

**Regionernes It-råd**  
**Årsrapport**  
**2023**

# Indhold

Forord.....	3
1. Om Regionernes It-råd.....	4
2. Gennemførte og forventede aktiviteter.....	5
3. Gode råd til projekter i regionerne.....	10
4. anbefalinger fra risikovurderingerne.....	12
5. Evaluering af it-rådets aktiviteter.....	14
6. Hvad er de fællesregionale it-projekters karakteristika?.....	16
7. Hvad udfordrer typisk de fællesregionale projekter?.....	19
8. Om rådsmedlemmerne.....	22
9. Risikovurdering som metode.....	23
10. Sparringsmøder.....	26

# Forord

Regionernes It-råds årsrapport er en offentlig beretning til Danske Regioners bestyrelse, til regionerne og til alle, der arbejder med eller interesserer sig for it- og digitaliseringsprojekter i og på tværs af regioner og sektorer. Årsrapporten har til formål at dele viden om de udfordringer, som it-projekter i regionerne står med, samt formidle it-rådets erfaringer til ledere, projektledere og andre, som arbejder med digitalisering og it-projekter. Det er it-rådets håb, at vi på denne måde kan bidrage til at styrke både igangværende og kommende projekter i regionerne.

I perioden 2020-2023 har it-rådet gennemført ti risikovurderinger og fem sparringsmøder med fællesregionale projekter/programmer. I afsnit 2, 3 og 4 kan der læses mere om it-rådets aktiviteter og anbefalinger samt en række gode råd til projekter baseret på it-rådets observationer, erfaringer og læringspunkter fra afsluttede projekter.

It-rådet vil gerne takke alle de projekter, som vi har været i berøring med, for deres åbenhed og professionelle tilgang til dialogen. Herudover skyldes en stor tak for indsatsen til de regionale medarbejdere, der deltager som vurderingspersoner i risikovurderingerne. It-rådets model

for risikovurderinger beror i høj grad på deres ekspertise og store bidrag til anbefalinger, som projekterne kan få gavn af.

I 2023 har Regionernes It-råd givet input til arbejdet med etableringen af en ny fællesregional projektmodel i regi af Regionernes Sundheds-It (RSI). Denne model kan forhåbentlig bidrage til en endnu bedre understøttelse af gennemførelsen af fællesregionale it-projekter. It-rådet ser frem til at følge implementeringen af projektmodellen og stiller sig gerne til rådighed i forhold til dette arbejde og videreudvikling af modellen fremover.

April 2024

**Det er it-rådets håb, at vi (...) kan bidrage til at styrke både igangværende og kommende projekter i regionerne.**



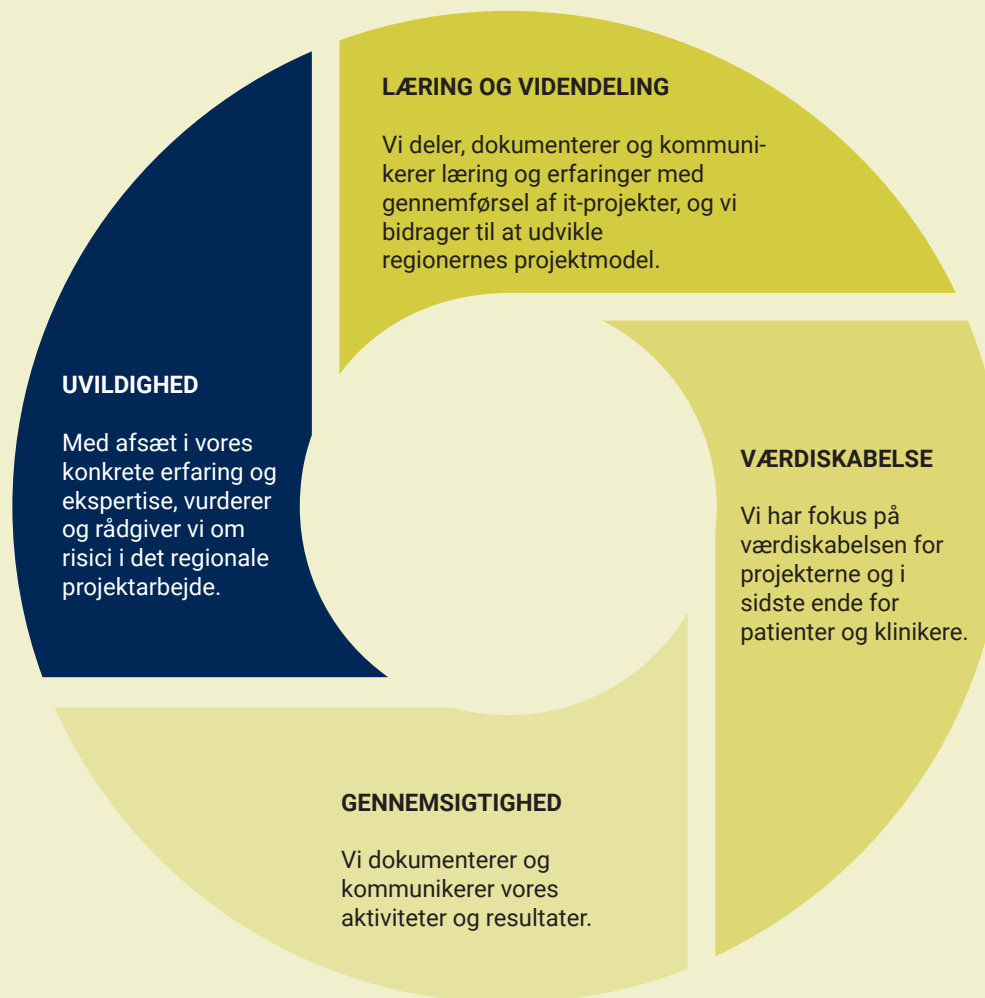
# 1. Om Regionernes It-råd

Regionernes It-råd blev etableret i 2019 som et uafhængigt ekspertorgan, der har til formål at understøtte regionernes gennemførelse af store, komplekse it- og digitaliseringsprojekter via rådgivning og risikovurderinger. It-rådet skal således hjælpe projekterne til at komme godt i mål samt dele viden og erfaringer på tværs af regioner og projekter. Herudover skal it-rådet bidrage til videreudvikling af den fællesregionale projektmodel, bl.a. ved at sætte fokus på læringspunkter fra de gennemførte risikovurderinger.

De it- og digitaliseringsprojekter, som igangsættes i regionerne, har stor betydning for sundhedsvæsenet og det danske samfund generelt. Projekterne er oftest både komplekse, har et stort interessentlandskab og berører fagområder, som organisatorisk går på tværs af regioner og sektorer. Regionernes It-råd tager altid udgangspunkt i det enkelte projekt og dets rammevilkår og har fokus på at bidrage med konkrete og projektnære anbefalinger.

It-rådet arbejder ud fra de fire principper: Uvildighed, læring og videndeling, gennemsigtighed samt værdiskabelse.

FIGUR 1: Principper for it-rådet





## 2. Gennemførte og forventede aktiviteter

Tabel 1 viser it-rådets gennemførte projektrådgivning i 2020-2023 samt information omkring projekterne. Tabel 2 viser den forventede pipeline af aktiviteter for 2024.

It-rådet har i 2020-2023 gennemført i alt ti risikovurderinger og fem sparringsmøder med

fællesregionale projekter/programmer. Samtlige risikovurderede projekter på nær to er vurderet til at have risikoprofil A (meget høj). Undtagelserne er *Fælles udbud af laboratorierekvisitionssystem (LABREK)*, der er vurderet som risikoprofil B (høj), samt *Digital løsning til fravalg af genoplivningsforsøg ved hjertestop*,

der er vurderet som C (normal).

Det afsøges løbende, hvorvidt yderligere projekter skal indstilles til risikovurdering, og der tilbydes ligeledes løbende sparringsmøder til projekter bredt i regionerne.

