vurdere nationale/fællesoffentlige projekter og indgå i dialog med stat og kommuner om dette. På denne måde kunne it-rådet bidrage til at sikre, at der tænkes bredt i forhold til implementeringen af tværoffentlige løsninger i regionerne.

Den fastsatte beløbsgrænse på 10 mio. kr. i forhold til risikovurdering af projekter er fort-

sat aktuel. Projekter, som falder under beløbsgrænsen på 10 mio. kr., kan dog anmode om en risikovurdering eller rådgivning fra it-rådet, hvis det vurderes hensigtsmæssigt af andre årsager (fx kompleksitet, interessentlandskab eller tekniske forhold). Dette vil bero på en konkret vurdering hos fx Regionsdirektørkredsen eller Regionernes Sundheds-It (RSI).

It-rådet opfordrer i øvrigt til, at der etableres en fællesregional platform, hvor best practice i forhold til projektstyring mv. samles og kan tilgås af regionerne. Dermed vil projekter kunne få inspiration (fx i form af eksempler på styringsdokumenter og projektværktøjer), som de kan benytte i det daglige arbejde med projekterne.

6 • Risikovurderinger: Fire cases

I dette afsnit kan du læse mere om de fire projekter, der i 2021 har fået rådgivning af Regionernes It-råd. Vi har også spurgt projekterne, hvordan det har været at gennemgå en

risikovurdering, og hvad de synes, de har fået ud af det.

DET FÆLLESREGIONALE PATOLOGISYSTEM: Modernisering og udnyttelse af ressourcer på tværs



Risikoprofil: Kategori A (meget høj)

Projektet udspringer af en samlet plan for fornyelse af systemunderstøttelsen på patologiområdet og er et af flere it-projekter, der skal etablere en moderniseret it-plattform, som bl.a. vil give mulighed for at anvende digitale løsninger inden for patologi og understøtte den hastigt voksende brug af molekylærpatologiske undersøgelser. Et moderniseret fælles patologisystem giver desuden mulighed for at udnytte ressourcer på tværs af regionerne

og gør det lettere at udføre fx "distancepatologi" og second opinions, så patienter, uanset geografi, modtager samme høje kvalitet i behandlingen.

I forbindelse med risikovurderingen anbefalede it-rådet bl.a. projektet at udarbejde en leveranceplan, der tog højde for forudsætningskabende aktiviteter i relaterede projekter. Desuden fik projektet den anbefaling at konkretisere og nedbryde mål og succeskriterier. It-rådet anbefalede tillige, at projektet skulle

sikre klar governance, beslutningsstruktur og rollefordeling. Endelig anbefalede it-rådet en markedsdialog med potentielle leverandører med henblik på valg af udbudsstrategi. På bagkant af risikovurderingen kvalificerede projektet sin projektinitieringsdokumentation (PID).

Siden risikovurderingen har RSI-kredsen dog besluttet at stoppe projektet før anskaffelsesfasen med den begrundelse, at anskaffelse af et nyt patologisystem skal ses i lyset af en analyse og et kommende arbejde, der er igangsat med fokus på hele laboratorieområdet.

SYGEHUSMEDICINREGISTERET 2 (SMR2): Hvilke patienter får hvilken medicin, og hvad koster det?



Risikoprofil: Kategori A (meget høj)

Sygehusmedicinregisteret 2 (SMR2) er en videreudvikling af det allerede eksisterende sygehusmedicinregister. SMR2 skal etablere en databaseret rapportering baseret på nationale registre, som overordnet giver svar på spørgsmålet: Hvilke patienter får hvilken medicin, og hvad koster det? Formålet med SMR2-projektet er således at realisere et mere komplet sygehusmedicinregister og skabe en bedre adgang til data fra registeret, herunder mulighed for at koble data fra sygehusmedicinregisteret med andre registre.

