

**It strategi
for Region Midtjylland
2013-2018**

Indholdsfortegnelse

Hvorfor en it-strategi?	3
Region Midtjyllands behov for it	5
Region Midtjyllands strategispor	5
Hvordan får Region Midtjylland succes	6
Its bidrag til udviklingen af Region Midtjylland	7
Styring af it i Region Midtjylland	10
Region Midtjyllands 10 it-principper	10
Ledelsessystemet for it	11
It økonomi	14
Måling af It	16
It i Region Midtjylland	17
It-ydelser	17
Arkitektur	18
Organisation og kompetencer	20
Sourcing	21
Dokumenter som er relevante til forståelse af strategien	23

Hvorfor en it-strategi?

It strategien har forskellige formål.

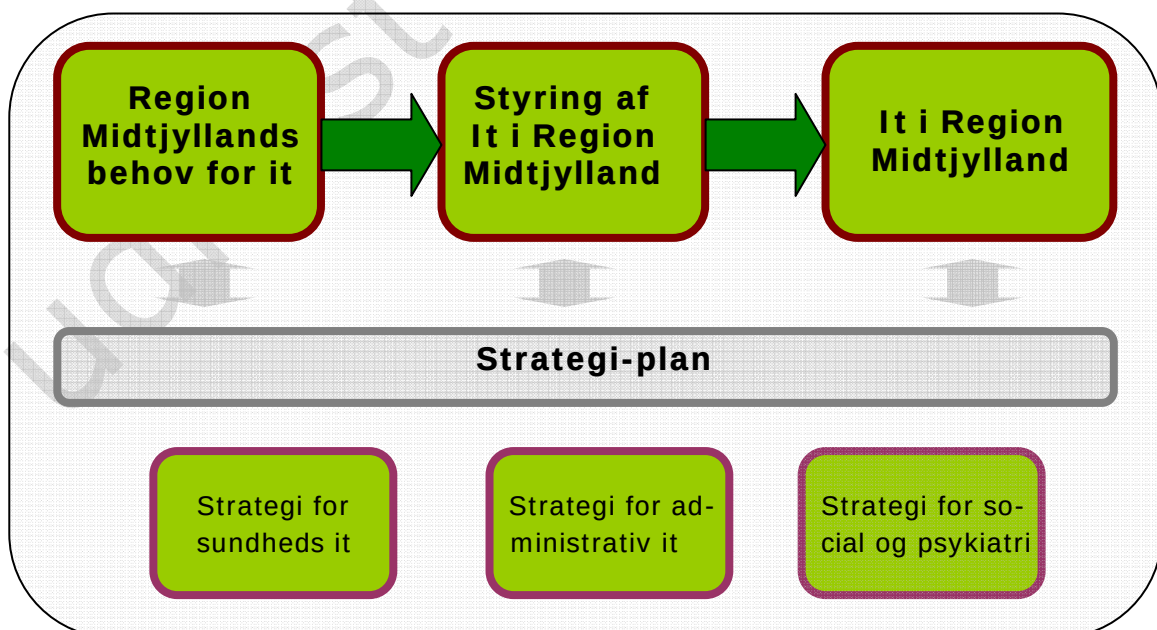
Den skal angive retningen for it-udvikling i Region Midtjylland. Den er skrevet til både ledelser og medarbejdere i regionen, de mange brugere af Region Midtjyllands tjenester udenfor selve organisationen – og til it-afdelingen som udførende organisation.

Når brugerne af regionens it-løsninger kender retningen for it-udviklingen, forstår de bedre begrundelserne for de enkelte beslutninger, og hvorfor løsningerne bliver prioriteret som de gør. Det gælder både brugerne indenfor regionen og dem udenfor.

Ledelserne skal være bevidste om visionen for udvikling af it, så de bedre kan træffe de rigtige beslutninger. De rigtige beslutninger handler i den forbindelse om både at sætte gode it-projekter i gang og sige nej til andre.