TABEL 1: It-rådets gennemførte aktiviteter 2020-2023

Projekt/program	Formål	Ansvarlig	Aktiviteter	Status pr. marts 2024
<b>Igangværende projekter/programmer</b>				
<b>Opgradering af ApoVision</b>	At opgradere det system, som sygehusapotekerne benytter til økonomi, lagerstyring og logistik, og som ejes af de fem regioner i fællesskab.	Region Nordjylland	Risikovurdering (februar 2023)	It-rådets anbefalinger til projektet koncentrerer sig om styringsgrundlaget (herunder tydeliggørelse af scope, business case og tidsplan) samt governance, organisering og interessenter.  Projektet kører planmæssigt.
<b>Pseudonymisering af oplysninger i journaler og logs</b>	At sikre overholdelse af Lognings- og Journalføringsbekendtgørelsen samt sikre balance mellem trykthed for medarbejderne og transparens/patientsikkerhed.	Region Nordjylland	Sparringsmøde (januar 2023)	Projektet forventes risikovurderet i april 2024.

It-rådets gennemførte aktiviteter 2020-2023, fortsat

<p><b>Digital løsning til fravalg af genoplivningsforsøg ved hjertestop</b></p>	<p>At udvikle en digital løsning med et centralt register til registrering af borgeres fravalg af genoplivning samt integration til fagsystemer, så disse oplysninger kan tilgås bredt i sundhedsvæsenet.</p>	<p>Sundhedsdatastyrelsen</p>	<p>Risikovurdering (januar 2023)</p> <p><i>Samarbejde med Statens It-råd</i></p>	<p>Anbefalingerne til projektet koncentrerede sig om sammensætningen af styregruppen, leveranceoverblik, nedbrydning af aktiviteter i tidsplanen samt ansvarsfordeling og klare aftaler mellem parterne i sundhedsvæsenet.</p> <p>Projektet kører i regionerne, men der afventes p.t. tekniske og økonomiske afklaringer.</p>
<p><b>Nyt RIS/PACS i Region Hovedstaden</b></p>	<p>At udskifte Region Hovedstadens eksisterende RIS/PACS-system for herigennem at sikre:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mere effektiv og sikker diagnostik og behandling af patienterne</li> <li>• Understøttelse af AI, hurtig tilkobling af nye muligheder og forskning</li> <li>• Bedre samarbejde med og mellem hospitaler, leverandør og Region Hovedstadens Center for IT og Medicoteknologi (CIMT)</li> <li>• Hurtigere efterlevelse af nuværende og kommende lovgivning.</li> </ul>	<p>Region Hovedstaden</p>	<p>Risikovurdering (november 2022)</p>	<p>Genbesøg på efterspørgsel fra programmet forventes gennemført i maj 2024.</p> <p>Udrulning på første hospital skete i juni 2023. De følgende udrulninger er sket planmæssigt. Programmets overordnede tidsplan og økonomi forventes overholdt.</p>
<p><b>Udbud af fællesregional Præhospital Patientjournal (PPJ)</b></p>	<p>At konkurrenceudsætte den nuværende løsning pga. forestående udløb af service- og vedligeholdelsesaftale.</p>	<p>Region Midtjylland</p>	<p>Sparringsmøde (april 2022)</p> <p>Risikovurdering (november 2022)</p>	<p>Risikovurderingen gav anledning til at genoverveje den valgte udbudsform, og projektet blev pauseret, mens udbudsformen blev afklaret. Det er dog konstateret, at udbud via SKI ikke er en mulighed. Derfor er projektet genoptaget med udarbejdelse af EU-udbud.</p>
<p><b>Klinisk Immunologi IT (KIIT)</b></p>	<p>At skabe bedre sammenhæng på tværs af regionerne, herunder smidig og hurtig adgang til kliniske immunologiske patient- og donordata tværrationalt.</p>	<p>Region Syddanmark</p>	<p>Risikovurdering (juni 2020)</p>	<p>Projektet er forsinket, og der afventes revideret tidsplan og økonomi.</p>

Afsluttede projekter/programmer				
<b>Fællesregionalt program for det diagnostiske område</b>	At sætte rammen om en flerårig indsats, hvor regionerne trinvist og koordineret gennemfører modernisering af det diagnostiske område med fokus på at skabe en god digital hverdag for patienter og sundhedsprofessionelle.	Danske Regioner	Sparringsmøde (april 2023)	Lukket august 2023  It-rådet anbefalede i sin rådgivning bl.a., at regionerne fokuserede på et eller to initiativer i programmet til at starte med. Dette har regionerne, efter programmets nedlukning, efterlevet ved indledningsvist at igangsætte et projekt vedrørende anskaffelse af et laboratoriesystem på patologiområdet. Dette projekt indgår nu i RSI-porteføljen. Det er under afklaring, om andre initiativer i det tidligere program, skal igangsættes som fællesregionale projekter.
<b>LUNA</b>	At etablere 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, samt at sikre en forsat sikker og korrekt drift af praksisområdet, så lægerne kan have fokus på patienterne.	Region Midtjylland	Risikovurdering (april 2020)  Sparringsmøder (januar og oktober 2022)	Afsluttet marts 2023  Den regionale del af LUNA-projektet blev forsinket med tre måneder, men opfyldte alle sine strategiske målsætninger inden for det fastlagte budget inkl. risikobuffer.
<b>Fælles Udvikling af Telemedicin (FUT)</b>	At 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, samt at udvikle en medarbejder- og borgerløsning til telemedicinsk behandling af KOL og hjerteinsufficiens.	Region Midtjylland og Københavns Kommune	Risikovurdering (september 2021)  <i>Samarbejde med Københavns Kommunes It-projektråd</i>	Afsluttet marts 2023  Projektet leverede en MVP-løsning inden for aftalt budget og tidsplan.

It-rådets gennemførte aktiviteter 2020-2023, fortsat

<p><b>Sygehus- medicin- registeret 2 (SMR2)</b></p>	<p>At videreudvikle det allerede eksisterende sygehusmedicinregister og etablere bedre adgang til data fra registeret, herunder mulighed for at koble data fra sygehusmedicinregisteret med andre registre, hvilket skal gøre det muligt for regionerne og 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.</p>	<p>Region Midtjylland og Sundhedsdatastyrelsen</p>	<p>Risikovurdering (marts 2021)</p>	<p>Afsluttet marts 2023</p> <p>Projektet leverede sine leverancer inden for aftalt budget og med en mindre forsinkelse på tre måneder.</p>
<p><b>Det fælles- regionale patologisystem</b></p>	<p>Projektet udsprang af en samlet plan for fornyelse af systemunderstøttelsen på patologiområdet og var et af flere it-projekter, der skulle etablere en moderniseret it-plattform, som bl.a. ville give mulighed for at anvende digitale løsninger inden for patologi, understøtte den hastigt voksende brug af molekylærpatologiske undersøgelser samt give mulighed for at udnytte ressourcer på tværs af regionerne og gøre det lettere at udføre fx "distancepatologi" og second opinions.</p>	<p>Region Syddanmark</p>	<p>Risikovurdering (januar 2021)</p>	<p>Lukket september 2021</p> <p>RSI-kredsen besluttede at lukke projektet før anskaffelsesfasen på baggrund af igangsættelsen af arbejdet med en fællesregional handleplan for hele det diagnostiske område, herunder laboratorieområdet. Der er på baggrund af handleplanen i januar 2024 igangsat et nyt RSI-projekt vedrørende anskaffelse af et fællesregionalt laboratorie information management system (LIMS) på patologiområdet.</p>
<p><b>Fælles udbud af laboratorie- rekvisitions- system (LABREK)</b></p>	<p>At anskaffe et teknologisk tidssvarende it-system til laboratorierekvisition inden for klinisk biokemi, klinisk immunologi, klinisk mikrobiologi og patologi - dvs. et it-system som klinikerne kan benytte til at bestille laboratorieprøver til patienter i forbindelse med diagnostik og udredning.</p>	<p>Region Nordjylland</p>	<p>Risikovurdering (august 2020)</p>	<p>Afsluttet januar 2023</p> <p>Valg af alternativ indkøbsstrategi medførte, at projektet blev gennemført 60 mio. kr. under budget og tre år tidligere end først planlagt.</p>



TABEL 2: **It-rådets forventede aktiviteter i 2024**

Projekt/program	Ansvarlig	Aktivitet	Tidspunkt
<b>It-understøttelse af udlevering af vederlagsfri medicin</b>	Region Nordjylland	Sparringsmøde	Marts 2024
<b>Digital Hudkræftdiagnostik</b>	Region Hovedstaden	Sparringsmøde	Marts 2024
<b>Pseudonymisering af oplysninger i journaler og logs</b>	Region Nordjylland	Risikovurdering	April 2024
<b>Nyt RIS/PACS i Region Hovedstaden</b>	Region Hovedstaden	Genbesøg	Maj 2024
<b>It-understøttelse af udlevering af vederlagsfri medicin</b>	Region Nordjylland	Risikovurdering	Afventer
<b>Automatisering af manuelle processer i klinikken</b>	Region Midtjylland	Sparringsmøde/ risikovurdering	Afventer
<b>Anskaffelse af fællesregionalt laboratorie information management system (LIMS) på patologiområdet</b>	Region Hovedstaden	Sparringsmøde/ risikovurdering	Afventer
<b>Nyt 112-alarmsystem</b>	Region Syddanmark	Sparringsmøde/ risikovurdering	Afventer



### 3. Gode råd til projekter i regionerne

Baseret på it-rådets observationer i forhold til de projekter, som rådet har været i berøring med, samt rådsmedlemmernes erfaring med it- og digitaliseringsprojekter i øvrigt, har rådet defineret en række gode råd, som regionerne med fordel kan have særligt fokus på ved tilrettelæggelsen af it- og digitaliseringsprojekter. I formuleringen af rådene er også inkluderet læringspunkter fra afsluttede risikovurderede projekter samt afsluttede projekter i porteføljen under Regionernes Sundheds-It (RSI) i perioden 2022-2023. Læringspunkterne er uddraget på baggrund af projekternes afslutningsrapporter.

