Regionshuset
Viborg

It-afdelingen
Skottenborg 26
Postboks 21
DK-8800 Viborg
Tel. +45 8728 5000
kontakt@rm.dk
www.rm.dk

It-redegørelse og Plan 2010 for it-området

- med udgangspunkt i den økonomiske situation -

Dato 22-12-2008

Indholdsfortegnelse

Indledning 2
1. Baggrund og historik 2
1.1. Baggrunden for den fælles it-afdeling 2
1.2. It-området op til og i 2007 2
1.3. Regnskabsresultat 2007 3
1.4. Situationsbeskrivelse for it-området. 5
2. It-afdelingens økonomi 2008 og frem 6
2.1. Forventet regnskab 2008 6
2.2. Principper for fordeling af budgetansvar 7
2.3. Budget 2009 og fremover 7
3. Status for den fælles it-afdeling og organisering på it-området. 9
3.1. Den fælles it-afdeling 9
3.2. It-styregrupper 10
4. Plan 2010 11
Bilag 1. Status for den fælles it-afdeling 13
Bilag 2. Plan 2010 20

Indledning

Denne redegørelse er udarbejdet som led i overvejelser vedrørende de aktuelle økonomiske ubalancer på it-området i Region Midtjylland. For at give et billede af, hvordan it-situationen mere bredt ser ud i regionen, er der i notatet redegjort for en række andre forhold end blot økonomi på it-området.

Redegørelsen indeholder en kort beskrivelse af it-området fra dannelsen af Region Midtjylland, den indledningsvise etablering af en mindre, fælles it-afdeling samt det videre forløb for it-området og den fælles It-afdeling i regionen frem til i dag. Der redegøres desuden kort for It-afdelingens økonomi. Sidst i redegørelsen foreslås en "Plan 2010", inklusiv delmål og milepæle, som bl.a. skal medvirke til at få styr på og kontrol over udgifter på it-området.

I dag er regionen nået et godt stykke vej hen imod etableringen af en fælles It-afdeling. Den fælles It-afdeling har – med en enkelt undtagelse - formelt set ikke overtaget driftsansvar, medarbejdere og it-budget for hospitalerne. Det er meningen, at disse it-funktioner og it-medarbejdere skal sluses ind i den fælles It-afdeling over den kommende periode. Hvor hurtigt og hvordan det skal ske, er ikke aftalt på nuværende tidspunkt.

1. Baggrund og historik

1.1. Baggrunden for den fælles it-afdeling

I 2005 blev konsulentfirmaet Gartner Group bestilt til, at tilvejebringe et beslutningsgrundlag vedrørende it-området i den kommende Region Midtjylland. Gartner Group vurderede, at der ville være et betragteligt potentiale for stordriftsfordele og kvalitetsforbedringer ved en centralisering af regionens infrastruktur. Desuden vurderede Gartner Group, at regionen i princippet kun har kritiske kompetencer til etablering af én eller til nød to it-funktioner - et vigtigt argument for etablering af en it-organisation i regionen med en relativ høj grad af centralisering.

På det grundlag anbefalede den administrative styregruppe overfor Forberedelsesudvalget, at der skulle etableres en fælles It-afdeling i Region Midtjylland.

1.2. It-området op til og i 2007

Gartner Groups analyse viste også, at Region Midtjyllands arv fra de fire amter er meget blandet, forskellig og fragmenteret, f.eks.:

- At it styres meget forskelligt og der haves forskellige it-strategier i de fire amter, som indgår i Region Midtjylland.
- At der medarbejdermæssigt er stor overvægt og duplikering af driftskompetencer, mens andre nødvendige kompetencer ikke haves i nødvendigt omfang
- At mange medarbejdere løser mange forskellige opgaver (stor spredning af kompetencer).
- At der stort set ikke anvendes SLA – aftale om serviceniveau ift. kunder og it-brugere
- At der ikke anvendes formelle projektstyringsmetoder ved store it-projekter.
- At det har været vanskeligt at få overblik over de samlede it-udgifter, fordi de afholdes mange forskellige steder i organisationen.
- At der anvendes flere forskellige it-systemer og teknologier til de samme formål.
- At der er en alt for omfattende og kompleks teknologiportefølje.
- At man anvender flere døende teknologier (som f.eks. OS/2 og DOS).

Samling af 4 forskellige amters it-traditioner til én har været en meget stor opgave, der slet ikke er tilendebragt endnu. Praksis på it-området har været meget forskelligt, praksis for budgetlægning og økonomistyring på it-området har været meget forskelligt, ligesom teknologien i forskelligt omfang har været ajourført. Den nystartede region overtog dermed en opgave der var meget større og mere kompleks en beskrevet af konsulenterne. Samtidig var kontinuerlig drift og udvikling af afgørende betydning for driften af regionen.

Det har givet en ret vanskelig baggrund for it-området og etablering af den fælles It-afdeling i Region Midtjylland. Dertil kommer, at det i begyndelsen af regionens levetid var meget vanskeligt, at agere på it-området. Der eksisterede f.eks. ikke nogen aftalt beslutningsstruktur på it-området, samtidig med at der som følge af ovenstående var et oplagt stort behov for at få fælles it-systemer en lang række steder. I foråret 2007 blev en it-styregruppestruktur beskrevet og etableret.

Det lykkedes i løbet af 2007 at få igangsat flere konsolideringsprojekter, som var strengt nødvendige aht. regionens dannelse, f.eks. etablering af et nyt regionsnetværk. Gennemførelsen af it-projekterne var på det tidspunkt stadig meget vanskelig af en række grunde, f.eks.:

- Den fælles It-afdeling var under helt begyndende etablering.
- Strengt nødvendige it-projekter blev igangsat uden, at fordeling af udgifter i alle tilfælde var mulig at aftale pga. manglende budgetpraksis i den nydannede region.
- Der manglede samlet overblik over it-systemer, kompetencer, projektbehov osv.

Dertil kom, at efterhånden som regionens nye organisation tog form, begyndte regionens nye organisatoriske enheder at virke og stille nye krav og ønsker til it og it-projekter, f.eks.:

- I 2007 vedtages en Kronikerstrategi, som afleder forskellige it-aktiviteter.
- Nye Sundhedsaftaler med kommunerne, som afleder forskellige it-aktiviteter.
- Projektorganisation vedr. DNU, som begynder at aflede it-aktiviteter.

Oven i købet var der et opsparet behov for it-opgaver, fordi amterne i den sidste fase var tilbageholdende med at igangsætte nye større it-projekter.

Det har samlet set afledt et stort opgavepres på it-området, som kun er blevet forstærket af flere nationale initiativer, som også belaster It-afdelingen., f.eks.:

- Indførelse af lovpligtig mammografiscreening og elektroniske dødsattester
- Rigsrevisionen har i 2007 undersøgt regionens it-understøttelse af sundhedsområdet og givet anbefalinger til handlinger.
- En national sundheds it-strategi som begynder at aflede it-projekter, som regionen skal deltage i, f.eks. Fælles Medicinkort.
- Styregruppen for Tværoffentlige Samarbejder, som aktuelt analyserer it-området.

1.3. Regnskabsresultat 2007

I 2007 havde It-afdelingen et samlet mindreforbrug på 39,5 mio. kr. (se Tabel 1) fordelt med et mérforbrug på driftsbudgettet på 22,2 mio. kr. og et mindreforbrug på et ekstraordinært bevilget anlægsbudget – som følge af regionsdannelse - på 61,7 mio. kr. Der blev således i 2007 givet betydelige tillægsbevillinger til it-afdelingen.

Tabel 1. Den fælles it-afdelings økonomi i 2007.

(Mio. kr.)	Korr. budget	Bruttoudgifter	Indt./overførsler	Mér-/mindreforbrug
Driftsbudget	167,7	213,8	-23,9	-22,2
Anlægsbudget	132,1	70,4	0	61,7
I alt	**299,8**	**284,2**	**-23,9**	**39,5**

Ud over den viste økonomi i Tabel 1 er der på dette tidspunkt desuden it-funktioner på alle hospitaler på nær ét, hvor it-medarbejderne får løn af et lokalt lønbudget på hospitalet, og hvor der er et lokalt it-budget. Regionens samlede it-udgifter er altså større end vist i Tabel 1.

Udgangspunktet for IT-afdelingens oprindelige budget 2007 på 141,3 mio. kr. + 50 mio. kr. til engangsudgifter i forbindelse med regionsdannelsen har været de daværende 4 amters budgetter i 2006 for de centrale it-afdelinger. Denne metode for budgetlægningen har medført et utilstrækkeligt budget, idet:

- Fordelingen af Vejle og Viborg amters budgetter var meget kompliceret og derfor usikker, idet der reelt ikke var tilstrækkelig detailviden om hvilke udgifter, der blev henført til Region Syddanmark og Region Midtjylland,
- Betydelige forskelle og en betydelig kompleksitet i budgetteringspraksis i de 4 amter gjorde det praktisk talt umuligt at afdække alle udgifter. Ud over budgetterne i de centrale it-afdelinger har det vist sig, at der er afholdt it-udgifter over centrale og/eller decentrale budgetpuljer, som har kunnet anvendes til mange forskellige formål, herunder it-opgaver. Herudover er mange udviklingsomkostninger blevet afholdt af anlægspuljer. De mange forskellige puljer og de mange forskellige organisatoriske placeringer af puljerne var nok formålsbestemte, men ikke detailbudgetterede på f.eks. udgifter til it-opgaver og andre opgaver. Dette gjorde det reelt umulig at afdække alle udgifter.
- It-udgifter til varige driftsopgaver, der blev igangsat i 2006, fik helårsvirkning i 2007. Omfanget heraf er der intet kendskab til.
- Hertil kommer, at it-afdelingen i et vist omfang kan have betalt regninger til licenser eller lignende, som tidligere kan have været betalt af driftsenheder i et af de gamle amter. Dette kan ske, fordi de tidligere amters principper for afregning var meget forskellige og komplicerede og ofte ikke konsekvente. Da der typisk har været tale om mindre regninger på få tusind kroner, vil den enkelte driftsenhed næppe registrere, hvis der i 2007 ikke fremsendes en regning, men for it-afdelingen bliver det et budgetproblem, når der er tale om mange regninger for adskillige driftsenheder.