Afsnittet "Region Midtjyllands behov for it" beskriver først Region Midtjylland overordnede mål og visioner, samt en række krav der kommer til os udefra. Vi omtaler også en række aktuelle rammebetingelser, der påvirker mulighederne for at bruge it. Dernæst noget om hvordan regionen måler sine egne succeser, og hvordan Region Midtjylland kan skabe disse succeser. Endelig en overordnet beskrivelse af mulighederne for at bruge it som værktøj til at skabe succeser

I afsnittet "Styring af it i Region Midtjylland" er der først en række generelle principper for it, som udvikling og brug af It skal respektere. Dernæst noget om hvordan beslutningerne om it bliver truffet, og hvordan økonomien til it styres. Endelig noget om hvordan vi måler anvendelse af it.



It i Region Midtjylland" beskriver helt overordnet de it-løsninger og -processer, som bruges i Region Midtjylland nu, og udviklingen af disse i de kommende år. Det bliver også beskrevet hvordan systemer og tjenester er bygget op, og hvordan arkitekturen vil udvikle sig i de kommende år. Endelig er der noget om selve organiseringen af It og kompetencer for de mennesker, der arbejder med it.

It-strategien er udarbejdet på et overordnet niveau. Den rummer ingen detaljerede planer. Der vil i efteråret 2013 blive udarbejdet i en strategiplan med et 5 års perspektiv. Strategiplanen vil indeholde en detaljeret rullende plan for de konkrete initiativer, som skal gennemføres for at imødekomme behovene beskrevet i it-strategien. Strategiplanen vil være ganske detaljeret på det korte sigt (1-2 år) og mere overordnet på det mellemlange og lange sigt (3-5 år). Strategiplanen vil indeholde en oversigt over de initiativer, som skal gennemføres i løbet af den periode, strategien dækker, med tilhørende succeskriterier, investeringsbehov og risikovurderinger.

Hertil kommer at der vil blive udarbejdet sektor- eller område-strategier, f. eks en it-strategi for sundheds it eller it-strategi for det administrative område.

It-strategien udarbejdes nu, efter at Region Midtjylland har konsolideret både store, kritiske it-systemer og selve it-organisationen. Region Midtjylland har gennem disse processer høstet erfaringer og skabt et overblik, der er nødvendigt for at udvikle en egentlig strategi.

Strategien gælder perioden 2013-18. Der skal dog gennemføres evalueringer i løbet af perioden, første gang i foråret 2015, hvor Regionsrådet får forelagt status for it i Region Midtjylland, herunder for realisering af den gældende strategiplan. Det sker efter forudgående høring i HMU'erne og RMU.

En liste over vigtige dokumenter, som danner baggrund for strategien, er nævnt i et bilag.

Region Midtjyllands behov for it

Region Midtjyllands mission er at bidrage til velfærd ved at fremme borgernes mulighed for sundhed, trivsel og velstand.

It strategiens overordnede formål er at beskrive hvordan Region Midtjylland anvender it til at realisere sin mission og vision.

Region Midtjylland dominerende ansvarsområde er sundhed. Regionen varetager sine opgaver primært i samarbejde med kommunerne og praktiserende læger, men samarbejder også over regionsgrænsen. Samarbejdet kræver omfattende udveksling af informationer og sammenhæng i ydelser, set fra borgernes synspunkt.

Øvrige væsentlige ansvarsområder er socialområdet og regional udvikling, hvor regionen også samarbejder bredt, med kommuner, virksomheder og borgere.

Mission

Vi skal bidrage til velfærd ved at fremme borgernes mulighed for sundhed, trivsel og velstand.

Vision

Vi vil stræbe efter

- at skabe et sammenhængende sundhedsvæsen på højt internationalt niveau til gavn for alle.
- at levere sociale ydelser på højt specialiseret niveau, som imødekommer efterspørgslen og er til gavn for alle.
- at forøge viden og understøtte udvikling i erhvervslivet, i den offentlige sektor og i offentligheden samt skabe vilkår for bæredygtig økonomisk vækst.