De gode råd koncentrerer sig om forretningsmæssige forhold, governance samt projekttilrettelæggelse.

#### **Forretningsmæssige forhold: Formål, scope og gevinster**

- **Tydlig beskrivelse af formål og scope:** Beskriv formål og scope tydeligt, og opstil målbare gevinster for at sikre retning og styring af projektet.
- **Afgrænsning af projektet:** Hav fokus på, at scope ikke griber om sig og bliver for stort – og sørg for at kommunikere med opdragsgiver og interessenter, så der forventnings-

afstemmes i forhold til, hvad projektet kan/skal levere.

- **Overvejelse af udbudsform:** Overvej udbudsformen grundigt – fx om der er muligheder i forhold til SKI-udbud kontra EU-udbud, og hvorvidt en løsning kan baseres på en standardvare.
- **Fokus på gevinstopfølgning:** Hav fokus på at følge op på projektets gevinster og at kommunikere disse både internt og eksternt.

#### **Governance: Organisering, ansvar, interessenter og afhængigheder**

- **Forretningen som drivende kraft:** Forretningen bør være den drivende kraft i projektorganiseringen, således at planerne og løsningerne understøtter regionernes kerneopgave.
- **Aftaler om roller og ansvar i projektet:** Indgå tidligt klare aftaler om roller, ansvar og eskalationsveje for at sikre klarhed og effektiv styring – sørg desuden for tilstrækkelig ledelseskraft omkring projektet og et klart og velbeskrevet beslutningsmandat i styregruppen.

- **Aftaler med interessenter og leverandører:** Indgå tydelige aftaler med samarbejdspartnere, interessenter og leverandører for at sikre effektivt samarbejde og kontrol over projektet – og sørg for en tæt styring af underleverandører og konsulenter.
- **Aftaler om projektbemanding:** Planlæg og aftal bemanding i detaljer med konstant fokus på, at der ikke opstår knaphed i forhold til nøgleressourcer.
- **Tidlig etablering af forvaltningsorganisation:** Etabler en forvaltningsansvarlig organisation i god tid før overtagelsesdagen for at sikre en glidende overgang fra projekt til drift.
- **Fokus på fællesregional koordinering og interessenthåndtering:** Overvej inddragelse af (fora i) Danske Regioner, og klarlæg disses rolle i projektet fx i forhold til håndtering af eksterne interessenter samt sikring af ledelsesmæssigt fokus og opbakning.
- **Reducering af arkitekturafhængigheder:** Vær opmærksom på integrationer, og begræns dem, så vidt det er muligt.

## Projektilrettelæggelse: Tidsplan, leverancer, implementering og ressourcer

- **Skarpe leveranceplaner og tæt projektstyring:** Udform skarpe og realistiske leveranceplaner, og sørg for tæt projektstyring med klar rollefordeling for at sikre projektets fremdrift.
- **Synlig kritisk vej:** Udarbejd en plan for kritiske leverancer, som projektet kan styre og prioritere efter – kritisk vej skal altid være synlig for alle i projektet, og der skal følges tæt op ledelsesmæssigt.
- **Nedbrydning af leverancer:** Overvej at nedbryde leverancer i mindre dele, og dokumenter disse løbende, som de leveres, for at vise fremdrift og opbygge tillid hos interessenter.
- **Fokus på gevinster og målinger:** Integrer gevinster og gevinstmålinger i projektplanen fra idéfase til realiseringsfase, og sørg for løbende opfølgning og forankring.
- **Buffere i forhold til tid og økonomi:** Indbyg buffere i tidsplanen for at kunne håndtere spidsbelastningsperioder og uforudsete forsinkelser, samt sørg for en tilstrækkelig risikobuffer i business casen – risikobufferen bør være koblet med projektets registrerede risici, så der er et tydeligt grundlag for beregningen af den.
- **Klart defineret og ansvarsafstemt implementeringsstrategi:** Udarbejd en strategi, som både fokuserer på implementering, drift og vedligeholdelse af it-løsningen (den tekniske implementering) samt brugernes forståelse og anvendelse af den nye løsning (den organisatoriske implementering).
- **Sikring af de rette kompetencer:** Sørg for, at projektet har de nødvendige kompetencer til rådighed på det nødvendige tidspunkt, og prioriter opkvalificering, hvis nødvendigt – dette bør også indgå som en del af kvalitets-sikringen af projektets planer.



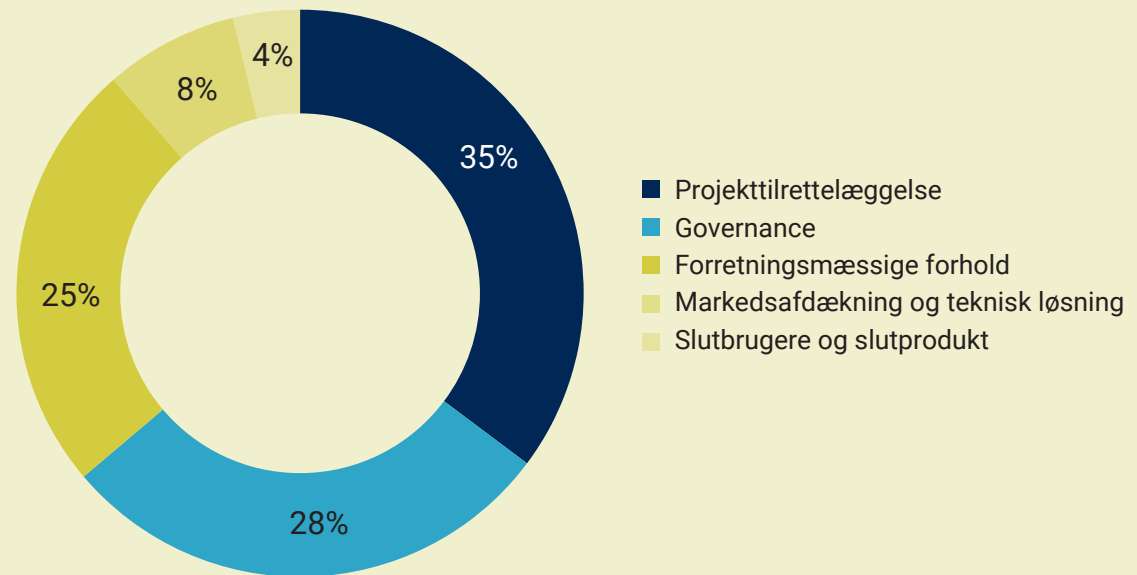
## 4. Anbefalinger fra risikovurderingerne

It-rådet har i 2020-2023 givet i alt 105 anbefalinger i forbindelse med risikovurderingerne. Anbefalingerne er inddelt i fem 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)
- Slutbrugere og slutprodukt (fx test)