I forhold til de gamle amter er Region Midtjyllands brugere afhængige af en langt større driftsstabilitet. De 4 amter har haft vidt forskellige netværksløsninger. De forskellige netværksløsninger indebærer meget komplicerede programmerings- og overvågningsløsninger med henblik på at sikre kommunikationen og driftsstabilitet. Driftsstabiliteten er afgørende for effektiviteten både på hospitalerne, på de sociale institutioner og i de administrative enheder. Der har i betydelig grad været behov for at anvende konsulentbistand med ekspertviden, fordi denne viden ikke har været til stede i it-afdelingen. Behovet for at købe disse konsulentydelser har været en tvunget udgift, men omfanget har været umulig at forudse.

Ved dannelsen af regionen blev der overtaget op til 800 it-systemer. I mange tilfælde har de tidligere amter eller eventuelt hospitaler haft forskellige systemer til løsning af den samme opgave. På sigt skal alle dublerede it-systemer afskaffes, således at viften af it-systemer som udgangspunkt bliver enstrenget. Understøttelse af driften af flere it-systemer, der løser samme opgaver, er meget ressourcekrævende for it-afdelingen og medfører ekstra udgifter til leverandører f.eks. til licenser, vedligeholdelse mv. Dette giver en del ekstra omkostninger.

Endelig har der i it-afdelingen været en betydelig udskiftning af nøglemedarbejdere, mangel på medarbejdere, der har de rette kompetencer i forhold til opgaven og stort set hele ledelsesgruppen i afdelingen har været udskiftet siden regionens start. Dette har svækket afdelingens kompetencer og ledelsesmæssige beslutningskraft.

1.4. Situationsbeskrivelse for it-området.

På det overordnede niveau er der i dag etableret en hensigtsmæssig it-styregruppestruktur. Der er desuden vedtaget en it-beslutningsstruktur for Region Midtjylland, som fastlægger de overordnede principper og beslutningsgange for større it-relaterede beslutninger i regionen. Ydermere er der vedtaget overordnede principper for afholdelse af forskellige typer af it-udgifter i regionen.

Der udestår at få beskrevet, hvordan support-strukturer skal se ud i regionen, efterhånden som flere it-systemer bliver regionale og driftsafvikles rent teknisk fra ét af tre it-driftscentre.

Regionen er nået et godt stykke vej med etablering af en fælles it-afdeling. Meget er nået fra dannelsen af regionen påbegyndtes og frem til i dag. I dag er etableret en fælles it-afdeling, men der er stadig lokale it-funktioner på hospitalerne, som på et tidspunkt skal overflyttes til den fælles it-afdeling helt eller delvis. En nærmere beskrivelse af it-afdelingen kan ses i Bilag 1. Regionen er også nået et godt stykke vej med etablering af et nyt it-mæssigt fundament for regionen. I sommeren 2008 er gennemført en evaluering af regionens organisation, og herunder også af it-afdelingen. Nogle hovedpunkter fra evalueringen er vist herunder:

<u>Hvad vurderes at fungere godt i dag</u>

- Der gennemføres en række fælles it-projekter med It-afdelingen som vigtig eller afgørende aktør, der hjælper med at binde forskellige dele af regionens organisation sammen.
- Der er en begyndende samling af kompetencer i den fælles It-afdeling.
- Der er et bedre overblik over regionens samlede it-udgifter.
- Etablering af en fælles Service Desk til brugersupport af visse it-systemer.

<u>Hvad vurderes at fungere mindre godt i dag</u>

Så længe en række grundlæggende ting ikke er på plads, er It-afdelingen ikke i en position, der udgør et solidt afsæt for den videre udvikling. Blandt forudsætningerne for, at man kan betragte organiseringen af den fælles It-afdeling for konsolideret er:

- En samlet udviklingsplan hen imod en egentlig fælles It-afdeling.
- Koncentration af økonomiske og medarbejdermæssige ressourcer.
- Et opdateret ledelses- og styringsgrundlag.
- Arbejdspresset er reduceret til et omfang, som levner plads og overskud til yderligere forandringsindsatser.

Der er generelt en god fremdrift i arbejdet hen imod en fælles It-afdeling, og der er sket en videre udvikling i situationen siden sommer 2008, hvor følgende kan fremhæves:

- Der er beskrevet og godkendt en justeret organisationsplan for It-afdelingen
- Der er etableret overblik og kontrol over udgifter på it-området, men der er stadig nogle store økonomiske ubalancer fra 2009 og frem, som der arbejdes på at bringe på plads.
- Der er etableret overblik og kontrol over igangværende it-projekter
- Der er igangsat et it-strategiarbejde.
- Der arbejdes målrettet på at forbedre It-afdelingens primære driftsydelser; bl.a. er der sket væsentlige forbedringer vedr. styrkelse af en kritisk EPJ-driftsorganisation ligesom der er sket en væsentlig sikring af en kritisk it-drift på røntgenområdet.

Der er også en række udfordringer på it-området, hvor følgende kan fremhæves:

- Den fælles it-afdeling er endnu ikke fuldt etableret. Omfang og kompleksitet af opgaven med at etablere en fælles it-afdeling har overrasket alle.
- De overordnede rammevilkår for It-afdelingen ser vanskelige ud
- Et massivt opgavepres – kun de mest nødvendige it-projekter er sat i gang og et kraftigt fokus på vigtige konsolideringsprojekter har sat andre gode it-projekter på hold og har gjort it-afdelingen til en flaskehals.
- Overordnet set vurderes det, at it-ydelser, som it-afdelingen leverer kan og bør forbedres på flere områder
- Der er ikke udarbejdet en samlet it-strategi for regionen.

Udfordringerne er under håndtering jf. afsnit 4 og bilag 2.

Der arbejdes intensivt på at bringe situationen fremad på it-området, og overordnet set gøres der fornuftige fremskridt. Det er vigtigt for hele regionen at fastholde en god fremdrift på it-området de næste par år frem, indtil den fælles it-afdeling er fuldt etableret og situationen på it-området er normaliseret igen efter en ekstraordinær situation ovenpå regionsdannelsen.

2. It-afdelingens økonomi 2008 og frem

2.1. Forventet regnskab 2008

På regionsrådsmødet den 17. december 2008 blev der i forbindelse med økonomirapporten redegjort for det forventede regnskab 2008, og regionsrådet godkendte indstillinger om finansiering af It-afdelingens merudgifter i 2008 på 89,9 mio. kr.

Nedenstående Tabel 2 viser den fælles it-afdelings økonomi i 2008.

Tabel 2. Den fælles it-afdelings økonomi i 2008.

(Mio. kr.)	**Korr. budget**	**Bruttoudgifter**	**Indt./overførsler**	**Mer-/mindreforbrug**
Driftsbudget	162,3	305,7	-53,5	-89,9
Anlægsbudget	14,7	14,7	0	0
I alt	**177,0**	**320,4**	**-53,5**	**-89,9**

Der er i det korrigerede budget for 2008 afsat i alt netto 177 mio. kr. fordelt med 162 mio. kr. som drift og 15 mio. kr. som anlæg. Anlægsbudgettet er overført fra 2007. En del af It-afdelingens udgifter i 2008 vedrører udgifter, der kan udsendes regninger på. Det vedrører

blandt andet såkaldte fællesudgifter på sygehusene i det tidligere Århus Amt, samt licensudgifter hvor en revision af regionens licenser har vist, at ikke alle licensforhold var i orden. De samlede regninger til hospitaler og driftsområder andrager 53,5 mio. kr. Herefter tilbagestår ufinansierede merudgifter for it-området i 2008 på 89,9 mio. kr.

En sammenligning af it-udgifterne i 2007 og 2008 viser, at it-udgifterne er af samme størrelsesorden i de to år. Der har derfor vist sig de samme budgetproblemer, således som der også fra årets start er redegjort for i de løbende økonomirapporteringer.

Merudgifterne i 2008 er foreslået finansieret ved at definere varige it-anskaffelser, herunder visse udviklingsprojekter og licenser som immaterielle anlægsaktiver. På den måde er 65,9 mio. kr. flyttet fra drift til anlæg. Umiddelbart har disse anlægsaktiver kunnet finansieres af uforbrugte rådighedsbeløb i 2008, og udgifterne foreslås afskrevet/tilbageført ved en reduktion i anlægsaktiviteterne over de følgende 5 år med 13,2 mio. kr. årligt.

De resterende 24,0 mio. kr. forventes i 2008 finansieret af besparelser på stabenes driftskonti, især ved mindreudgifter til erstatninger for arbejdsskader.

2.2. Principper for fordeling af budgetansvar

I 2007, men også i 2008 er en række helt nødvendige it-projekter sat i gang for at sikre og konsolidere it-driften og dermed regionens funktionalitet. Ikke i alle tilfælde var det helt afklaret, hvorledes udgifterne til disse nødvendige it-projekter skulle fordeles. Der var behov for at igangsætte en del af projekterne med den bemærkning, at den præcise finansiering skulle afvente afklaringen af principperne for fordeling af it-udgifter i Region Midtjylland. En arbejdsgruppe blev i slutningen af 2007 nedsat, for at fastlægge fordelingsprincipperne for it-udgifter og for at opstille et samlet it-budget, der sikrer fuld finansiering af It-afdelingens udgifter. Arbejdsgruppen har i sommeren 2008 færdiggjort sit arbejde, og direktionen har tiltrådt arbejdsgruppens rapport, og dermed principperne for fordelingen af budgetansvaret. Disse principper er blevet anvendt ved udsendelse af regninger i 2008.