Dette skal gøre det muligt for regionerne, herunder en række regionale aktører samt

sundhedsmyndighederne, at følge udviklingen i medicinforbrug nationalt, regionalt og tværregionalt, skabe bedre ledelsesinformation på området samt skabe et bedre vidensgrundlag om medicinforbruget på tværs af sygehuse og regioner.

It-rådets anbefalinger til projektet i forbindelse med risikovurderingen inkluderede bl.a., at man skulle blive tydeligere på projektets mål, leverancer og gevinster samt sikre en klar beslutningsstruktur og rollefordeling.

Hvad siger projektet?

Styregruppeformand Jørgen Schøler Kristensen:

”SMR2-projektet er et fællesoffentligt projekt med deltagelse af regionerne, Amgros, Medicinrådet, Lægemiddelstyrelsen og Sundhedsdatastyrelsen. Projektet er en fortsættelse af SMR1-projektet, som har etableret Sygehusmedicinregisteret og den nødvendige infrastruktur til dette. SMR2-projektet deltog primo 2021 i en risikovurdering af projektet baseret på en tidlig, primært regionalt rettet udgave af projektinitieringsdokument (PID) for projektet.

Projektet modtog i dialogen med it-rådet en række gode input, primært baseret på it-rådets observationer i den på daværende tidspunkt foreliggende PID. Som resultat af dialogen er en række af it-rådets anbefalinger blevet implementeret i SMR2-projektet, først og fremmest observationer vedr. tydeligere og mere præcise definitioner af projektets leverancer samt opmærksomhed på forventede projektleverancer, der i praksis ikke kan påvirkes eller kontrolleres af projektet, og derfor burde ændres til at være forudsætninger for projektet. Definitionerne af leverancerne blev skærpet i en ny PID, og

leverancer, som lå uden for projektets kontrol, blev af opdragsgiver ændret til forudsætninger i henhold til it-rådets anbefalinger. Desuden blev projektet efter it-rådets anbefaling opdelt i en afgrænset analyse-/designfase efterfulgt af et veldefineret beslutningspunkt vedr. gennemførelsen hhv. selve gennemførelsesfasen.

Som nævnt var dialogen med it-rådet baseret på en tidlig udgave af PID for projektet og kun i begrænset omfang baseret på dialog med projektets styregruppe hhv. projektledelsen. Såfremt der igen skal gennemføres en risikovurdering af et lignende projekt, vil SMR2-projektet anbefale en proces, som i langt højere grad er baseret på en tidlig dialog med projektet. Dette vil spare tid og ressourcer såvel for projektet som for it-rådet og sikre fokus på de reelle udfordringer for projektet mere end diskussioner om udformningen af PID hhv. allerede foretagne beslutninger, som på baggrund af et tidligere forløb udgør forudsætninger for projektet – i dette tilfælde fx projektets fællesoffentlige organisering.”

FÆLLES UDVIKLING AF TELEMEDICIN (FUT): Telemedicinsk behandling af patienter med KOL og andre sygdomme på tværs af kommuner og regioner



Risikoprofil: Kategori A (meget høj)

Projektet har to primære formål. For det første skal det videreudvikle den nationale telemedicinske infrastruktur med et generisk klinisk administrationsmodul, der skal understøtte telemedicinsk behandling af patienter med KOL såvel som andre sygdomme som fx sår og hjerteinsufficiens. For det andet skal projektet udvikle en medarbejder- og borgerløsning til telemedicinsk behandling af KOL. Løsningerne skal udvikles således, at de også understøtter telemedicinsk behandling af hjerteinsufficiens.

Da der er tale om et fællesoffentligt projekt på tværs af kommuner og regioner, og hvor projektledelsen hører under Københavns Kommune, blev risikovurderingen gennemført som et samarbejde mellem Regionernes It-råd og Københavns Kommunes It-projektråd.

De anbefalinger, som risikovurderingen udmundede i, omhandlede bl.a. projektets governance, projektdokumentation samt sammenhængen mellem agil og traditionel projektmetode. Projektet vurderes risikofyldt pga. dets strukturmæssige sammensætning, herunder de politiske rammer, som projektet er underlagt, samt det omfattende interesse-landskab, som projektet skal indgå i.