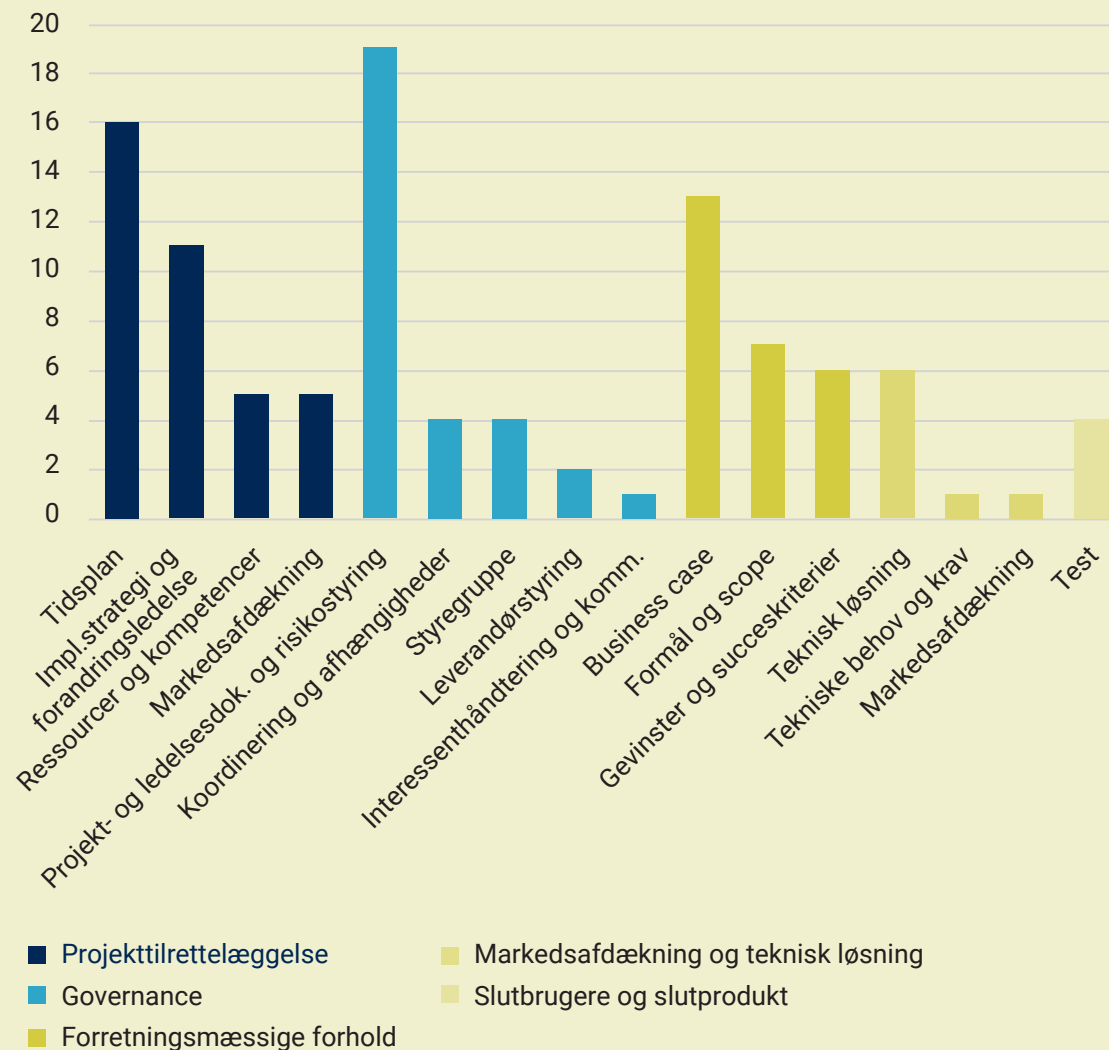
Figur 2 illustrerer, hvorledes anbefalingerne fordeler sig i forhold til fokusområderne.

FIGUR 2:  
Anbefalinger fra risikovurderinger 2020-2023 fordelt på fokusområder



Som det fremgår af figur 3, hvor fokusområderne er nedbrudt i underkategorier, har it-rådets anbefalinger særligt været rettet mod projektorganisering og -styring, business case, tidsplan samt implementeringsstrategi og forandringsledelse.

FIGUR 3: Anbefalinger fra risikovurderinger 2020-2023 fordelt på fokusområder og underkategorier





## 5. Evaluering af it-rådets aktiviteter

Regionernes It-råd er sat i verden for at hjælpe projekterne, og vi stræber efter at tilbyde den mest hensigtsmæssige rådgivning, både i form og indhold, og at tilpasse denne til det enkelte projekts rammer og behov. Derfor fokuserer vi på løbende at evaluere og optimere vores processer og tilbud til projekter.

### Risikovurderinger

It-rådet evaluerer kontinuerligt på risikovurderingerne og processen forbundet hermed. I den forbindelse sendes der efter hver risikovurdering et evalueringsskema til projekterne, hvor der samles op på både proces og output. Generelt indikerer besvarelserne, at projekterne har haft en positiv og konstruktiv oplevelse med at blive risikovurderet.

Der sendes endvidere et evalueringsskema til de regionale vurderingspersoner, som bidrager til risikovurderingerne. Svarene benyttes af rådssekretariatet til løbende at optimere processen omkring risikovurderingerne. Tilbagemeldingerne fra vurderingspersonerne har også generelt været positive. It-rådets model for risikovurderinger beror i høj grad på vurderingspersonernes faglige viden, organisa-

toriske indsigt og engagement. Derfor skyldes de en stor tak for deres indsats og bidrag til anbefalinger, som projekterne kan få gavn af.

### Sparring med projekter

Som i de foregående år har it-rådet i 2023 løbende tilbudt sparringsmøder til projekter (både før og efter en eventuel risikovurdering). Erfaringsmæssigt kan det være gavnligt for projekter med et eksternt perspektiv på de indledende overvejelser omkring scope, business case, organisering mv., inden der igangsættes et mere omfattende analysearbejde, eller man låser sig for fast i forhold til projektets tilrettelæggelse. Efter en risikovurdering har fundet sted, kan det tillige være gavnligt med opfølgning på projektets håndtering af it-rådets anbefalinger samt rådgivning omkring aktuelle udfordringer.

It-rådet evaluerer løbende på de gennemførte sparringsmøder, og projekterne har generelt udtrykt tilfredshed, og at de har kunnet bruge it-rådets input til at komme videre med konkrete udfordringer. It-rådet ser selv møderne som en god mulighed for at kunne bistå projekterne og vil fortsat have fokus på at tilbyde sparring

både tidligt og senere i projektforløbet. It-rådet vil således gerne følge projekter tættere gennem hele projektforløbet gennem både formelle risikovurderinger og mere uformel sparring.

### Afsluttede projekter

It-rådet følger status på alle risikovurderede projekter løbende, og i 2023 har it-rådet også særskilt fulgt op på de risikovurderede projekter, som nu er afsluttede. Dette skete på et rådsmøde på baggrund af projekternes afslutningsrapporter samt oplæg fra enkelte af projekterne. Der blev evalueret både på projekterne generelt samt på processen i forhold til it-rådet, og hvilken værdi it-rådets rådgivning har haft. I drøftelserne kunne det bl.a. udledes, at det er væsentligt, at både it-rådet og projekterne er opmærksomme på, at:

- It-rådet kommer ind over projekterne tidligt i forløbet.
- Overveje timingen og rammerne for risikovurderingen i forhold til, hvilket (tidsmæssigt og økonomisk) handlerum projektet reelt har for at følge rådets anbefalinger.

- Være opmærksom på projektets samlede governance, og om der er forhold, der gør, at it-rådets anbefalinger skal formidles og implementeres på tværs af flere organisationer.
- Overveje værdien af opdateret projektdokumentation og sikre, at implementering af it-rådets anbefalinger ikke blot bliver en papirøvelse.

### **Tilbud om rådgivning til alle projekter, som berører regionerne**

Regionernes It-råd fokuserer på de fællesregionale projekter i porteføljen under Regionernes Sundheds-It (RSI), men har dog et stående tilbud til regionerne om også at yde rådgivning til regionale projekter, hvis regionerne ønsker dette. Det er indtil videre kun sket en enkelt gang, da it-rådet i 2022 gennemførte en risikovurdering af Nyt RIS/PACS i Region Hovedstaden. It-rådet vil derfor fortsat gerne opfordre regionerne til at benytte sig af tilbuddet om rådgivning.