De vigtigste principper er kort:

- It-styregrupperne skal tilvejebringe finansiering til nye større fælles initiativer på it-området og til videreudvikling af it-systemerne.
- It-afdelingen har budget til drift og vedligehold af it-systemer, til drift og udvikling af infrastruktur/back-office og tilsvarende, samt løn til egne medarbejdere.
- Driftsområderne (f.eks. hospitalerne) har budget til direkte brugerafledte it-udgifter, f.eks. udgifter til pc'er og brugerlicenser og andre it-udgifter, som tydeligt kan henføres til et bestemt driftsområde.

Et tæt samarbejdet mellem it og Regionsøkonomi skal desuden sikre en konsekvent økonomistyring og –opfølgning.

2.3. Budget 2009 og fremover

Det må erkendes, at der i 2007 og i 2008 er dukket regninger op, der skulle betales af IT-afdelingen, og som ikke har været forudset ved budgetlægningen. Det vurderes nu, at der der ikke gemmer sig flere udgiftskrævende overraskelser i forhold til de kendte i regnskabet for 2008.

Nedenstående tabel viser budget/regnskab 2007-09.

(Mio. kr.)	Korr. Budget	Bruttoudgifter	Indt./overførsler	Mer-/mindreforbrug
2007	299,8	284,2	-23,9	39,5
2008	177,0	320,4	-53,5	-89,9
2009	152,6	295,6	-143,1	0

I regionens budget for 2009 er der tillagt It-afdelingen et nettobudget på 152,6 mio. kr.. Herudover har hospitalerne betalt omkring 50 mio. kr. for it-løsninger i IT-afdelingen (hovedparten af beløbet stammer fra en gammel opgørelsesmetode i Århus Amt). Regningsbeløbene tænkes overført som budget til IT-afdelingen. IT-afdelingens bruttoudgifter forventes at blive 295,6 mio. kr. IT-afdelingen forventes at få et underskud på ca. 90 mio kr. i 2009, svarende til underskuddet i 2008. Underskuddet hænger sammen med, at IT-afdelingen var underbudgetteret fra regionens start. Herudover skyldes underskuddet, at IT-afdelingen afholder en række engangs- og konsolideringsudgifter, der er nødvendige for at forenkle driften og dermed på lidt længere sigt at nedbringe it-udgifterne. Der er således behov for at få korrigeret afdelingens budget ved budgetlægningen for 2010.

Underskuddet i 2009 foreslås dækket ved, at der anvendes 50 mio. kr. af de afsatte midler til apparaturanskaffelser til at dække en del af de konsolideringsudgifter IT-afdelingen p.t. afholder.

Det resterende beløb skal findes ved enten hurtigere udmøntning af konsolideringsgevinsterne eller ved yderligere driftsbesparelser på hospitalerne.

Konsolideringsgevinsterne og besparelser på it skal først og fremmest forsøges realiseret gennem øget standardisering og konsolidering rent it-driftsmæssigt af it-systemer m.v. Der knytter sig nogen usikkerhed til, hvor stort det økonomiske potentiale er på dette område og herunder, hvornår det er muligt at realisere besparelserne. Der er p.t. 12 større igangværende eller umiddelbart potentielle konsolideringsprojekter, som der vil blive fokuseret kraftigt på i perioden 2009 og 2010, f.eks.:

- fælles laboratoriesystem som gør det muligt at udfase lokale driftsinstallationer
- fælles post- og kalendersystem som gør det muligt at udfase lokale driftsinstallationer

Desuden forventer IT-afdelingen at kunne reducere på udgifter til eksterne konsulenter, som pga. regionsdannelsen har ligget på et unaturligt højt niveau.

På lidt længere sigt – 3-5 år fra i dag - vurderes der at være et stort besparelsespotentiale, hvis der indføres ét velfungerende, fælles EPJ-system inklusiv patientadministrative funktioner. Det vil muliggøre en udfasning af flere ældre EPJ- og patientadministrative systemer.

Overførslerne af budgetdele fra hospitaler og driftsområder fordrer konkrete forhandlinger, og eventuel anvendelse af dele af medico-teknik budgettet til It kræver ligeledes en nærmere udredning. Det forventes derfor ikke, at der før i regionsrådets junimøde 2009, vil kunne fremlægges en endelig budgetomlægning, der sikrer it-afdelingen et budget, der dækker afdelingens ansvarsområde, og som vil kunne danne baggrund for budgetlægningen for 2010.

I juni 2009 ventes der desuden at foreligge en afklaring af den ubalance mellem regionerne, som Region Midtjylland og Danske Regioner har påpeget, især vedrørende bloktilskuddets udligning af de socioøkonomiske forskelle mellem regionerne. Denne afklaring bør sammen med den ventede afklaring af økonomiforhandlingerne generelt med staten føre til, at It-området ved budgetlægningen for 2010 forlods sikres et budget, der dækker afdelingens udgifter.

3. Status for den fælles it-afdeling og organisering på it-området.

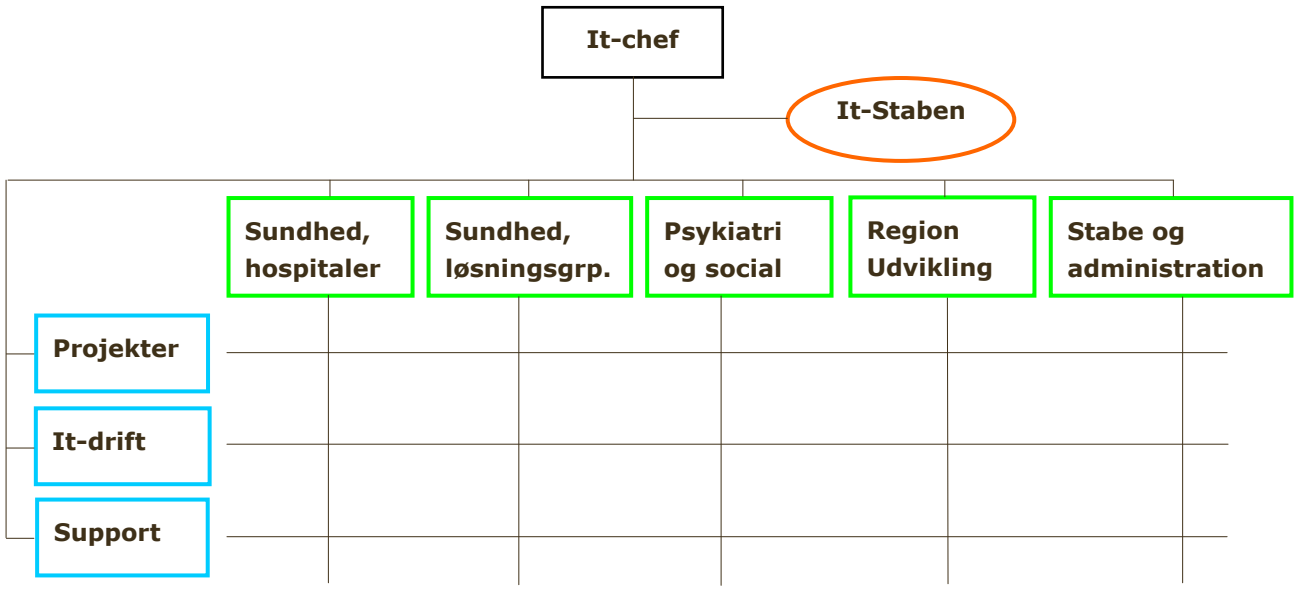
It berører stort set alle dele af regionens organisation og forretningsområder. It-området i Region Midtjylland rækker derfor langt videre end den fælles It-afdeling, og omfatter også styregrupper, systemejere, superbrugere, it-brugerne m.m. ligesom direktion, koncernledelse og informationssikkerhedsudvalget er eksempler på organisatoriske enheder, der har en direkte indflydelse på it-området.,

I afsnit 3.1 er It-afdelingens nuværende organisation kort beskrevet. Bilag 1 indeholder en nærmere beskrivelse af It-afdelingen med virksomhedsmodellen som en beskrivelsesramme. Desuden er regionens it-styregruppestruktur kort nævnt i afsnit 3.2.

3.1. Den fælles it-afdeling

Ved dannelsen af Region Midtjylland blev det besluttet, at der skulle etableres en fælles It-afdeling med henblik på at sikre udnyttelse af stordriftsfordele, samling af kompetencer i stærke faglige miljøer og skabe bedre muligheder for at professionalisere IT-området. Denne beslutning indebærer en meget stor omlægning af it-området, bl.a. fordi området var meget forskelligt opbygget i de tidligere amter.

Figur 1. Overordnet organisationsdiagram for den samlede it-afdeling.



Den samlede It-afdeling består af en It-stab, som løser tværgående opgaver i It-afdelingen. Dertil kommer nogle forretningsvendte it-funktioner (vist horisontalt under It-staben i Figur 1), som er i tæt dialog med forretningsområderne omkring it-anvendelse og it-udvikling, samt tre tværgående It-funktioner (vist vertikalt i venstre side af Figur 1), som leverer forskellige basale it-ydelser som it-projekter, it-drift og it-support.

Den nuværende organisation er aktuelt en blanding af organisering fra amtstiden og en ny organisering, som er ved at opstå. Der er stadig store dele af den samlede It-afdeling, som formelt set stadig er placeret på hospitalerne, hvor medarbejderne her får løn fra et lokalt lønbudget, og der er et lokalt it-budget. Formelt set har den fælles It-afdeling ikke overtaget ansvaret for de it-ydelser, som it-funktionerne på hospitalerne leverer. Eneste undtagelse er it-funktionen i Hospitalsenheden Vest, som formelt er overflyttet til den fælles It-afdeling. Det betyder, at den fælles It-afdeling i dag ikke har samling på alle ressourcer – det være sig medarbejdere og kompetencer, it-budgetter, tekniske ressourcer osv. – som i praksis er spredt på 7 forskellige budgetmæssige enheder.