Region Midtjyllands strategispor

Region Midtjylland har i sit Ledelses- og styringsgrundlaget identificeret en række strategispor. De handler om at

- levere målrettede og relevante ydelser af høj faglig kvalitet med de lavest mulige omkostninger, der giver den ønskede effekt
- samarbejde og sikre sammenhæng og helhed i ydelser og opgaveløsning - både på tværs af regionens interne enheder og på tværs af myndigheder og omverdenens øvrige aktører på de regionale opgaveområder
- aktivt inddrage og være i dialog og samspil med borgerne
- forske, innovere, uddanne og sikre, at der sker læring på tværs
- rumme nogle af landets bedste og mest attraktive arbejdspladser, hvor effektivitet, innovation og arbejdsglæde går hånd i hånd
- være en af de dagsordenssættende aktører både i Danmark og i internationale sammenhænge

It strategien tager afsæt i disse 6 strategispor og skal bidrage til at realisere dem. Vigtige nøgleord er kvalitet, samarbejde og effektivitet. Region Midtjylland lægger vægt på høj faglig kvalitet, brugertilfredshed, samt overholdelse af servicemål og budget. Regionens hospitaler og institutioner vil gerne være de bedste, i samarbejde med kommunerne og andre regioner.



Der bliver i stigende grad fokus på at inddrage borgeren og patienten som aktiv part i samarbejdet. Region Midtjylland kan ikke leve op til sine ambitioner, hvis ikke borgerne som patienter, pårørende eller på anden måde involverer sig og er aktive. Det matcher forventningerne hos vores samarbejdspartnere, ikke mindst borgerne selv og deres pårørende, der vil vide hvad der sker og er indstillet på selv at gøre en indsats.

Region Midtjyllands visioner og strategi suppleres af nationale strategier, som er nævnt i bilaget. Nøgleord i disse strategier er effektive patientforløb og smidige overgange mellem sektorer. De er grundlæggende baseret på de samme visioner og kan derfor supplere Region Midtjyllands egen it-strategi. De nationale strategier bliver fulgt op med handleplaner, som indebærer krav om konkrete it-

udviklingsprojekter i Region Midtjylland. Dermed bliver de nationale strategier ligeså bindende for Region Midtjylland som regionens egne.

Borgerne ser en global it-udvikling, som de forventer, bliver en del af regionens ydelser. Teknologien giver borgerne nye måder at kommunikere på og skaffe sig informationer. Disse teknologier kan også understøtte Region Midtjyllands muligheder for at samarbejde med og inddrage borgerne. De forventer, at det sker på en måde, der er tilpasset deres individuelle behov, og Region Midtjylland vil søge at leve op til dette, fordi det er en kvalitet at afpasse ydelserne til borgerens/patientens behov. Det skal ske, samtidigt med, at Region Midtjylland som offentlig organisation bidrager til at mindske ulighed i sundhed.

Hvordan får Region Midtjylland succes

For at løse disse udfordringer skal Region Midtjylland udvikle evnen til at

- være resultat- og dialogorienteret
- tænke i sammenhænge og helheder
- gennemføre balanceret mål- og resultatopfølgning

Der er ingen enkel måde at løse disse udfordringer på. I sidste ende er det tale om konkrete afvejninger og kulturen i Region Midtjylland har nogle træk, som er væsentlige.

Dialog, dristighed og dygtighed er centrale værdier i Region Midtjyllands virksomhedsgrundlag.

Værdierne gælder både internt i Region Midtjylland og i forhold til borgerne. De udtrykker en fælles kultur i regionen og kan ikke adskilles, men skal forstås som træk ved Region Midtjyllands måde at arbejde på.

Det betyder, at dialogen ikke vil udvikle sig til tom snak, at dristighed ikke udvikler sig til dumdristighed, og at dygtighed er målrettet borgernes behov.

Dialogen omfatter også regionens samarbejdspartner. Samarbejdet med kommuner og praktiserende læger er kritisk for løsning af regionens opgaver, både på sundhedsområdet og det sociale område.

Dygtighed er en grundlæggende værdi, både når Region Midtjyllands medarbejdere møder borgeren, og når it er en leverance til regionens medarbejdere. Der er krav om dygtighed både internt og udadtil. Dygtighed betyder også forudsigelig og gennemtænkt.

Det er et træk ved Region Midtjyllands måde at arbejde på, at man kan skaffe bred opbakning til at træffe beslutninger, og at man bagefter kan føre beslutningerne ud i livet. Det gælder både de oplagte beslutninger, der ligger lige for – og de mere vanskelige.