It-rådet mener ligeledes, at det er væsentligt at have fokus på tværoffentlige projekter inden for sundheds-it. Indtil videre har it-rådet gennemført to risikovurderinger i samarbejde med henholdsvis Københavns Kommunes It-projektråd (Fælles Udvikling af Telemedicin (FUT)) og Statens It-råd (Digital løsning til fravalg af genoplivningsforsøg). It-rådet vil fortsat gerne

bidrage til at vurdere og rådgive fællesoffentlige projekter for at understøtte, at der tænkes bredt i forhold til implementeringen af tværoffentlige løsninger. I 2023 har it-rådet endvidere holdt et erfaringsudvekslingsmøde med Statens It-råd og et lignende møde med Københavns Kommunes It-projektråd er også i støbeskeen. It-rådet ser erfaringsudvekslingen og samarbejdet på tværs af sektorer som en værdifuld kilde til læring og inspiration.

### **Ny fællesregional projektmodel**

I 2023 har Regionernes It-råd på baggrund af sine erfaringer med fællesregionale it-projekter i de seneste år samt rådsmedlemmernes erfaringer i øvrigt givet input til arbejdet med etableringen af en ny fællesregional projektmodel i regi af Regionernes Sundheds-It (RSI). Denne model kan forhåbentlig bidrage til en endnu bedre understøttelse af gennemførelsen af fællesregionale it-projekter. It-rådet ser frem til at følge implementeringen af projektmodellen og stiller sig gerne til rådighed for regionerne i forhold til dette arbejde og videreudvikling af modellen fremover.



## 6. Hvad er de fællesregionale it-projekters karakteristika?

Vi har kigget på tværs af de i alt ti projekter, som er blevet risikovurderet af Regionernes It-råd i perioden 2020-2023. Data vedrørende disse er illustreret i figur 4. Der er taget udgangspunkt i det materiale, som lå til grund for risikovurderingen.

It-rådet tilbyder risikovurdering og sparring til både fællesregionale og regionale it- og digitaliseringsprojekter. Rådets primære fokus er dog fællesregionale projekter (med budget på over 10 mio. kr.), der hører under Regionernes Sundheds-It (RSI). RSI har eksisteret siden 2010 og har til formål at sikre samarbejde og sammenhæng i strategiske it- og digitaliseringsinitiativer inden for sundhedsområdet på tværs af regionerne.

For at sætte en kontekst omkring it-rådets arbejde og det projektmæssige landskab, som flertallet af de risikovurderede projekter indgår i, har vi desuden kigget nærmere på projektporteføljen under RSI i perioden 2019-marts 2024. Data vedrørende RSI-porteføljen er illustreret i

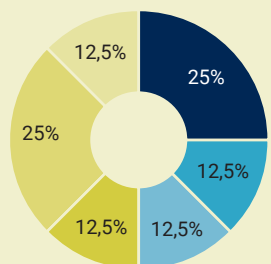
figur 5. Syv projekter, som p.t. er i idé- eller analysefasen og dermed endnu ikke har defineret tidsplan og budget, indgår ikke i opgørelserne vedrørende omkostninger og varighed.



FIGUR 4

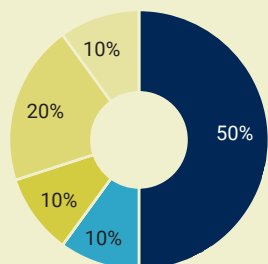
### Status risikovurderede projekter

Status pr. marts 2023  
(8 risikovurderede projekter)



- Igangværende
- Pauseret
- Afsluttet før tid/under budget
- Afsluttet til tid/inden for budget
- Afsluttet over tid/inden for budget
- Lukket inden gennemførelse

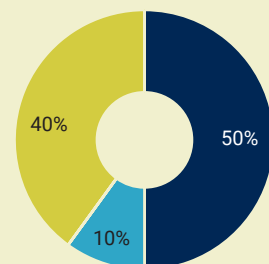
Status pr. marts 2024  
(10 risikovurderede projekter)



- Igangværende
- Afsluttet før tid/under budget
- Afsluttet til tid/inden for budget
- Afsluttet over tid/inden for budget
- Lukket inden gennemførelse

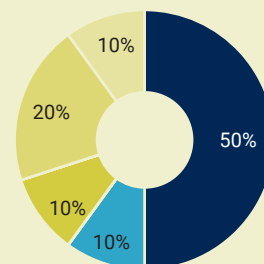
### Karakteristika risikovurderede projekter (10 projekter i alt)

Type



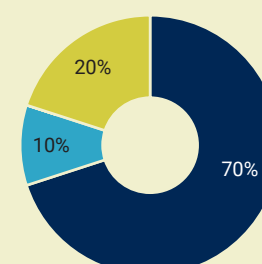
- Nyudvikling
- Videreudvikling
- Genudbud

Primært formål



- Diagnostik
- Administration
- Forskning
- Datadeling
- Infrastruktur

Primær bruger



- Sundhedsprofessionelle
- Administrativt personale
- Borgere

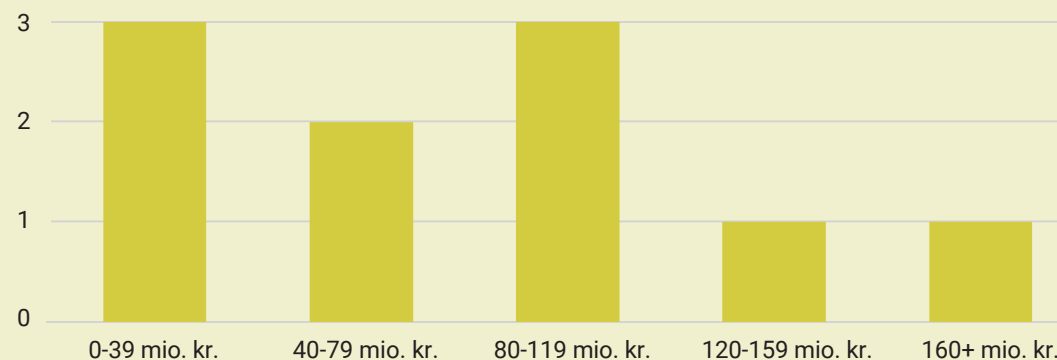
Gennemsnitlige forventede omkostninger

**110 mio. kr.**

Gennemsnitlig forventet varighed  
(anskaffelses- og gennemførelsesfase)