Der er ved at ske en transformation hen imod den nye fælles It-afdeling, hvor f.eks. en række it-opgaver, som i dag ligger meget spredt på mange lokale it-funktioner, samles i fælles it-funktioner. Det indebærer, at en række medarbejdere i de lokale it-funktioner på hospitalerne er i færd med at blive indplaceret anderledes i It-afdelingens organisation. De fleste nye enheder i den fælles It-afdeling er etableret, nogle omtrent fuldt ud og andre under begyndende etablering. Nogle få enheder er stort set ikke etableret ud over, at en ledelsesfunktion er etableret. I alt er der knap 300 it-medarbejdere i regionen i den samlede It-afdeling, heraf er ca. 200 medarbejdere formelt set overflyttet til den fælles It-afdeling, mens andre ca. 100 stadig er formelt forankret i hospitalernes lokale it-funktioner.

Den nye organisering af regionens it-aktiviteter, og herunder den nye fælles It-afdeling, må stadig betragtes som en vision der arbejdes hen imod, i takt med at medarbejdere overflyttes fra lokale it-funktioner på hospitaler til den fælles It afdeling. Samtidigt skal nye arbejdsprocesser opbygges, fordi arbejdet kan og bør lægges anderledes til rette i en ny og meget større It-afdeling. I dette arbejde ønsker It-afdelingen at tage udgangspunkt i "best practice" i It-branchen, som det også typisk sker i andre sammenlignelige it-afdelinger.

It-afdelingen er i fuld gang med at organisere sig på ny og er nået et godt stykke vej. Men det er samlet set et meget omfattende og kompliceret organisationsprojekt, og der vil gå endnu et par år med at komme helt på plads i en ny fælles it-afdelingen for regionen. Ved årsskiftet 2007/2008 var organisationsprojektet gået i stå af forskellige grunde. Det er nu lykkedes at få pustet nyt liv i organisationsprojektet. Det er afgørende vigtigt for regionen, for kunderne, for de enkelte it-brugere og for medarbejderne i It-afdelingen, at arbejdet hen imod en veletableret fælles It-afdeling i regionen forsætter.

3.2. It-styregrupper

Der er etableret en it-styregruppestruktur i regionen med tre it-styregrupper øverst med reference til direktionen:

- Styregruppen for administrativ it.
- Styregruppen for sociale it-systemer.

- Styregruppen for sundheds it-systemer.

På grund af sundhedsområdets størrelse er der under sidstnævnte it-styregrupper etableret en række undergrupper, f.eks. for EPJ-området.

Styregrupperne har fungeret siden marts 2007 og er i dag veletablerede med en fast møderytme og arbejdsgang. Arbejdsdelingen styregrupperne imellem er afklaret, og det er kun sjældent at direktionen involveres i styregruppespørgsmål. Organiseringen af it-styregrupper må betragtes som velfungerende. I forhold til beslutningsgrundlag og orientering om konsekvenser af beslutninger, er der identificeret et behov for at skabe et fælles økonomisk overblik. Ud over it-styregruppestrukturen er vedtaget en såkaldt styrings- og beslutningsmodel i regionen, som fastlægger på et overordnet niveau, hvem der kan træffe beslutning om hvad. F.eks. kan kun it-styregrupperne og direktionen igangsætte større it-projekter.

Systemejer-begreb

I den vedtagne styrings- og beslutningsmodel for regionen er også beskrevet en systemejer-rolle. Systemejer er en person, som har det overordnede ledelsesmæssige ansvar for et systemområde, f.eks. for EPJ eller for laboratoriesystemer. Systemejer har en række nærmere beskrevne opgaver, som vedkommende skal løse i samarbejde med brugere, ledelser og It-afdelingen. Systemejer-begrebet er indført i erkendelsen af, at It ofte har vidtrækkende konsekvenser for forretnings-områderne. Om EPJ har den ene eller anden funktion, eller virker på den ene eller anden måde kan have stor betydning for, hvordan arbejdet kan udføres effektivt på hospitalerne. Derfor er det også naturligt, at en højt placeret ledelsesperson fra sundhedsområdet har det overordnede ansvar for EPJ. It-afdelingen har naturligvis en lang række konkrete opgaver i forbindelse med udvikling, vedligehold, drift og support af EPJ.

4. Plan 2010

Plan 2010 udspringer især af den økonomiske situation, som den fælles It-afdeling står i her ved udgangen af 2008. Plan 2010 indeholder en række andre elementer end økonomi, som er forudsætninger for at kunne gøre noget ved økonomien, eller på anden vis en væsentlig del af billedet. Plan 2010 løber i første omgang frem til starten af 2010, fordi der som et led i evalueringen af regionens organisation er aftalt, at It-afdelingen evalueres med udgangen af 2009. Derfor er dette tidspunkt en naturlig, vigtig milepæl i forbindelse med såvel genopretning af økonomisk balance på it-området og etablering af den fælles It-afdeling.

Hovedelementerne i Plan 2010 er følgende – for hvert element er angivet delmål:

Økonomi:

Delmål 1: Tilvejebringe et samlet overblik over opgaver, økonomi, ressourcer m.m. med henblik på at vurdere om It-afdelingens økonomi stemmer overens med den samlede it-opgave.

Delmål 2: Skabe gennemsigtighed i økonomien på it-området, så det er tydeligt, hvem der skal afholde hvilke typer af it-udgifter.

Delmål 3: Skabe god kontrol med - og løbende rapportering af den bevilgede økonomi på It-området.

Delmål 4: Få flyttet relevante budgetdele og medarbejdere vedr. it-området, som i dag er placeret på hospitalerne.

It-strategi:

Delmål 5: Få udarbejdet en samlet It-strategi og et monitoreringssystem, så fremdrift på It-strategien kan følges.

It-afdelingens organisationsprojekt:

Delmål 6: Sikre god fremdrift på It-afdelingens organisationsprojekt.
Delmål 7: Styrke følelsen af, at være en samlet It-afdelingen for regionen.
Delmål 8: Udarbejde planer for hvert hospital for overflytning af medarbejdere, og flytning af it-systemer og løsninger til den fælles It-afdeling.
Delmål 9: Forbedre It-afdelingens omdømme.

Konsolidering:

Delmål 10: Skabe høj fremdrift på de opprioriterede områder, og sikre solid fremdrift på de øvrige igangværende konsolideringsprojekter.

De basale it-ydelser:

Delmål 11: Gennemføre serviceeftersyn på de 10 vigtigste it-systemer i regionen med henblik på, at sikre god drift, support og anvendelse af systemerne.
Delmål 12: Opstille SLA'er for i første omgang de 10 vigtigste systemer, og etablere løbende monitorering og rapportering for disse.
Delmål 13: Sikre at aftalte it-projekter håndteres efter best practice principper (Prince 2).

I Bilag 2 kommenteres hovedelementerne nærmere, og der opstilles forslag til milepæle for hvert delmål.

Bilag 1. Status for den fælles it-afdeling.

Den fælles It-afdeling har ikke udarbejdet et ledelses- og styringsgrundlag endnu. I den efterfølgende beskrivelse af It-området bruges virksomhedsmodellen som en beskrivelsesramme.

Mission, vision, strategier og succeskriterier
Der er ikke udarbejdet en samlet it-strategi for regionen. Den fælles It-afdeling har opsat følgende fire målsætninger, der anvendes som de overordnede pejlemærker, indtil en samlet it-strategi for regionen er udarbejdet:

- Vi skal have styr på de basale it-ydelser.
- Vi skal have samordnet og ensrettet teknik og løsninger i betydelig grad.
- Vi skal have styrket følelsen af at være en fælles It-afdeling.
- Vi skal have forbedret omdømmet og tilliden til It-afdelingen.

Mission.
Følgende mission er opstillet for den fælles it-afdeling:

- *Understøtte missionen for Region Midtjylland gennem, at levere forretningsunderstøttende it-ydelser til alle driftsområder og staben i koncernen.*

- *Medvirke til at sikre produktivitetsforbedringer og merværdi gennem anvendelsen af it som et middel til organisatorisk forandring og optimering.*

Følgende vision er opstillet for den fælles it-afdeling:

- *Skabe en forretningsunderstøttende, moderne og forandringsparat informationsteknologisk platform på højt internationalt niveau til gavn for den samlede koncern*

- *Levere ydelser på højt internationalt niveau inden for it-sikkerhed, forretningsunderstøttende it-udvikling, program/projektledelse og porteføljestyring, service, support og it-drift til gavn for den samlede koncern*

- *Levere en fremragende service, professionel rådgivning og høj driftsstabilitet til vores brugere.*

Den nuværende ledelse af den fælles It-afdeling har tilkendegivet, at det vil kræve en satsning og investeringer på et væsentligt højere niveau end i dag en årrække frem, hvis de leverede it-ydelser skal løftes til et højt internationalt niveau. Det kan ikke lade sig gøre med nuværende satsning på it-området. En justering af visionen overvejes.

Succeskriterier.

Der er ikke opstillet tydelige succeskriterier på et overordnet niveau. På et mere detaljeret og operationelt niveau er der kun i meget ringe omfang opstillet tydelige succeskriterier, som It-afdelingens skal opnå.

Omdømme

Eksternt.

Der er kun i mindre omfang foretaget målinger af It-afdelingens omdømme uden for regionen eller internt i regionen.

Der er netop foretaget en imageanalyse af mediet Version2 – et medie for it-professionelle i Danmark. De største It-leverandører og It-afdelinger i landet er blevet målt mht. oplevet image i It-branchen i bred forstand. Her kommer It-afdelingen i Region Midtjylland ud som nr. 47 ud af 50, når de største It-afdelinger i landet vurderes.

Regionens It-afdeling ligger bedst sammenlignet med de øvrige regioners it-afdelinger, som alle ligger i bunden af resultatlisten. En del af undersøgelsen handler om kendskabsgrad – hvor kendt er virksomheden. Det spiller klart ind på den lave placering i undersøgelsen, at regionerne er nye virksomheder, som der generelt er begrænset kendskab til i landet ift. andre virksomheder i imageundersøgelsen som f.eks. Lego og Danske Bank. Men det viser alligevel, at regionens It-afdeling har et imageproblem, som kan vanskeliggøre rekruttering af dygtige it-medarbejdere.