Derfor er Region Midtjylland rustet til at lave afvejninger mellem konsolidering og innovation, at bruge det vi har eller udvikle noget nyt. Det er en grundlæggende opgave, der følger af forventninger og krydspres. Vi skal bruge eksisterende løsninger, men også være innovative, hvis nye løsninger er bedre. Det skal hele tiden afhænge af, om løsningen gør gavn.

Its bidrag til udviklingen af Region Midtjylland

Region Midtjylland leverer ydelser til borgerne i tæt samarbejde med nationale aktører, kommuner, andre regioner og en lang række offentlige og private samarbejdspartnere. Samarbejdet mellem parterne understøttes af en række nationale strategier og aftalegrundlag. Der er i stigende grad behov for at kunne understøtte arbejdet på tværs af velfærdssektorer mellem de involverede parter og her spiller it en vigtig rolle. It skal bidrage til at udveksling af informationer mellem regionen og dens samarbejdspartner sker gnidningsfrit og effektivt og bidrage til en øget opgavedeling på tværs af velfærdssektorer med henblik på at højne effektivitet og kvalitet i den samlede velfærdsleverance til borgeren.

Fakta: It på Socialområdet

It på Socialområdet er præget af nytænkning.

På Fennishus har forældrene adgang til journalen, så de kan følge børnenes hverdag.

Det er aftalt med Odder kommune, at halvårskonferencer fremover gennemføres over video.

Region Midtjylland er en koncern og fælles løsninger er en fordel. Fælles it-systemer skal fremme deling af data, støtte introduktion af nye måder at arbejde på og medarbejdernes mulighed for at flytte rundt i organisationen, og skal give økonomiske stordriftsfordele.

Region Midtjylland er en kompleks organisation, hvor et fælles fundament og anvendelse af fælles it-løsninger skal understøtte implementering af ensartede arbejdsgange. I samspil hermed har mange dele af organisationen en organisk struktur med stor dynamik, som følge af udefra kommende krav om bedre patientbehandling, effektivisering og forandring.

Fakta: Infrastruktur

Der er etableret en fælles infrastruktur (netværk, servere o.s.v.) for administrationen og institutionsområdet, med central drift og fælles løsninger.

Hospitalernes infrastruktur afspejler derimod løsninger i de gamle amter. Det er en barriere for fælles løsninger. Det gør det også vanskeligt for medarbejderne frit at skifte arbejdssted.

Fælles processer er nødvendige for at opnå den bedste kvalitet og sammenhæng i Region Midtjyllands ydelser. Fælles processer og informationer er forudsætning for sammenhængende forløb. Tekniske integrationer kan sikre funktionelt sammenhængende it-understøttelse af organisationen, processer, viden og infor-

mation og services. Viden og information spredes på tværs af organisationen, og funktionel sammenhæng i it-systemerne understøtter behandling, opfølgning, kontrol og kvalitetsforbedring.

It i Region Midtjylland er primært standardløsninger, selvom der er plads til afvigelser. Standardløsninger er kendetegnet ved, at de også anvendes også udenfor Region Midtjylland. De er veldokumenterede og er afprøvet i stor skala. Vi vil gerne udvikle og forny, men kun når vi ikke allerede har løsninger der kan bruges, og når der ikke er relevante løsninger på markedet.

Der er også behov for plads til lokal innovation. Det gælder både for at give plads til forsøg med alternative løsninger, eller når den ekstraordinære fagperson kræver særlige hensyn. Det afgørende er at også udviklingsprojekter og innovation skal være sikker. Innovative løsninger skal kunne skalere til det regionale niveau og skal kunne overgå til drift. Der skal være sikkerhed for, at innovation skaber resultater, der kan bruges,