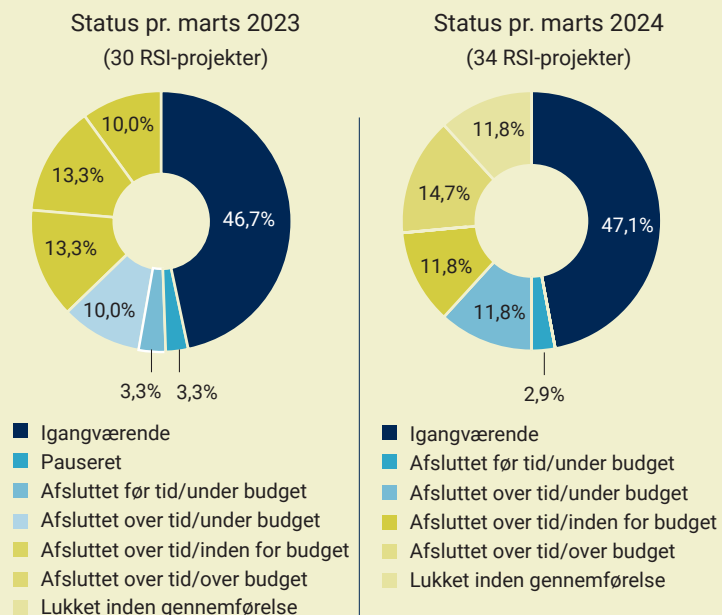
**3,3 år**

### Antal projekter fordelt efter forventede omkostninger

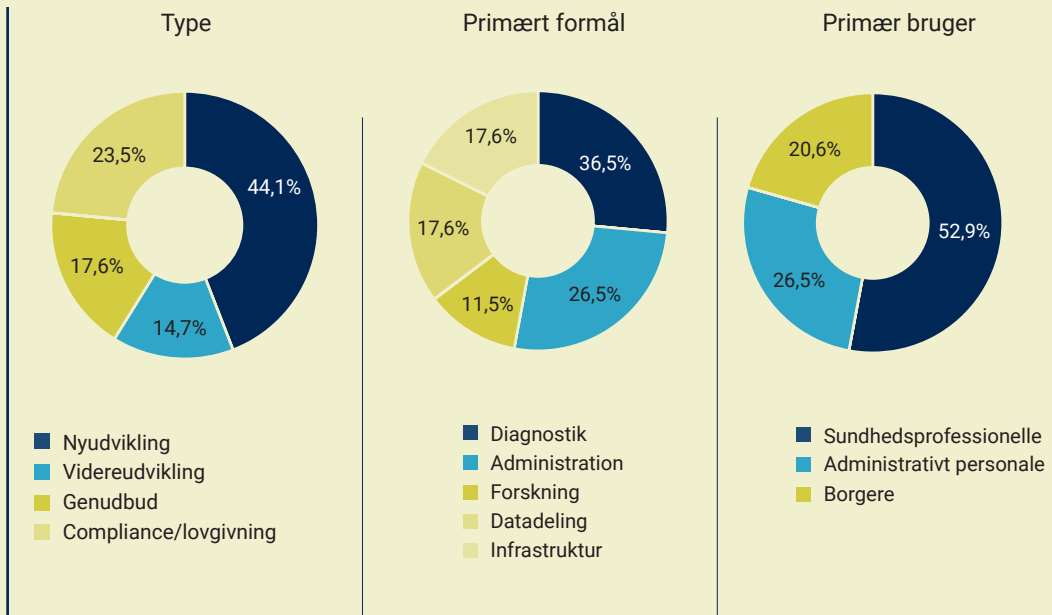


FIGUR 5

**Status RSI-porteføljen 2019-marts 2024**



**Karakteristika RSI-porteføljen 2019-marts 2024 (34 projekter i alt)**



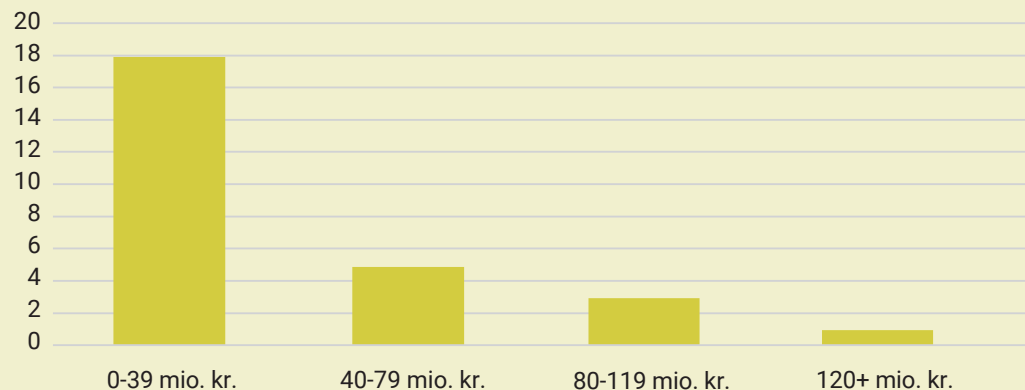
Gennemsnitlige forventede omkostninger

**36 mio. kr.**

Gennemsnitlig forventet varighed  
(anskaffelses- og gennemførelsesfase)

**2,6 år**

**Antal projekter fordelt efter forventede omkostninger**





## 7. Hvad udfordrer typisk de fælles-regionale projekter?

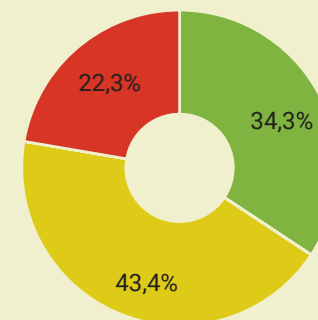
Projekter i porteføljen under Regionernes Sundheds-It (RSI) rapporterer månedligt på projektets status i forhold til de fire parametre: Leverancer, Tid, Penge og Ressourcer. Der er tale om en grøn-gul-rød trafiklysmarkering, hvor **grøn** indikerer, at projektet forløber planmæssigt. En **gul** markering indikerer, at projektet har udfordringer, men at tidsplan, leverancer og/eller budget forventes overholdt. En **rød** markering indikerer, at projektet har væsentlige udfordringer, der kan påvirke tidsplan, leverancer og/eller budget. Et projekts samlede status afspejler status på de fire parametre: Hvis der er gul/rød statusmarkering på ét af parametrene, vil projektets samlede status være gul/rød.

Vi har kigget på tværs af statusrapporteringerne i perioden 2022-2023 med det formål at dykke ned i årsagerne til de røde og gule statusmarkeringer. I alt 20 RSI-projekter har afgivet statusrapporter i løbet af perioden (ikke alle 20 projekter har afgivet status i alle måneder pga. fx afslutning eller pausering). Statusmarkeringerne er inddelt ud fra it-rådets fem fokusområder med underkategorier baseret på en vurdering af projektets beskrivelse af årsagen i statusrapporten.

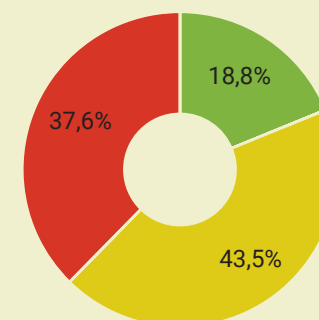
I figur 6 ses farvefordelingen for den samlede status over hele perioden for henholdsvis alle RSI-projekter og for de RSI-projekter, som er risikovurderet af Regionernes It-råd.

FIGUR 6: Samlet status i 2022-2023  
(procent statusmarkeringer grøn/gul/rød)

Alle RSI-projekter  
(20 i alt)

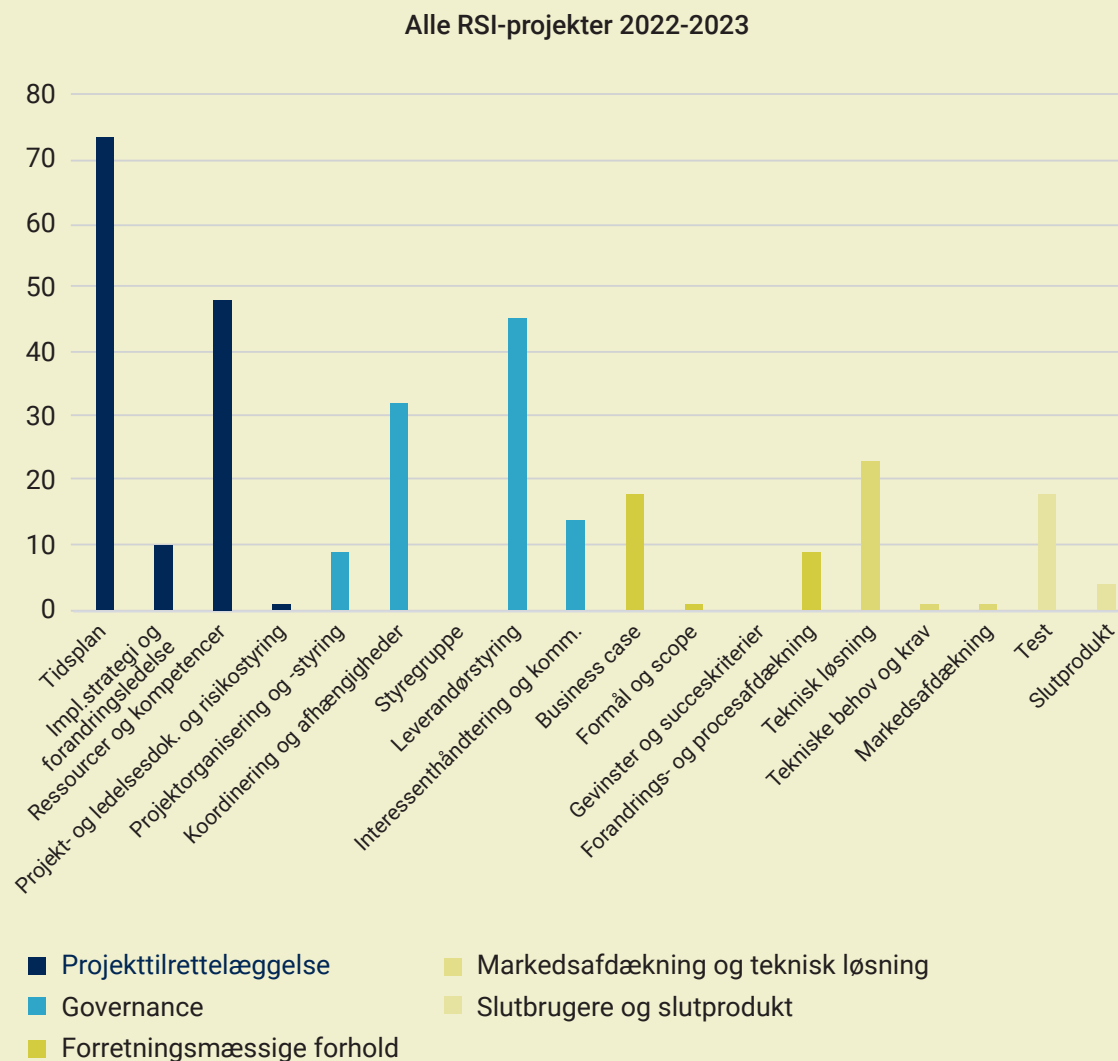


Risikovurderede RSI-projekter  
(8 i alt)