Hvad siger projektet?

Styregruppeformand Claus Wegener Kofoed:

"Helt overordnet giver it-rådet en større robusthed i vores fælles projekter. It-rådet er gode til at spotte de områder og risici i et projekt, hvor man skal have ekstra opmærksomhed, og de kommer også ofte med anbefalinger til, hvad man skal gøre i praksis – fx hvordan man skal sikre klare roller og mandater i et komplekst projekt, hvilket jo er helt essentielt for at have en transparent styringsmodel. Og som under-

punkt til det, hvordan styregruppe og programledelse skal arbejde sammen.

Alt foregår i en god dialog, hvor der er en fælles opgave om at robustgøre et projekt og dermed mindske risikoen. Man kunne måske godt føle, at man er til eksamen, og det er man jo på en måde også, men her er it-rådet gode til at påpege, at de er der for at hjælpe. Jeg kan kun anbefale at få en behandling i it-rådet – også selvom det efter al sandsynlighed giver ekstra aktiviteter i projekter. Men det er et arbejde, der er givet godt ud.

I FUT-projektet blev risikovurderingen gennemført som et samarbejde mellem Københavns Kommunes It-projektråd og Regionernes It-råd, og det fungerede helt perfekt. Man talte samme sprog og havde samme intentioner. Så en læring her er, at tværsektorielle projekter vil have stor gavn af, at it-rådene i kommuner, regioner og stat arbejder sammen for at give et projekt den bedste vejledning."

LUNA: Ny it-løsning til administration af praksisområdet



Risikoprofil: Kategori A (meget høj)

Risikovurderingen af LUNA, som fandt sted i 2020, var Regionernes It-råds første. It-rådet har i 2021 afholdt to opfølgende sparringsmøder med projektet.

Formålet med LUNA er at tilvejebringe en fællesregional løsning, som understøtter alle regioner i at administrere praksisområdet efter gældende lovgivning og overenskomster, og som samtidig gør det muligt at udfase regionernes anvendelse af det eksisterende sygesikringssystem Notus. Projektet skal sikre en forsat sikker og korrekt drift af praksisområdet, så lægerne kan have fokus på patienterne.

It-rådet havde en række anbefalinger til projektet bl.a. i forhold til business case, kompetencer og samarbejde med eksterne parter.

Hvad siger projektet?

Styregruppeformand Claus Wegener Kofoed:

"Der er også mulighed for at bruge it-rådet til

sparring senere i projektet. Det har vi gjort i LUNA, hvor vi har haft to sparringsmøder efter risikovurderingen var gennemført. Det foregik på den måde, at LUNA påpegede de områder, man gerne ville have sparring på, og det har vi så fået en god og udbytterig snak med it-rådet om. At tage sådan en midtvejsevaluering har stor værdi, fordi man får mulighed for at få eksperter til at forholde sig til de væsentligste områder, som projektet har identificeret, og som man gerne vil have rådgivning til.

I LUNA brugte vi it-rådet til sparring, da vi gik fra at være et projekt med en styringsmodel, hvor vi havde kontrol over alle elementer i vores leverancer, til et projekt, hvor vi blev afhængige af leverancer fra andre parter nemlig Sundhed.dk og Kombit. Både Kombit og Sundhed.dk deltog i sparringsmødet, og her fik vi sat skarpt på styring og risici samt trykprøvet den nye styringsmodel, hvilket gav stor værdi for projektet. Så en klar anbefaling er at benytte muligheden for at få sparring fra it-rådet, hvor det giver mening."

7 ● Regionernes It-råd: Ekspertene

It-rådet er sammensat af seks personligt udpegede eksperter med mangeårig erfaring med gennemførelse af store og komplekse it- og digitaliseringsprojekter – både fra regionerne og fra det private erhvervsliv.