Der er dog klare tegn på bedring, som dels har noget med de aktuelle erhvervsbetingelser at gøre, og dels har noget at gøre med, at etableringen af den fælles It-afdeling skrider fremad. It-afdelingen får nu flere uopfordrede ansøgninger fra højt kvalificerede medarbejder – også fra private firmaer. Desuden er der flere kvalificerede ansøgere til opslåede stillinger. Generelt er der dog behov for at arbejde på at forbedre It-afdelingens omdømme/image uden for regionen af hensyn til fremtidig rekruttering.

Internt.

Internt i regionens organisation vurderes omdømmet at kunne forbedres på flere områder – dog med en del variationer. Her spiller det ind, at den samlede it-afdeling inklusiv lokale it-funktioner på hospitalerne er ret uhomogen. Nogle lokale it-funktioner på hospitalerne fungerer tilfredsstillende, mens andre fungerer mindre tilfredsstillende. Der er ikke lavet mange systematiske målinger af omdømmet.

Effekt

Generelt måles meget lidt på den samlede It-afdelings præsterede ydelser. Dog foretages sporadisk målinger af f.eks. oppetider på it-systemer og telefonventetider ved brugersupport. Måling af effekt vanskeliggøres af, at det kun få steder er tydeligt aftalt, på hvilket niveau it-ydelser skal leveres – såkaldte Service Level Agreements (SLA).

Det gøres en stadig større indsats for at få aftalt ydelsesniveauer (SLA) med kunder, samt måle og afrapportere mere systematisk omkring it-ydelser, som leveres til forskellige kundegrupper. Den fælles Service Desk (til brugersupport) i Horsens – som regionshusene, socialområdet og Århus Sygehus pt. anvender - er et eks. på dette. Der er opstillet servicemål, og der måles og afrapporteres løbende til relevante kunder og interessenter. Mobil Support,

som opstiller pc'er, yder lokal support m.m. til de samme områder, måler og afrapporterer også ugentligt til kunder omkring effekt.

Det generelle billede vurderes p.t. at være, at den samlede It-afdeling leverer it-ydelser på et niveau, som en række steder er lavere end det, driftsområder og it-brugere forventer. Der arbejdes målrettet på at løfte serviceniveauet på disse områder.

Ydelser

De basale it-ydelser.

Der er ikke beskrevet og besluttet et præcist ydelseskatalog for den fælles It-afdeling. Det samme gør sig gældende for de fleste lokale it-funktioner på hospitalerne. De basale kunderettede ydelser er overordnet set:

- Teknisk drift og vedligehold af it-systemer.
- Brugersupport og herunder it-vagt for udvalgte it-systemer.
- Brugeradministration.
- Indkøb og opsætning/installation af brugerrettet it-udstyr og software.
- Varetage og/eller deltage i it-projekter fra start til slut.

Der er et stort behov for at få præciseret nærmere, hvilke basale ydelser den fælles It-afdeling forventes at levere og på hvilket niveau. Det er af stor betydning for, hvordan arbejdet vedr. de basale it-ydelser skal organiseres.

Andre kunderettede it-ydelser.

Ud over de basale it-ydelser leverer den fælles It-afdeling en række andre kunderettede it-ydelser af mere eller mindre konkret karakter, f.eks.:

- Økonomistyring vedr. projektbudgetter.
- It-strategi.
- Videreudvikling af eksisterende og udvikling af nye it-systemer og –løsninger i samarbejde med kunderne.
- Rådgivning.
- Sekretariatsfunktioner for it-styregrupper.
- Foretage udredninger og udarbejde beslutningsoplæg.
- Licensstyring.
- It-sikkerhed.
- It-anskaffelser og herunder udbudsforretninger på it-området.
- Information om it til regionens brugere.
- Brugeruddannelse.

Interne it-ydelser.

Internt i It-afdelingen varetages igen en række it-ydelser, som ikke er direkte kundevendte, men alligevel har betydning for de kundevendte it-ydelser, f.eks.:

- Intern kommunikation i It-afdelingen.
- Leverandør- og kontraktstyring.
- Kompetenceudvikling.
- Kapacitetsplanlægning.
- Udvikling og vedligehold af diverse hjælpeværktøjer.
- Overvågning.
- Backup af data.

- Udvikling af arbejdsprocesser på It-området.
- Teknologistyring.

Der er meget stor forskel på, hvilke it-ydelser, der leveres forskellige steder i organisationen pga. fortiden fra amterne. It-afdelingerne i amtstiden var meget forskellige i profilen. Nogle It-afdelinger var meget tekniske i profilen og leverede alene de helt basale it-ydelser, mens andre it-afdelinger havde den fulde palet af it-ydelser. Der er ikke sket en ensretning i regionen, hvad det angår. Det betyder, at i regionen i dag kan hospitalerne få leveret lidt forskellige ydelser af deres lokale it-funktioner, og der er også stor forskel på niveauet for de leverede it-ydelser. Det betyder også, at forventningerne fra kunderne er ret forskellige i forskellige dele af organisationen. Der er et stort behov for at få ensrettet de ydelser, som den fælles It-afdeling leverer til den øvrige organisation.

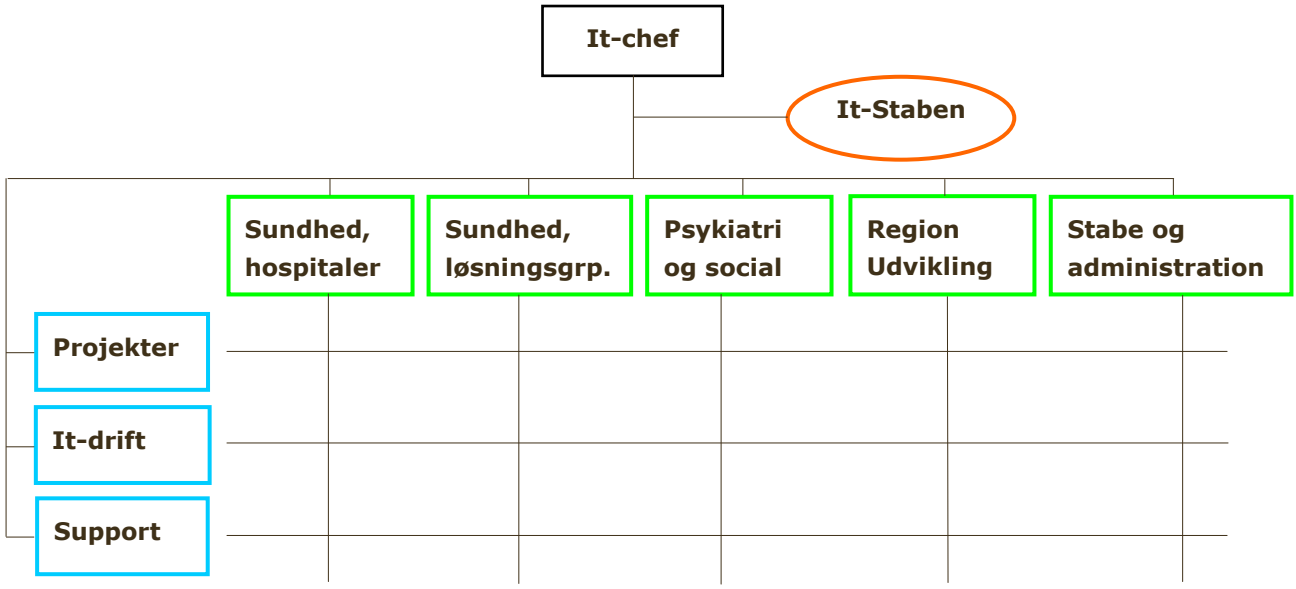
Organisation

It-afdelingens organisation.

Ved dannelsen af Region Midtjylland blev det besluttet, at der skulle etableres en fælles It-afdeling med henblik på at sikre udnyttelse af stordriftsfordele, samling af kompetencer i stærke faglige miljøer og skabe bedre muligheder for at professionalisere It-området. Denne beslutning indebærer en meget stor omlægning af It-området, bl.a. fordi området var meget forskelligt opbygget i de tidligere amter.

Figur 1 viser et overordnet organisationsdiagram for den samlede it-afdeling.

Figur 1. Overordnet organisationsdiagram for den samlede it-afdeling



Den samlede It-afdeling består af en It-stab, som løser tværgående opgaver i It-afdelingen. Dertil kommer nogle forretningsvendte it-funktioner (vist horisontalt under It-staben i Figur 1), som er i tæt dialog med forretningsområderne omkring it-anvendelse og it-udvikling samt tre tværgående it-funktioner (vist vertikalt i venstre side af Figur 1), som leverer forskellige basale it-ydelser som it-projekter, it-drift og it-support.

Den nuværende organisation er en blanding af organisering fra amtstiden og en ny organisering, som er ved at opstå. Der er stadig store dele af den samlede I-afdeling, som formelt set stadig er placeret på hospitalerne, hvor medarbejderne her får løn fra et lokalt lønbudget og der er et lokalt it-budget. Formelt set har den fælles I-afdeling heller ikke overtaget ansvaret for de it-ydelser, som it-funktionerne på hospitalerne leverer. Eneste undtagelse af it-funktionen i Hospitalsenheden Vest, som formelt er overflyttet til den fælles It-afdeling. Det betyder, af den fælles It-afdeling i dag ikke har samling på alle ressourcer – det være sig medarbejdere og kompetencer, it-budgetter, tekniske ressourcer o.s.v., som i praksis er spredt på 7 forskellige budgetmæssige enheder.