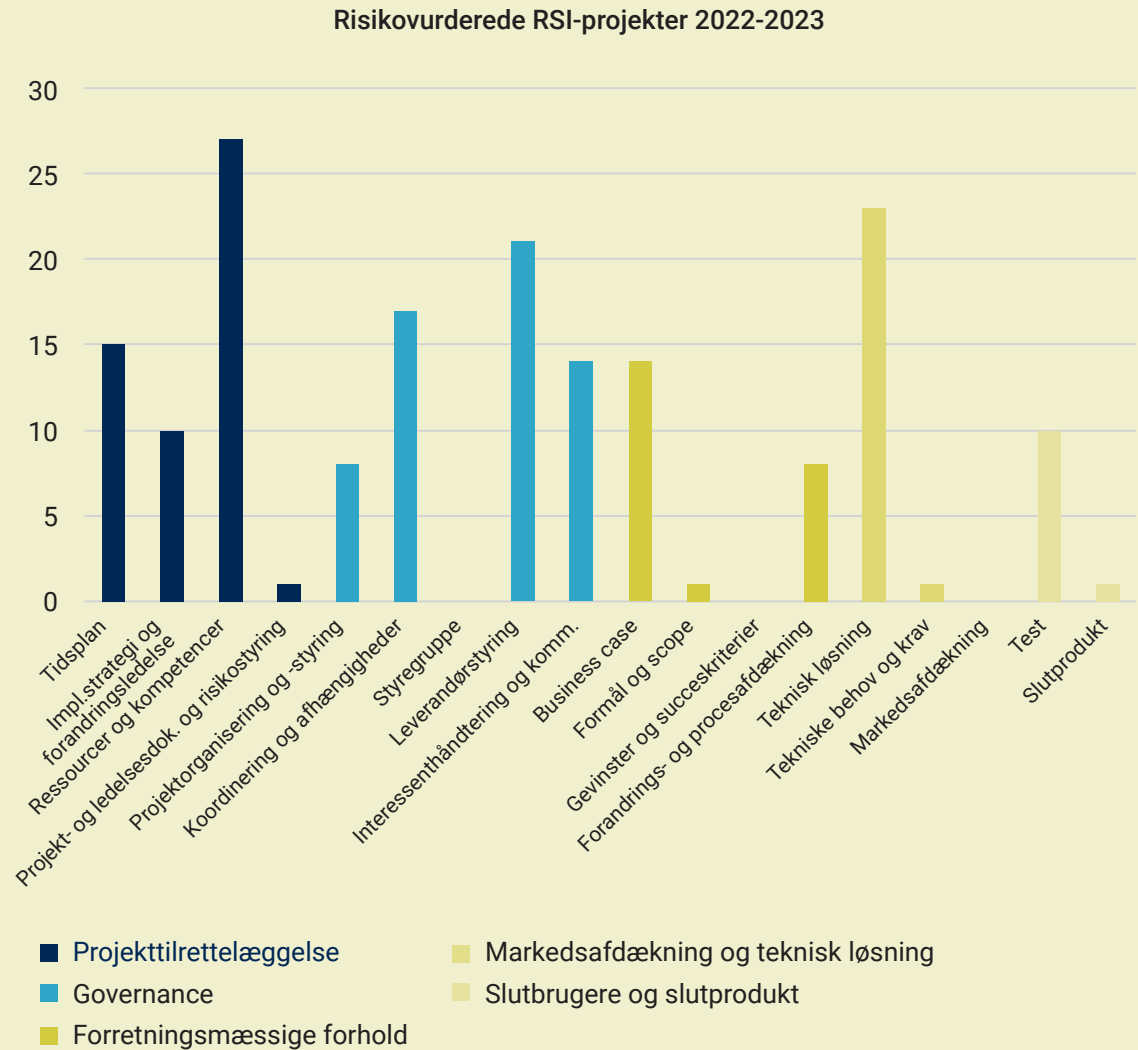


I figur 7 og 8 ses fordelingen af årsagerne til gule og røde statusmarkeringer, hvor de mest fremtrædende årsager synes at være relateret til tidsplan, ressourcer og kompetencer, koordinering og afhængigheder, leverandørstyring samt teknisk løsning.

FIGUR 7: Årsager til gule/røde statusmarkeringer



FIGUR 8: Årsager til gule/røde statusmarkeringer





## 8. Om rådsmedlemmerne

Regionernes It-råd består af seks medlemmer med mangeårig praktisk erfaring med gennemførelse af store og komplekse it- og digitaliseringsprojekter – både fra regionerne, fra det offentlige generelt og fra det private erhvervsliv. Rådsmedlemmerne er personligt udpegede af Regionsdirektørkredsen for en periode af to år, hvorefter der er mulighed for genudpegning eller udskiftning.



Jane Kraglund (formand)  
Regionsdirektør  
Region Syddanmark



Jens Gordon Clausen  
Regionsdirektør  
Region Hovedstaden



Henning Voss  
Hospitalsdirektør  
Region Midtjylland



Jens Schmidt  
Leder af Forskningscenter for Offentlig IT  
IT-Universitetet



Lars Mathiesen  
Direktør  
Frost Management



Lilian Mogensen  
Bestyrelsesformand  
Rejsekort & Rejseplan A/S



## 9. Risikovurdering som metode

It-rådets model for risikovurderinger 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 der opsamles læring og deles viden om gennemførelse af store, komplekse it- og digitaliseringsprojekter på tværs af regionerne
- øget ledelsesbevågenhed, fx gennem afrapportering til regionsdirektørerne og direktørkredsen i Regionernes Sundheds-It (RSI).

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

- **It-rådet** er sammensat af tre interne og tre eksterne medlemmer, der 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 stedfor-

trædere. Rådsmedlemmerne udpeges for en periode af to år, hvorefter der er mulighed for genudpegning eller udskiftning.

- **Vurderingsteamet** består af regionale medarbejdere, som er erfarne it-projektledere, it-arkitekter, økonomer, jurister og forretningsekspertter, og som bidrager med værdifuld viden og erfaringer fra deres arbejde med it- og digitaliseringsprojekter i og på tværs af regionerne. Vurderingsteamet udpeges i forbindelse med hver risikovurdering med udgangspunkt i det enkelte projekts karakteristika.
- **Rådssekretariatet** har ansvar for den daglige understøttelse af it-rådets arbejde, fx planlægning og facilitering af risikovurderinger og sparringsmøder, rådgivning af projekter, planlægning af rådsmøder samt kommunikation og videndeling vedrørende 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 forvalt-

ningslovens 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 uvedkomne 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 fællesoffentlige it-projekter, hvor den regionale del udgør mere end 10 mio. kr., skal risikovurderes.

Fællesregionale projekter, som falder under beløbsgrænsen, eller projekter, som iværksættes i de enkelte regioner, kan dog anmode om en risikovurdering eller rådgivning fra it-rådet, hvis det vurderes hensigtsmæssigt (fx pga.

kompleksitet, interessentlandskab eller tekniske forhold). Dette vil bero på en konkret vurdering fra fx Regionsdirektørkredsen eller Regionernes Sundheds-It (RSI).

### Hvornår skal projekter risikovurderes?

Risikovurderingen indgår typisk som led i projekternes analysefase. It-rådet har erfaret, 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 projektforløbet.

En risikovurdering kan også gennemføres 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. Forløbet begynder, når projektet har indsendt den projektdokumentation (projektgrundlag og tilknyttede styringsdokumenter), der danner baggrund for risikovurderingen.