It systemerne skal være brugervenlige og bedst muligt understøtte arbejdsgange med en høj funktionalitet. It-systemerne skal altid understøtte, at medarbejderne kan løse deres kerneopgave. Der er kritisk behov for stabil drift af it-systemerne og der skal tilvejebringes de nødvendige forudsætninger for at nå dette. It er blevet integreret i alle arbejdsgange og ustabil it-drift medfører produktionstab og store frustrationer for medarbejdere og ledelser i en travl hverdag. Driftsnedbrud på it-systemer medfører i yderste konsekvens også forringelse af patientsikkerheden. Der skal i de kommende år gøres en særlig indsats for at højne driftssikkerhed på regionens it-infrastruktur og de kritiske it-systemer, som understøtter arbejdet i det daglige. Indsatsen kræver udover investeringer i teknik også ændringer i arbejdsgange og i måden, hvorpå vi ibrugtager og vedligeholder nye it-løsninger. .

Fakta: RIS/PACS

De radiologiske afdelingers it-systemer RIS/PACS er kritiske for både de radiologiske og alle andre hospitalsafdelinger.

Der har i perioder været omfattende problemer med drift af RIS/PACS flere steder. Det er kritisk for afdelingernes funktion og kan i visse tilfælde skabe problemer i forhold til patientsikkerhed.

Fakta: Fælles systemer

En række store it-systemer er fælles for hele regionen. Det gælder administrative systemer til økonomi, løn og post.

Hospitalerne har fælles EPJ og en række parakliniske systemer er også fælles.

Der er fortsat mange såkaldt specialespecifikke systemer, der drives lokalt, og hvor der ikke er mulighed for at dele data.

Der er gennemført en omfattende konsolidering af selve it-organisationen, så den også er fælles. Den grundlæggende arbejdsdeling er på plads. Den centrale it-afdeling står for it-udvikling og -drift. Implementering af nye systemer, herunder uddannelse, løses af linjeorganisationen. Organiseringen er ny og skal følges op af en mere ensartet forståelse af, hvor konkrete opgaver bliver løst.

Ledelser og brugere inddrages i alle faser af udviklings- og implementeringsarbejdet. Der er mange muligheder for at formulere ønsker og behov. Resultatet er, at ønsker og

behov ofte overstiger de økonomiske rammer. Derfor er behovet for prioritering en udfordring for Region Midtjylland. Region Midtjyllands it-afdeling bidrager til at facilitere denne udfordring.

De mange nye it-systemer stiller krav til organisationen om omlægning af arbejdsgange og etablerede vaner. Det kan være vanskeligt for organisationen at opsuge, samtidigt med at den skal fokusere på kerneopgaverne.

It leverer data til støtte for virksomheden, så den tid der bliver brugt på registrering i første omgang, udnyttes bedst muligt. Data skal kunne stilles til rådighed for mange anvendelser

It organisationen kender til virksomheden på hospitaler og institutioner og kan yde kvalificeret rådgivning. It-organisationen vejleder til, hvordan systemerne udnyttes bedre, yder rådgivning om, hvornår der skal skiftes ud og med hvilke alternativer.

It afdelingens mission er at understøtte realiseringen af regionens vision, idet

- It leverer forretningsorienterede ydelser på højt niveau
- It sikrer stabilitet, sikkerhed og tilgængelighed
- It innoverer, effektiviserer og forbedrer i dialog med forretningen

It-afdelingens vision er at forstå, forene, forbedre og forny Region Midtjylland.

- forstå indgående de forskellige situationer, hvor en it-løsning anvendes: Hvilket behov er det it løser? Hvad er vigtigt lige her?
- forene de forskellige samarbejdsparter i og omkring Region Midtjylland ved at skabe sammenhæng
- forbedre de eksisterende it-løsninger og tilhørende arbejdsgange gennem mange, mindre tiltag
- forny måden man arbejder og tænker på helt radikalt.

Styring af it i Region Midtjylland

Når vision og mål er klare, skal de gøres til virkelighed. Det kræver, at der bliver truffet beslutninger, at der bliver prioriteret mellem forskellige muligheder, og at beslutningerne føres ud i livet. Derfor er spørgsmålet om styring og kontrol helt centralt.

Dette afsnit beskriver først 10 principper for it i Region Midtjylland. Dernæst beskrives ansvars- og rollefordeling for styring af it i regionen og modellen for finansiering af de it-ydelser, som efterspørges i regionen. Endelig beskrives det, hvorledes vi vil måle it-leverancerne.