Rådsmedlemmerne sidder i en periode på to år, hvorefter der er mulighed for genudpeging eller udskiftning.



Jane Kraglund (formand)
Regionsdirektør
Region Syddanmark



Jens Gordon Clausen
Regionsdirektør
Region Hovedstaden



Jens Ole Skov, Hospitalsdirektør
Aalborg Universitetshospital
Region Nordjylland



Lillian Mogensen
Bestyrelsesformand
Rejsekort og Rejseplan A/S



Lars Mathiesen
Direktør
Frost Management



Jens Schmidt
Leder af Forskningscenter
for Offentlig IT, IT-universitetet

8. It-rådets metodiske tilgang

It-rådet arbejder ud fra en model for risikovurderinger, som er etableret af regionerne i fællesskab og baseret på lignende velafprøvede metoder.

Modellen sikrer:

- at regionale medarbejdere med ekspertviden og organisatorisk indsigt bringes i spil
- at rammer for læring og videndeling om gennemførelse af store, komplekse it- og digitaliseringsprojekter samles op og deles på tværs af regionerne
- øget ledelsesbevågenhed, fx afrapportering til regionsdirektørerne

I modellen indgår tre hovedaktører: It-rådet, vurderingsteamet og rådssekretariatet.

- **It-rådet** er sammensat af tre interne og tre eksterne medlemmer, som alle har omfattende erfaring inden for projekter og it i en offentlig kontekst. De eksterne medlemmer bidrager desuden med erfaringer fra den private sektor. Medlemmerne er personligt udpegede af Regionsdirektørkredsen og kan derfor ikke repræsenteres af stedfortrædere. It-rådet nedsættes for en periode af to år, hvorefter der er mulighed for genudpegning eller udskiftning.
- **Vurderingsteamet** består af medarbejdere, der er erfarne it-projektledere, it-arkitekter, økonomer og forretningsekspertter fra samtlige regioner. Vurderingsteamet udpeges i forbindelse med hver risikovurdering med udgangspunkt i det enkelte projekts karakteristika.

- **Rådssekretariatet** står for den daglige understøttelse af it-rådets arbejde, fx planlægning og facilitering af risikovurderinger, rådgivning af projekter, planlægning af rådsmøder og videndeling af it-rådets arbejde. Rådssekretariatet er forankret i Danske Regioner.

Princippet om uvildighed er bærende for it-rådets tilgang og metode og er en forudsætning for it-rådets legitimitet. Derfor har it-rådet fastlagt en habilitetspolitik, der bygger på forvaltningslovens bestemmelser og gælder for alle, som deltager i it-rådets arbejde. Habilitetspolitikken tilsiger bl.a., at hvis et rådsmedlem har været en del af styregruppen eller på anden vis har indflydelse på projektet, kan vedkommende ikke deltage i risikovurderingen og står i øvrigt uden for indflydelse, når der gives anbefalinger til projektet. På den måde sikres det, at it-rådets rådgivning og anbefalinger ikke er påvirket af personlige interesser eller andre uvedkommende hensyn.

Hvilke projekter skal risikovurderes?

Regionernes It-råd risikovurderer it- og digitaliseringsprojekter, der omfatter nyudvikling eller væsentlig tilpasning af standard it-løsninger eller allerede eksisterende it-løsninger. Alle fællesregionale it- og digitaliseringsprojekter med budget over 10 mio. kr. og fælles-offentlige it-projekter, hvor den regionale del udgør mere end 10 mio. kr., skal risikovurderes. Derudover kan it-rådet vurdere regionale eller fællesregionale projekter, hvis regionerne eller regionsdirektørerne ønsker dette.

Hvornår ligger risikovurderingen?

Når et projekt skal risikovurderes, sker det i tæt samarbejde med rådssekretariatet

og afstemt i forhold til projektmodellen for fællesregionale digitaliseringsprojekter, som benyttes i regi af Regionernes Sundheds-It (RSI), jf. figur 4 nedenfor. Modellen tager udgangspunkt i en vandfaldsbaseret tilgang til projektarbejdet.