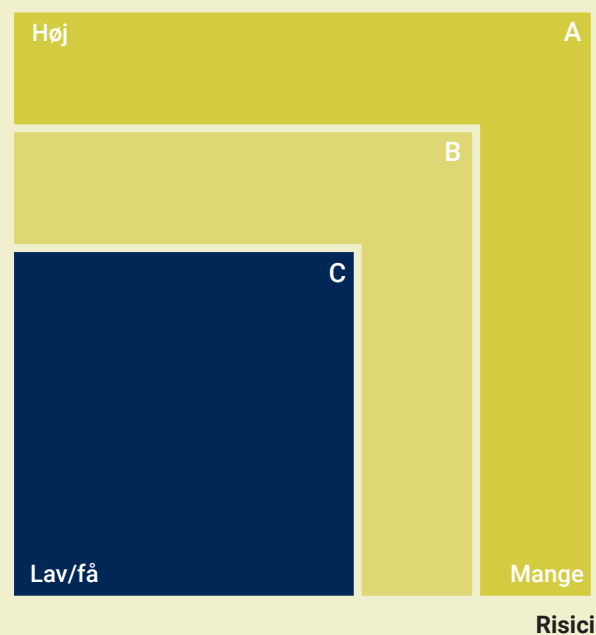
Risikovurderingen gennemføres af to rådsmedlemmer i samarbejde med et vurderingsteam af regionale vurderingspersoner. Forløbet planlægges og faciliteres af rådssekretariatet.

Risikovurderingen indledes med et opstartsmøde med projektet, hvorefter projektet materialet

analyseres og drøftes af vurderingsteam og rådsmedlemmer med henblik på at identificere risici og udarbejde anbefalinger til projektet. Efterfølgende afholdes et dialogmøde mellem rådsmedlemmerne og projektet, herunder projektleder, styregruppeformand og andre aktører, som driver projektet.

FIGUR 9: Risikoprofil

#### Kompleksitet



#### 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



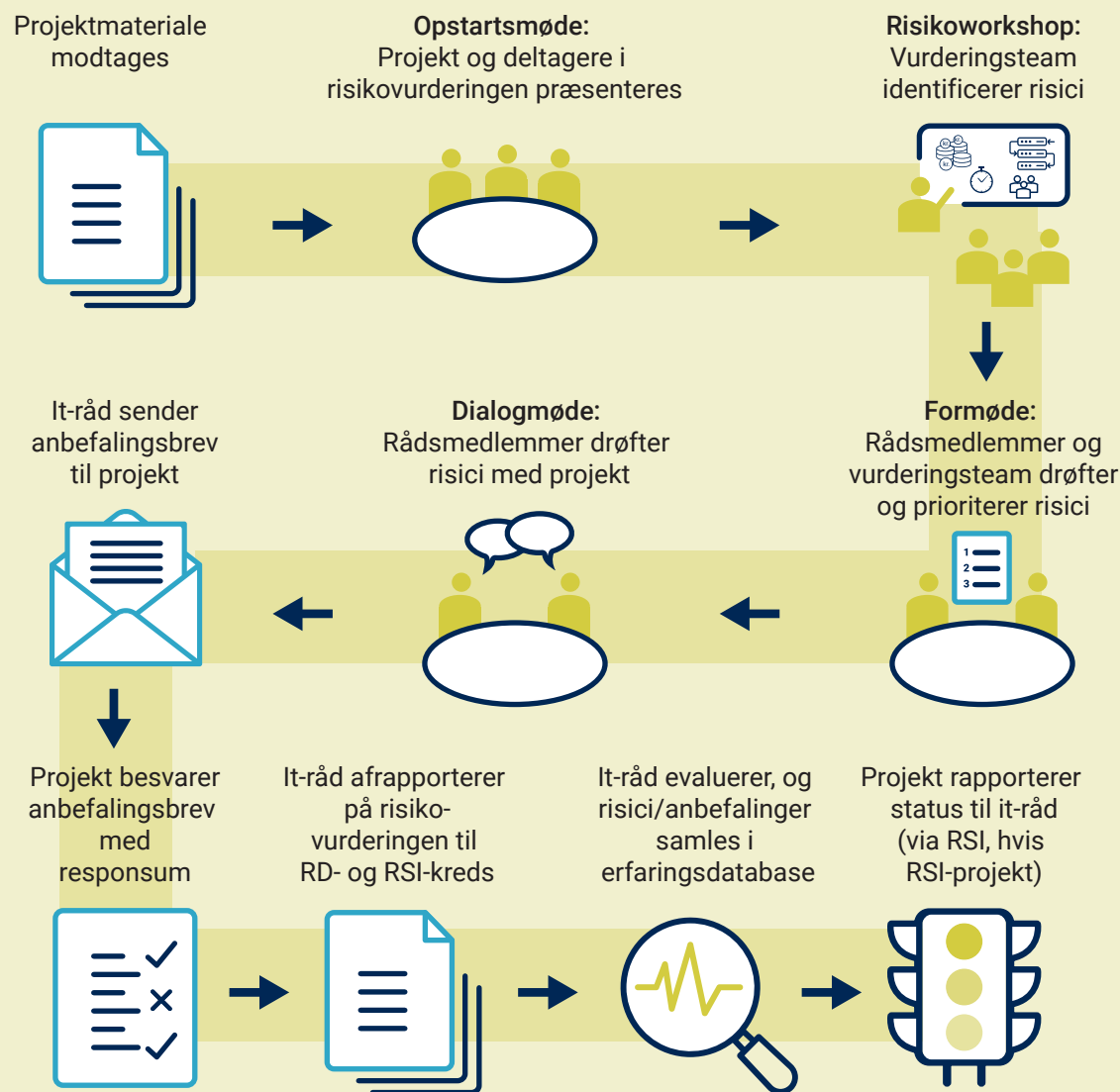
Som afslutning på forløbet udarbejdes et anbefalingsbrev, der består af tre elementer: En generel udtalelse, en risikoprofil og en række konkrete anbefalinger til, hvordan projektet kan nedbringe risici. Anbefalingerne tilstræbes udarbejdet, så de let kan omsættes til operationelle handlinger, som nedbringer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

Risikoprofilen er baseret på it-rådets samlede vurdering af projektets kompleksitet og risici. Risikoprofilen er enten normal (kategori C) eller høj (kategori A og B), og it-rådet kan anbefale mitigerende handlinger med henblik på at mindske risikoprofilen.

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

It-rådet følger op på de gennemførte risikovurderinger ved at evaluere på både proces og indhold i forbindelse med rådsmøderne samt ved løbende at følge projekternes status med udgangspunkt i deres statusrapporteringer til RSI-kredsen. Hvis projektet ikke indgår i RSI-porteføljen, indhenter rådssekretariatet en status direkte fra projekterne.

FIGUR 10: Risikovurderingsprocessen





## 10. Sparringsmøder

Udover 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.

Erfaringsmæssigt skaber det mest mulig værdi for projekterne, hvis der sættes ind med rådgivning tidligt i projektforløbet. Det kan fx give god mening at holde et sparringsmøde med it-rådet i slutningen af et projekts idéfase eller i starten af analysefasen for at få et eksternt blik på de overvejelser, man gør sig i forhold til projektets scope, business case, organisering mv., inden der bruges økonomi og ressourcer på et grundigere analysearbejde. Efter en risikovurdering kan det også være nyttigt med et sparringsmøde for at følge op på it-rådets anbefalinger eller for at få rådgivning til aktuelle udfordringer, som projektet står over for.

Som udgangspunkt deltager to rådsmedlemmer i sparringsmøderne, der planlægges af rådssekretariatet i samarbejde med projektet. Sparringsmøderne er dialogbaserede og udmunder i et referat med rådsmedlemmernes bemærkninger og umiddelbare anbefalinger til projektet. Forud for mødet fremsender projektet relevant baggrundsmateriale samt overvejelser omkring projektets aktuelle udfordringer.

Projekter, der ønsker et sparringsmøde, er velkomne til at kontakte rådssekretariatet.

# Kontakt Regionernes It-råd



## Spørgsmål

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

[itraad@regioner.dk](mailto:itraad@regioner.dk)



## Læs mere

Du kan læse mere om Regionernes It-råd på:

[www.regioner.dk/rsi/regionernes-it-raad](http://www.regioner.dk/rsi/regionernes-it-raad)

**REGIONERNES** IT-RÅD

Årsrapport 2023  
Regionernes It-råd

Design: Berit Winsnes/BW grafisk design

April 2024

Regionernes It-råd er nedsat af Danske Regioner