Der er ved at ske en transformation hen imod den nye fælles It-afdeling, hvor f.eks. en række it-opgaver, som i dag ligger meget spredt på mange lokale it-funktioner, samles i fælles it-funktioner. Det indebærer, at en række medarbejdere i de lokale it-funktioner på hospitalerne er i færd med at blive indplaceret anderledes i It-afdelingens organisation. De fleste nye enheder i den fælles It-afdeling er etableret, nogle omtrent fuldt ud og andre under begyndende etablering. Nogle få enheder er stort set ikke etableret ud over, at en ledelsesfunktion er etableret. I alt er der knap 300 it-medarbejdere i regionen i den samlede It-afdeling, heraf er ca. 200 medarbejdere formelt set overflyttet til den fælles It-afdeling, mens andre ca. 100 stadig er formelt forankret i hospitalernes lokale it-funktioner.

Den nye organisering af regionens it-aktiviteter og herunder den nye fælles It-afdeling må stadig betragtes som en vision, som der arbejdes hen imod i takt med at medarbejdere overflyttes fra lokale it-funktioner på hospitaler til den fælles It-afdeling. Samtidigt skal nye arbejdsprocesser opbygges, fordi arbejdet kan og bør lægges anderledes til rette i en ny og meget større It-afdeling. I dette arbejde ønsker It-afdelingen at tage udgangspunkt i "best practice" i it-branchen.

It-afdelingen er i fuld gang med at organisere sig på ny, men det er samlet set et meget omfattende og kompliceret organisationsprojekt. Ved årsskiftet 2007/2008 var organisationsprojektet gået i stå af forskellige grunde. Det er nu lykkedes at få pustet nyt liv i organisationsprojektet. Det er afgørende vigtigt for regionen, for kunderne, for de enkelte it-brugere og for medarbejderne i It-afdelingen, at arbejdet hen imod en veletableret fælles It-afdeling i regionen forsætter.

Ressourcer

Økonomiske ressourcer.

Tabellen i afsnit 2.3 viser it-afdelingens økonomi for perioden 2007-2009. Som det fremgår ligger bruttoudgifterne i omegnen af 300 mio. kr. om året toppende i 2008 med 320 mio. kr. Som det også fremgår, har der i 2008 været et mérforbrug ift. budget på 89,9 mio. kr.

Samme billede er lige p.t. situationen for 2009. Der arbejdes på at bringe budget og udgifter mere overens. Det er en meget vanskelig situation i lyset af regionens økonomiske situation, og den nylige spareplan på den ene side, og på den anden side den situation, som It-afdelingen befinder sig i, hvor der er behov for bl.a. organisatorisk omstilling, kompetenceudvikling og for investering i teknologiomlægninger for at kunne høste de betydelige stordriftsfordele, som ligger på It-området ved at samle især it-drift.

Medarbejdere og kompetencer.
Der er i alt knap 300 medarbejdere, som er umiddelbart potentielle til at skulle overgå til den fælles It-afdeling. Heraf er ca. 200 medarbejdere overført og andre ca. 100 er ikke endnu.

Der er ved at blive etableret et samlet overblik over de kompetencer, som It-afdelingen besidder i dag. Arbejdet med it-strategi i regionen er under planlægning. Det vil være et afsæt til at få belyst, hvilke kompetencer It-afdelingen får brug for i fremtiden.

Umiddelbart vurderet er driftsmæssige kompetencer det område, hvor It-afdelingen er bedst kørende. Det er dog problematisk, at regionens it-installation er meget blandet, hvilket betyder, at der skal vedligeholdes mange forskellige typer af driftskompetencer. I et vist omfang mangler It-afdelingen dybde i driftskompetencerne i lyset af den specialisering, som er undervejs på området for it-drift. På andre områder f.eks. it-arkitekter og projektledelse har It-afdelingen ikke dygtige medarbejdere nok. På ledelsesområdet har It-afdelingen flest ledere med erfaring indenfor driftsledelse. Det kræver en anden form for ledelse at foretage en stor organisatorisk forandring, og på det område mangler ledere med stor erfaring i sådanne ledelsesopgaver. It-medarbejdere med dyb indsigt i forretningsområderne haves i et mindre omfang, men antalsmæssigt må der gerne være flere her. Der forestår samlet set et større kompetenceudviklingsarbejde i de kommende år.

Ved årsskiftet var der stor udskiftning i medarbejderstaben i den samlede It-afdeling, som følge af ledelsesmæssig og organisatorisk uro i It-afdelingen. Det er lykkedes at bremse den alt for store afgang af medarbejdere, og det er lykkedes at rekruttere nye, dygtige it-medarbejdere.

Fysiske ressourcer (geografi).
Fysiske ressourcer opfattes her som geografisk placering, da It-afdelingen ikke ejer fysiske ressourcer i form af bygninger. Andre fysiske ressourcer omtales i senere afsnit.

Den samlede It-afdeling er p.t. spredt i hele regionen på 12 matrikler. Flere ledere i It har medarbejdere, som er placeret på forskellige matrikler. Det giver en række praktiske besværligheder og det vanskeliggør dannelsen af en ny fælles It-afdeling. Alene det, at det er vanskeligt at lære sine kolleger i den anden ende af regionen at kende, er et problem. I Århus-området alene befinder it-medarbejderne sig på 8 forskellige matrikler. Det er besluttet, at samle ca. 90 – i første omgang - it-medarbejdere i Århus ved Regionshuset på Oluf Palmes Allé. Det vil dels bringe antallet af matrikler med it-medarbejdere i Århus ned fra 8 til 5 (senere 4),og dels vil det give mulighed for at opbygge et spændende og attraktivt fagligt miljø her. Medio november flyttede de første it-medarbejdere ind på Oluf Palmes Allé.

Den fælles It-afdeling forventes også på lang sigt være spredt på en række matrikler i regionen. Det vil være et grundvilkår for afdelingen. Med forskellige midler af teknologisk og organisatorisk karakter, kan nogle af problemerne med den geografiske spredning gøres mindre.

Tekniske ressourcer.
It-afdelingen har etableret tre It-driftscentre – Skejby, Horsens og Holstebro - hvor drift af it-systemer skal flyttes til. It-driftscentret i Skejby er allerede godt fyldt op, og her mangler i høj grad plads, mens der er mest plads ledig i Holstebro.

Den samlede It-afdeling benytter sig af en lang række tekniske værktøjer som f.eks. et værktøj til fjerninstallation af software på pc'er. Afdelingen er samlet set nogenlunde forsynet med de nødvendige værktøjer. Fra amtstiden er overtaget mange, forskellige værktøjer, som flere steder kan det samme. Der vil ske en naturlig udvælgelse og ensretning også på værktøjssiden over den kommende periode. På enkelte områder mangler dog værktøjer, f.eks. et samlet værktøj til overvågning af en stor og blandet it-installation.

Det største problem er it-installationens meget blandede karakter, som gør det vanskeligt at anvende få værktøjer over hele linjen. Nogle steder skal blot skiftes værktøj, hvilket kan kræve en større indsats, mens hovedproblemet er, at basisgrundlaget er alt for forskelligt. F.eks. kunne værktøjer til fjerninstallation af software på pc'er udnyttes meget mere effektivt, hvis der var udviklet ét pc-koncept til hele regionen.

Bilag 2. Plan 2010

I dette bilag gennemgås hovedelementerne fra redegørelsens afsnit 4 i flere detaljer.

Økonomi

Delmål 1:
Tilvejebringe et samlet overblik over opgaver, økonomi, ressourcer m.m. mhp. at vurdere om It-afdelingens økonomi stemmer overens med den samlede it-opgave.
Milepæl: *Sommer 2009.*

I forbindelse med evaluering af It-afdelingens organisation i sommeren 2008 var det tydeligt, at It-afdelingen er fanget i et kraftigt krydspres mellem økonomi på den ene side og opgavepres, samt brugerforventninger på den anden side.

Gartner Group udførte i 2005 en analyse af It-området for de dele, som skulle indgå i dannelsen af Region Midtjylland. Her blev identificeret 259 årsværk, som skulle indgå i den fælles It-afdeling. I dag kan der opgøres ca. 275 medarbejdere i det, som skal indgå i den fælles It-afdeling.

Desuden gjorde Gartner Groups analyse rede for et samlet It-budget på 470 mio. kr., hvoraf ca. 300 mio. kr. gik til at vedligeholde en pc-platform og servere. På baggrund af omfattende benchmark tal forventer Gartner Group yderligere skjulte omkostninger til It på 100-200 mio. kr. I dag har den samlede It-afdeling budget og samlede it-udgifter på et helt andet og lavere niveau. I It-redegørelsens afsnit 2, tabel 3, er vist budget og udgifter for den fælles It-afdeling i perioden 2007 – 2009. Dertil kommer It-budgetdele og It-udgifter, som i dag stadig ligger på hospitalerne, men som der er tilvejebragt et samlet overblik over.

Samtidig med ønsket om at reducere de samlede it-driftsudgifter, er det tydeligt, at It-afdelingen flere steder leverer it-ydelser på et lavere serviceniveau end kunderne og de enkelte it-brugere forventer og enkelte steder, hvad der forretningsmæssigt set er fornuftigt. Ydermere er der et kraftigt pres på It-området i retningen af mere it-udvikling, flere it-projekter samt indkøb og ibrugtagning af nye it-løsninger.

Delmål 1 er en anbefaling, som er kommet ud af opgaven med evaluering af It-afdelingens organisation. Det er forventningen, at der snarligt aftales et it-budget til den fælles It-afdeling for 2009. I det lys vil det være fornuftigt omkring sommeren 2009,at foretage en ny vurdering af situationen mhp. at vurdere, om rammevilkårene hænger omtrent fornuftigt samme på It-området.

Delmål 2:
Skabe gennemsigtighed i økonomien på It-området så det er tydeligt, hvem der skal afholde hvilke typer af it-udgifter.
Milepæl: *Sommer 2009.*

Praksis for at afholde it-udgifter i amterne, som er grundlaget for Region Midtjylland var meget forskellig. F.eks. har It-afdelingen nogle steder haft budget til indkøb af pc'er, mens det andre steder har været betalt af brugernes afdelinger. Det har været nødvendigt at aftale på ny,

hvem der afholder hvilke typer af it-udgifter. En arbejdsgruppe i regionen har udarbejdet hovedprincipper for fordeling af it-udgifter, som er overordnet refereret i It-redegørelsens afsnit 2.2.