Region Midtjyllands 10 it-principper

It-principper skal bidrage til at beslutninger vedrørende udvikling, anskaffelse og anvendelse af it i Region Midtjylland er i overensstemmelse med it-strategien. It-principperne skal guide adfærd og beslutninger om it for alle ansatte i Region Midtjylland. It-principperne er beskrevet så detaljerede og konkrete, at de kan anvendes af regionens ansatte i deres daglige virke til at træffe beslutninger vedrørende udvikling, anskaffelse og anvendelse af it.

It-principperne kan ikke fraviges uden aftale med direktionen.

En arbejdsopgave, ét system: It-understøttelsen af samme proces/arbejdsopgave skal varetages af ét system på tværs af hele Region Midtjylland, og sikres gennem konsolidering af systemer. Ved implementering af nye systemer skal automatisering indtænkes og de involverede forretningsprocesser beskrives, så det er muligt at skabe mere sammenhængende systemer. I overgangsfasen indtil konsolideringen er gennemført, skal anvendte systemer holdes kørende på fuldt funktionsdueligt niveau.

Projekter skal styres: It-projekter skal styres med business cases med påviseligt formål – overholdelse af lovgivningen, økonomisk eller kvalitativ gevinst. Alle it-projekter skal prioriteres i governance-strukturen – også it-projekter som udspringer fra lokalt eller nationalt hold. Projekterne skal gennemføres ud fra it-projektmodellen som er baseret på PRINCE2. Det skal sikre at projekterne gennemføres til aftalt kvalitet, tid og pris, og at ændring af dem sker gennem ordnede beslutningsprocesser. Alle projekter indgår i en samlet projektportefølje, så porteføljen overordnet kan prioriteres. Nationale og tværregionale projekter indgår med en høj prioritet i den samlede portefølje. Projekter udvikles i overensstemmelse med MED- og Arbejdsmiljøaftalen.

Hurtig og skalerbar innovation: It-afdelingen skal tilbyde forretningsenhederne hurtig og nem adgang til testmiljøer, der ligner produktionsmiljøet mest muligt. It skal hjælpe klinikken til hurtigt og nemt at kunne afprøve nye it-løsninger og må ikke virke som en bremse. Omvendt er det også vigtigt, at forretningsenhederne tidligt involverer it i innovationsprocessen med henblik på at få rådgivning og sparring vedrørende it-understøttelse. Hvis løsningen efterfølgende ønskes anvendt i produktionen, lokalt eller regionalt, skal forretningsenhederne rettidigt inddrage it-afdelingen, så det sikres, at løsningen kan skalere og leve op til gældende standarder og krav til driftsstabilitet.

Standardsystemer foretrækkes: Region Midtjylland køber så vidt muligt standardsystemer, med en god udbredelse på markedet. Erfaringer om systemer skal indhentes i lignende organi-

sationer, og fra lignende tekniske opsætninger. Systemerne kan efterfølgende tilpasses til at opfylde de stillede behov.

Systemer skal være tilgængelige: Region Midtjyllands it-systemer skal have klart definerede mål for tilgængelighed og opetid. Præsentation af data skal understøtte mobilitet, så data er tilgængelige, uanset kilde, teknologi og geografi.

Data genanvendes: Data skal indtastes ét sted og skal kunne anvendes i andre systemer. Regionen skal have adgang til korrekte og aktuelle data. Integrationsprojekter skal anvende regionens retningslinjer for integrationsplatformen, for at sikre sammenhængende systemer.

Fleksibel brugeradgang: Region Midtjyllands it-systemer skal tilbyde Single Sign-on, så brugerne kun skal logge på én gang, hvorefter alle applikationer samt data, som brugeren er berettiget adgang til, er tilgængelige. Det gælder også systemer, hvor adgangen er baseret på digital signatur el. lign. Brugeradministration skal ske automatisk i it-systemerne ud fra stamdata og rolleoplysninger i Region Midtjylland brugerstamdatakatalog (BSK)

Informationssikkerhed i fokus: Region Midtjylland vil sikre en høj grad af informationssikkerhed, og sikkerhedskravene defineres med standarden ISO 27000 som pejlemærke. Som minimum skal den gældende lovgivning opfyldes og kravene omkring it-sikkerhed skal følges.