Risikovurderingen indgår typisk som led i projekternes analysefase. It-rådet har erfaring, at velovervejet timing er helt central for projektets udbytte af it-rådets rådgivning og anbefalinger. Risikovurderingen bør derfor finde sted på et tidspunkt, hvor centrale ledelsesdokumenter er solide og velunderbyggede, men hvor projektets rammer og økonomi ikke er endeligt etableret. Således får projekterne mulighed for at indarbejde it-rådets anbefalinger, mens de stadig er i gang med at specificere behov og planlægge.

Der kan derudover gennemføres risikovurdering senere end analysefasen, hvis Regionsdirektørkredsen eller RSI-kredsen vurderer, at projektet bør (gen-)besøges, eller hvis udgifterne til projektet viser sig at stige til over 10 mio. kr.

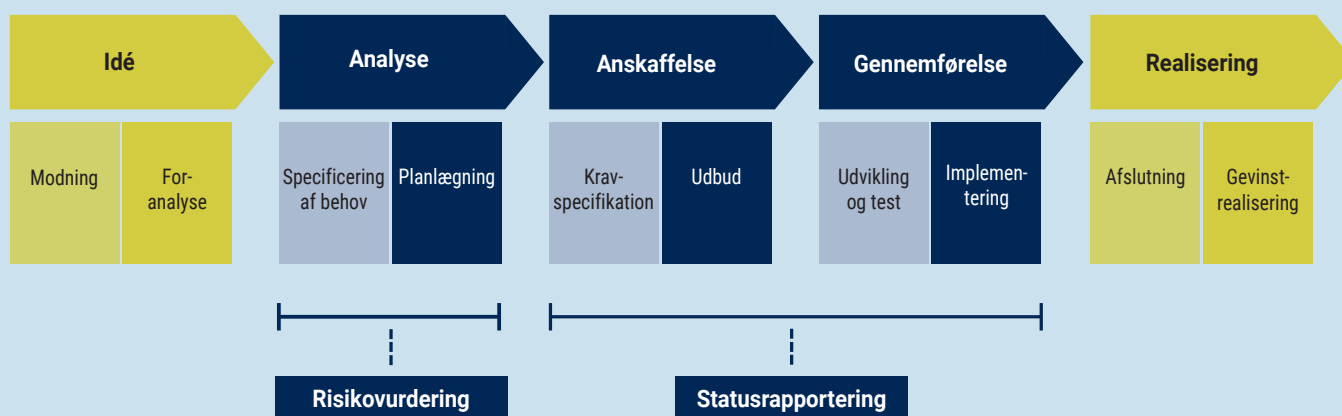
Risikovurderingens indhold og forløb

Selve risikovurderingen forløber over ca. 10 arbejdsdage. Processen begynder, når projektet har indsendt det materiale (herunder projektinitieringsdokument (PID) og tilknyttede styringsdokumenter), der danner grundlaget for risikovurderingen. I tæt samarbejde med et vurderingsteam og rådssekretariatet gransker og analyserer it-rådet projektets ledelsesdokumenter og indgår i dialog med projektleder, styregruppeformand og andre aktører, der driver projektet.

Som afslutning på et risikovurderingsforløb udarbejdes et anbefalingsbrev til projektet. Anbefalingsbrevet består af tre elementer: En generel udtalelse, en risikoprofil og en række konkrete anbefalinger til, hvordan projektet kan nedbringe risici. Anbefalingerne tilstræbes udarbejdet, så de let kan omsættes til operationelle handlinger, der nedbringer projektets risici.

Risikoprofilen er baseret på it-rådets samlede vurdering af projektets kompleksitet og risici.

Figur 4: Risikovurdering i forhold til RSI's projektmodel



Risikoprofilen er enten normal (kategori C) eller høj (kategori A og B). Kategori A forbeholdes særligt kritiske projekter. It-rådet kan anbefale mitigerende handlinger med henblik på at mindske risikoprofilen.