Det er nødvendigt at få konkretiseret yderligere, hvilke it-udgifter, der afholdes af hvem. Der vedligeholdes et katalog over det. Ved tvivl træffer direktionen beslutning. I praksis vil det som regel ske på møder i den administrative it-styregruppe.

Delmål 3:
Skabe god kontrol med og løbende rapportering af den bevilgede økonomi på området.
Milepæl: *Udgangen af 1. kvartal 2009.*

Der er etableret en økonomifunktion i It-afdelingen, som dels forestår den løbende drift med betaling af regninger og dels foretager regelmæssige økonomirapporteringer af It-afdelingens overordnede økonomi ift. budget i tæt samarbejde med Regionsøkonomi.

It-afdelingen har naturligvis et ansvar for at overholde eget budget. På Sundhedsområdet er afsat en it-pulje på ca. 50 mio. kr. om året. Sundhedsstaben har ansvar for at holde hus med den omtalte it-pulje. Ved igangsættelse af it-projekter eller forretningsprojekter med et vist indhold af It, skal det aftales tydeligt, hvem der har ansvar for at administrere det aftalte projektbudget. Afhængigt af projektets karakter kan det være praktisk, at den eller den anden part administrerer projektbudgettet og herunder også budgettet for evt. it-relaterede projektaktiviteter. På it-styregruppeniveau aftales også mindre it-opgaver, hvor finansiering kan aftales til afholdelse af de driftsområder, som får fordele af it-opgaverne. Her er det It-afdelingens ansvar løbende at rapportere, hvor meget der er aftalt.

Den løbende økonomirapportering skal udbygges, så It-afdelingen og andre interessenter løbende kan følge på et mere detaljeret niveau end i dag, dels hvad It-afdelingens egen økonomi anvendes til, dels et samlet overblik over den økonomi som it-styregrupper aftaler, og dels status på projektbudgetter, som it-afdelingen har budgetansvar for.

Delmål 4:
Få flyttet relevante budgetdele, som i dag er placeret på hospitalerne, til den fælles It-afdeling.
Milepæl: *Sommer 2009.*

Kun it-funktionen i Hospitalsenheden Vest er formelt flyttet til den fælles It-afdeling. På de øvrige somatiske hospitaler og Århus Universitetshospital Risskov er it-funktionen inklusiv medarbejdere og it-budget stadig placeret formelt på hospitalet, hvilket hæmmer flytningen af opgaver og medarbejdere til en mere hensigtsmæssig organisering af It-afdelingen, og dermed også muligheden for at høste stordriftsfordele ved en fælles It-afdeling. Den blandede budgetsituation gør det også vanskeligt at tilvejebringe et samlet overblik over udgifter og investeringer i It i regionen.

På den baggrund foreslås det, at få formel samling på medarbejderressourcer og it-budgetdele for It-afdelingen i løbet af 1. halvår 2009.

It-strategi

Delmål 5:
Få udarbejdet en samlet it-strategi og et monitoreringssystem, så fremdrift kan følges.
Milepæl: *Udgangen af 1. kvartal 2009.*

Der er ikke i dag udarbejdet en samlet It-strategi for regionen. Det har også været nødvendigt at afvente, at der blev udarbejdet overordnede forretningsstrategier i regionen, inden en It-strategi kan udarbejdes. Der findes efterhånden flere forskellige forretnings- eller områdestrategier og –planer, som en It-strategi bør understøtte, f.eks. den overordnede koncernstrategi, hospitalsplan, sundhedsaftaler med kommunerne, kronikerstrategi osv.

I mangel på en overordnet It-strategi har It-afdelingen opstillet følgende fire målsætninger for It-området og It-afdelingen, som der styres efter, indtil en samlet It-strategi er udarbejdet:
- Vi skal have styrket følelsen af at være en fælles It-afdeling.
- Vi skal have styr på de basale it-ydelser
- Vi skal have samordnet systemer og teknik i betydelig grad.
- Vi skal have forbedret omdømmet og tilliden til It-afdelingen.

Der er udarbejdet et overordnet forslag til en ramme for strategiarbejdet, som har været drøftet på it-styregruppeniveau. På det grundlag blev besluttet, at udarbejde en delstrategi for EPJ-området som det første, fordi presset var størst på dette område. Dette arbejde er langt undervejs, og Regionsrådet får præsenteret en EPJ-strategi omkring årsskiftet.

Der bør snarest igangsættes et It-strategiarbejde, som med udgangspunkt i de besluttede, primære forretningsstrategier og -planer kan give regionen en samlet It-strategi, som angiver overordnet udviklingsretning og prioritering for de kommende år.

It-afdelingens organisationsprojekt

Delmål 6:
Sikre god fremdrift på It-afdelingens organisationsprojekt.
Milepæl: *Alle relevante it-medarbejdere formelt samlet i den fælles It-afdeling med udgangen af 2. kvartal 2009.*
Milepæl: *Alle it-medarbejdere er indplaceret i It-afdelingens nye, godkendte organisationsplan ved udgangen af 2009.*
Milepæl: *At der med udgangen af 1. kvartal 2009 er udarbejdet en mere detaljeret plan for organisationsprojektet.*

It-afdelingens igangværende organisationsprojekt er vigtig fordi meget andet, som regionen gerne vil opnå på it-området, er afhængig af, at It-afdelingen er rimeligt velfungerende. Reelt er It-afdelingen ved at sammenlægge 12 meget forskellige It-afdelinger fra amtstiden til én fælles It-afdeling. Der skal stilles om til en helt anden konfiguration, og mange opgaver skal fremover løses på en anden måde, end man er vant til. F.eks. er der nu basis for stordrift af it-systemer i en helt anden skala, end det var muligt i amtstiden. Det er samlet set et meget omfattende og kompliceret forandringsprojekt, som både vedrører mere konkrete forhold som opgaver, ledelsesreferencer, geografisk arbejdssted men også andre forhold som f.eks. kultur. Ved årsskiftet 2007/2008 var It-afdelingens organisationsprojekt gået i stå, og det har været

nødvendigt at puste nyt liv i projektet. Det er lykkes. Det er afgørende vigtigt nu, at organisationsprojektet fortsætter fremad med en fornuftig fremdrift hen imod en reelt fungerende fælles It-afdeling.

Delmål 7:
Styrke følelsen af at være en samlet It-afdelingen for regionen.
Milepæl: *AKU 2009 skal være bedre end AKU 2008.*

Der skal arbejdes målrettet på, at medarbejderne reelt føler sig som en del af en fælles It-afdeling. Det er ikke tilfældet i dag, hvor mange medarbejdere stadig – og naturligt nok – identificerer sig mere med den lokale it-funktion, hvor man har arbejdet i måske mange år end med den fælles It-afdeling, som er ved at opstå. Men de lokale it-funktioner på hospitalerne er i opbrud og forandring. Det, som medarbejderne her har været glade for, er ved at forsvinde, og hvis det ikke erstattes af noget andet, som er attraktivt, kan vi risikere at dygtige it-medarbejdere rejser fra regionen.

Ved at styrke følelsen af at være en del af den fælles It-afdeling, får medarbejderne et tilhørsforhold til den fortsættende It-afdeling, hvilket igen bidrager positivt til forhold som f.eks. ejerskab til det nye, ansvarsfølelse og loyalitet. Det er vigtigt, at medarbejderne lærer de mange nye kolleger at kende, så koordinering bedre kan ske på tværs og kompetencer kan udnyttes bedst muligt. Det er naturligvis også vigtigt, at medarbejderne får interessante arbejdsopgaver, en løbende kompetenceudvikling og fornuftige arbejdsvilkår. Det hele hænger tæt sammen. Der gennemføres ordinært AKU i den samlede It-afdeling i efteråret

Delmål 8:
Udarbejde planer for hvert hospital for overflytning af medarbejdere og flytning af it-systemer og –løsninger til den fælles It-afdeling.
Milepæl: *Planlægning påbegyndes 1. kvartal 2009. Første udgave af planer for alle hospitaler udarbejdet inden udgangen af 2009.*

For at kunne omstille It-afdelingen til en mere hensigtsmæssig organisering og høste de betydelige stordriftsfordele, som en større regionen giver mulighed for, skal en lang række opgaver flyttes og løses andet steds og i mange tilfælde på en anden måde. Det er især opgaver, som i dag løses af hospitalernes lokale it-funktioner, som skal ses ind i en ny og større sammenhæng. Flytning af opgaver – uanset om det alene handler om ansvarsområde eller om en fysisk flytning af opgaven - skal ske under hensyntagen til sikker drift. Hospitalsdriften er i dag meget afhængig af, at it-systemer og –løsninger fungerer hele tiden.

Hospitalerne ønsker meget naturligt en plan for flytning af it-opgaver, som er rettet mod dem selv, så det er tydeligt for hvert hospital, hvornår hvad flyttes. Men alle it-driftsopgaver flyttes formentlig ikke på én gang – hverken ansvarsmæssigt eller fysisk. Den fælles It-funktion, som skal overtage ansvaret for alle it-driftsopgaver, er aktuelt bedre rustet i dag til at tage i mod nogle typer af it-driftsopgaver end andre. I tilfælde hvor it-driftsopgaver på hospitalerne er klart afgrænset både opgavemæssigt og medarbejdermæssigt kan ansvaret for it-driftsopgaverne lettere flyttes til It-drift på en måde, hvor både medarbejder og teknik på kort sigt bliver på hospitalet men med en ny ansvarsmæssig reference.

Delmål 9:
Forbedre It-afdelingens omdømme.
Milepæl: *Den skriftlige interne kommunikation skal fortsætte på nuværende niveau*
Milepæl: *Dialogmøder med hospitalsledelser igangsættes i løbet af 1. kvartal 2009*
Milepæl: *Den første brugertilfredshedsundersøgelse gennemføres inden sommer 2009.*

It-afdelingen er ikke kommet godt fra start i Region Midtjylland. En presset overgang til regionen fra amtstiden kombineret med stort opgavepres i regionens første leveår, et meget blandet teknisk og systemmæssigt udgangspunkt, og en meget stor organisatorisk omlægning af It-afdelingen har gjort starten meget vanskelig for It-afdelingen. Som det fremgår af bilag 1, afsnit Omdømme, var tilliden til It-afdelingen mindre god ved indgangen til 2008. Også eksternt har It-afdelingen visse image-problemer. I løbet af 2008 har rekrutteringssituationen vendt noget, og It-afdelingen får nu både uopfordrede ansøgninger, og ansøgninger på opslåede stillinger fra rigtigt gode kandidater. Et godt omdømme er nødvendigt for at kunne rekruttere til It-afdelingen eksternt. Det er også vigtigt for allerede ansatte it-medarbejdere, at It-afdelingen er et godt sted at arbejde og ikke et sted, som der ses skævt til i den øvrige organisation pga. it-problemer, forsinkede it-projekter osv.

Tilliden til It-afdelingen og omdømmet afhænger af flere af de andre temaer i Plan 2010. Men der satses også en del på en øget brug af kommunikation med interessenter, så de gode historier i højere grad også bliver formidlet.

I første omgang ligger fokus på den interne kommunikation i form at nyhedsbreve til egne medarbejdere, til regionens personaleblad, nyhedsbreve om sundheds-it til hospitalerne, til it-styregrupperne om it-projekter m.m. Der er planer om at iværksætte regelmæssige dialogmøder med hospitalsledelser ca. halvårligt, hvor it-situationen kan drøftes og vigtige aktiviteter på hospitalerne for den kommende periode kan drøftes, så It-afdelingen får sporet indsatsen ind på de vigtigste opgaver for hospitalerne. På et senere tidspunkt skal kommunikation til interessenter uden for Region Midtjylland også styrkes.

Ved opbygningen af It-afdelingen tages udgangspunkt i best practice modeller, hvor det er muligt og relevant. F.eks. er det hensigten i forbindelse med opbygningen af den nye fælles It-afdeling at tage udgangspunkt i ITIL, som er en de facto standard for It-området. Der arbejdes også på at styre aftalte it-projekter efter projektmetoden Prince 2, som også er bredt anerkendt både i Danmark og udland. Det kan også være en overvejelse at arbejde i retningen af en egentlig certificering efter ISO 20000 standarden – lidt som akkreditering af hospitalerne – af aktiviteterne i It-afdelingen. Ikke så meget for selve certificeringens skyld, men for at sikre den nødvendige opmærksomhed på, at indrette og beskrive de vigtigste arbejdsprocesser i It-afdelingen og give adgang til audit af eksterne parter.

I 2009 vil It-afdelingen påbegynde arbejdet med at foretage regelmæssige brugertilfredsheds-undersøgelser. Det foreslås, at It-afdelingen gennemfører den første tilfredshedsundersøgelse omkring sommer 2009. Der tages ikke stilling til på nuværende tidspunkt på hvilket område, der skal gennemføres tilfredshedsundersøgelse.

Konsolidering

Delmål 10:
Skabe høj fremdrift på de opprioriterede områder og sikre solid fremdrift på de øvrige igangværende konsolideringsprojekter.
Milepæl: *Der bør aftales målbare milepæle for samtlige konsolideringsprojekter pr. udgangen af marts 2009.*

Der er udarbejdet og godkendt en overordnet konsolideringsstrategi for Region Midtjylland i erkendelse af, at konsolidering er et strategisk vigtigt tema i de kommende år. Det giver i sig selv en retningsgivende pejling for, hvilke typer af it-projekter, som bør opprioriteres i regionen i den kommende periode. Ved at prioritere bestemte it-projekter, kan It-afdelingen medvirke til, at der dels skabes en højere grad af sammenhæng i regionen og dels, at der etableres et robust it-mæssigt fundament, som kan være platformen for den videre udvikling af regionen på længere sigt. F.eks. ville det være meget uhensigtsmæssigt af hensyn til overblik, styring m.m., hvis regionen skulle fortsætte med 2-3 forskellige økonomisystemer eller lønsystemer i en længere periode. Begge steder har det været en stor prioritering af få ét system, hvilket allerede er gennemført.

Ligesom behovet for konsolidering er stort i regionen i almindelighed, er det også meget stort på selve it-området og for It-afdelingens medarbejdere. Arven fra amtstiden har givet en it-installation til start, som er meget blandet. Det er vanskeligt og dyrt at skulle vedligeholde kompetencer, samt at skulle drifte og supportere et meget bredt spektrum af it-systemer og løsninger – især hvor forskellige it-systemer grundlæggende løser de samme typer af opgaver forskellige steder i regionen. Mulighederne for at samdrifte og høste stordriftsfordele øges efterhånden som it-systemer og teknik samordnes og ensrettes.

Der er udarbejdet en oversigt over igangværende konsolideringsprojekter med anbefaling til at opprioritere 4 bestemte områder/projekter.

Styr på de basale it-ydelser

Delmål 11:
Gennemføre serviceeftersyn på de 10 vigtigste it-systemer i regionen mhp. at sikre god drift, support og anvendelse af systemerne.
Milepæl: *De 10 mest kritiske it-systemer udpeges primo 2009.*
Milepæl: *Der gennemføres serviceeftersyn af it-systemerne i løbet af 2009.*

Drift og support fungerer tydeligvis ikke godt nok på flere kritiske områder. Konkret kan nævnes, at der er problemer med drift af EPJ og af kritiske it-systemer til det radiologiske område ligesom brugersupporten ikke er tilfredsstillende på flere områder. It er efterhånden blevet en så kritisk ressource for flere driftsområder, at arbejdet bliver vanskeliggjort og i nogle tilfælde umuliggjort, hvis it-systemerne ikke fungerer tilfredsstillende.

Derfor foreslås gennemført et hurtigt serviceeftersyn af de 10 mest kritiske it-systemer og it-løsninger i regionen. Serviceeftersynet skal bl.a. beskrive, hvordan organiseringen af aktiviteter vedr. it-systemet er, om der er aftalt serviceniveau (SLA), økonomiske forhold, supportstrukturer, it-sikkerhedsmæssige forhold m.m. Det er i første omgang en grovanalyse/-

beskrivelse, som skal give overblik over, hvordan de 10 mest kritiske it-systemer fungerer i regionen og belyse de primære problemområder. Evt. oplagte problemområder må detailanalyseres nærmere herefter.

I forbindelse med igangværende sager sker automatisk serviceeftersyn på visse områder. F.eks. er der i praksis gennemført serviceeftersyn af Århus-EPJ i forbindelse med den EPJ-sag, som er ved at blive forberedt til regionsrådet. I et igangværende projekt, som skal give regionen et fælles laboratoriesystem, vil serviceeftersynet blive en del af selve projektet. Men på en række andre områder er et serviceeftersyn meget relevant og nyttigt.

Delmål 12:
Opstille SLA'er for i første omgang de 10 vigtigste systemer og etablere løbende monitorering og rapportering for disse.
Milepæl: *Sommer 2009.*

Det er meget udbredt, at det ikke er tydeligt aftalt på hvilket niveau et givet it-system skal driftes, supporteres osv. F.eks. er der kun support i almindelig dagtid eller er der etableret en døgndækkende vagtordning. Aftalte serviceniveauer fastlægges i en såkaldt Service Level Agreement – også kaldet en SLA. I det hele taget skal der arbejdes betydeligt mere formalistisk med opstilling, monitorering og rapportering af SLA'er for de 10 mest kritiske it-systemer. Men med dannelsen af en fælles It-afdeling får regionen også et mere tydeligt kunde-leverandør forhold imellem forretningsledelser som kunder på den ene side, og It-afdelingen som en leverandør på den anden side. Det forhold taler i sig selv også for, at der skal arbejdes mere systematisk med SLA'er.

Delmål 13:
Sikre at aftalte it-projekter håndteres efter best practice principper (Prince 2).
Milepæl: *Alle projektledere er Prince 2 certificeret sommer 2009.*
Milepæl: *Generelt styrke arbejdet med Prince 2 for it-styregrupper og andre involverede parter i løbet af 1. halvår 2009.*

At levere aftalte it-projekter med aftalt indhold og til aftalt tidspunkt, og økonomi betragtes som en balsal it-ydelse, som It-afdelingen skal levere til resten af organisationen. Som det også er nævnt i afsnit 5.4 ved delmål 9, tages udgangspunkt i best practice modeller, hvor det er muligt og relevant ved opbygningen af It-afdelingen. På området for it-projekter arbejdes på at opdyrke en stærkere projektkultur og stærkere projektstyringskompetencer. Projekterne forsøges styres efter en meget udbredt projektmodel, Prince 2. Igangværende it-projekter forsøges styres efter Prince 2 principper, men det er tydeligt, at det kræver øvelse og at arbejdet kan løftes til et højere modenhedsniveau, hvad det angår. Prince 2 modellen stiller ikke kun krav til It-afdelingen men også til øvrige projektdeltagere og til den samlede organisation i regionen. Hvis et it-projekt er en del af et større forretningsprojekt, kan det være vanskeligt at styre it-projektet efter Prince 2 principperne, hvis det overordnede forretningsprojekt styres på en helt anden måde.

En del af Prince 2 principperne er, at der skal udarbejdes en business case, så det er tydeligt, hvad et projekt koster på den ene side og hvilke gevinster, der er på den anden side ved et projekt, så beslutning sker på et så kvalificeret grundlag som muligt. Ofte er det vanskeligt at udarbejde sikre business cases, fordi arbejdsområderne ofte er meget komplicerede. Det

kræver en del øvelse at kunne udarbejde gode, sikre business cases. Desuden er der ikke en stærk tradition for efter et endt projekt at godtgøre, om de opstillede succeskriterier blev indfriet og om den opstillede business case var korrekt.