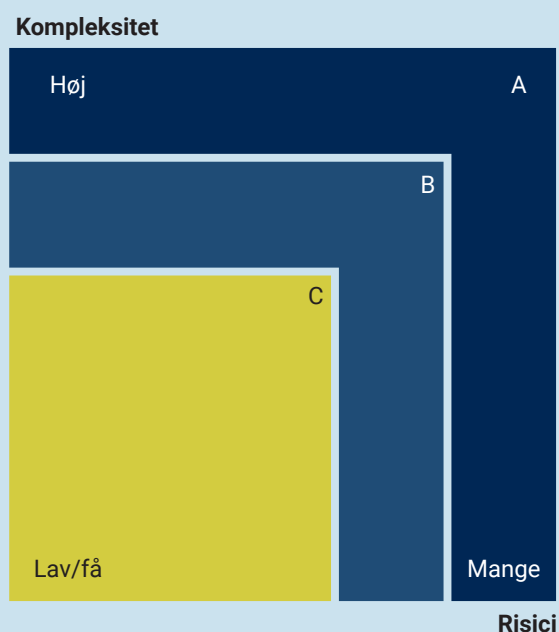
Efter modtagelse af anbefalingsbrevet er det projektets opgave at tage stilling til, om og hvordan man ønsker at omsætte anbefalingerne. Som svar på it-rådets anbefalingsbrev sendes et responsum til it-rådet, hvoraf det fremgår, hvordan anbefalingerne indarbejdes i projektet. Anbefalingsbrev og responsum tilgår desuden Regionsdirektørkredsen og RSI-kredsen til orientering.

Der tilknyttes som hovedregel to rådsmedlemmer og et vurderingsteam med 4-5 medlemmer til hver risikovurdering. Rådssekretariatet planlægger og faciliterer processen.

Sparringsmøder

Udover fulde risikovurderinger (som beskrevet ovenfor) tilbyder it-rådet også sparringsmøder til projekter enten før eller efter en risikovurdering. Formålet er rådgive projekterne i forhold til konkrete udfordringer, hjælpe med at kvalificere beslutninger eller lignende. Som udgangspunkt deltager to rådsmedlemmer i sparringsmøderne, som planlægges og dokumenteres af rådssekretariatet.

Figur 5: Risikoprofil



Risikoprofilen bygger på nedenstående kriterier:

1. Hvorvidt projektet har en høj kompleksitet
 - Ny eller kompleks teknologi
 - Mange interessenter
 - Omfattende projektorganisation
2. Hvorvidt der er kritiske risici forbundet med projektet
 - Høj grad af forretningsrisici
 - Omfattende sikkerhedsrisici
 - Afhængighed til eksterne parter
3. It-rådets konkrete vurdering ud fra det modtagne materiale og drøftelserne på dialogmødet

Sparringsmøderne er dialogbaserede og udmunder i et referat, hvori rådsmedlemmernes bemærkninger og umiddelbare anbefalinger til projektet fremgår. Inden sparringsmødet fremsender projektet relevant baggrundsmateriale samt overvejelser omkring de udfordringer, som projektet står over for.

Projekter, der ønsker et sparringsmøde, er velkomne til at kontakte rådssekretariatet, som vil vejlede i forhold til proces og materiale

Kontakt

Regionernes It-råd



Spørgsmål

Hvis du har spørgsmål til årsrapporten eller til Regionernes It-råd, er du velkommen til at kontakte rådssekretariatet på:

itraad@regioner.dk



Læs mere

Se mere om Regionernes It-råd på:

www.regioner.dk/rsi/regionernes-it-raad

Årsrapport 2021

Regionernes It-råd 2022

Design: Berit Winsnes, BW grafisk design

Marts 2022

Regionernes It-råd er nedsat af Danske Regioner



REGIONERNES IT-RÅD