Sourcing: Sourcing (både outsourcing og insourcing) skal være langsigtet, disciplineret og forudsigelig. Der skal være et klart formål knyttet til ændringer i sourcingmodellen og ændringerne skal understøtte regionens strategi. Som udgangspunkt ønsker Region Midtjylland at have styr på en ydelse selv, inden vi overvejer at outsource den. Region Midtjylland vil anvende outsourcing, hvis det medfører besparelser eller forbedrer kvaliteten af den leverede ydelse eller giver adgang til kompetencer, vi ikke selv kan tilvejebringe. Vi ønsker at samarbejde med solide og seriøse leverandører.

Medico-teknisk udstyr: Medico-teknisk udstyr, der tilsluttes netværket, skal fungere i sammenhæng og på lige fod med regionens sundheds it-løsninger. Anskaffelse af udstyret skal følge regionens krav og standarder for medico-teknisk apparatur og it-infrastruktur. Medico-teknisk udstyr skal således overholde regionale standarder for datakommunikation og it-sikkerhed og skal fungere i overensstemmelse med regionens it-arkitektur.

Ledelsessystemet for it

Effektiv styring af it-området er af vital betydning for Region Midtjylland. Region Midtjylland står over for meget store udfordringer i de kommende år. Borgernes efterspørgsel efter velfærdydelser af høj kvalitet vil være stigende, og de skal tilvejebringes med færre ressourcer.

Hvis Region Midtjylland skal lykkes med at levere flere og bedre ydelser for færre ressourcer, kræver det stor evne til at effektivisere løbende ved hjælp af innovation i det daglige og stor evne til gennem radikal innovation at udtænke helt nye måder at producere vores ydelser til borgerne på. Rigtigt udtænkt og anvendt rummer it nøglen til at kunne effektivisere forretningsgange i det daglige og til radikal innovation af måden, vi producerer og leverer velfærdydelser til borgerne. Forkert udtænkt og anvendt kan it resultere i løsninger, der ikke hænger sammen, der ikke virker efter hensigten og som i sidste ende betyder, at Region Midtjylland

ikke lykkes med at levere flere og bedre ydelser for færre ressourcer. Netop af den grund er det vigtigt, at der i Region Midtjylland skabes klarhed over hvem, der træffer hvilke beslutninger på it-området og at vi bliver bedre til at styre anvendelsen af vores samlede it-kapacitet.

Direktionen har ansvaret for at angive den overordnede strategiske retning for it-området og for at godkende, når der skal ske afvigelser herfra. *Styregruppen for it* har ansvaret for at prioritere anvendelsen af regionens kapacitet afsat til it-udvikling og at dette sker i overensstemmelse med Direktionens beslutninger. Der udpeges *systemejere* for hvert systemområde, som skal sikre den overordnede styring af systemområdet, herunder sørge for at udarbejde en strategi på systemområdet i samarbejde med It-afdelingen. It-afdelingen skal løbende holde systemejere orienteret om status på driften af systemområdet. *It-afdelingen* træffer beslutninger vedrørende den daglige drift på it-området og skal sikre, at alle ændringsaktiviteter vedrørende it (projekter/mindre udviklingsopgaver og ændringsønsker) foregår kontrolleret og styret og sker i overensstemmelse med regionens it-principper og retningslinjer og rammer fastlagt af Styregruppen for it. *Forretningsenhederne* skal sikre, at it-beslutninger implementeres og efterleves i eget forretningsområde, men har i kraft af rollen som systemejere/projektstyregruppeformænd og repræsentantskab i Styregruppen for it stor indflydelse på de beslutninger, der træffes.

Det formelle ledelsessystem bliver altid suppleret med brugergrupper. De skal sikre, at brugernes behov bliver dækket, og deres ideer bliver udnyttet, både under udvikling af nye systemer, og når nye systemer overgår til drift.

I nedenstående tabel beskrives ansvars- og rollefordelingen for de forskellige organisatoriske niveauer nærmere.

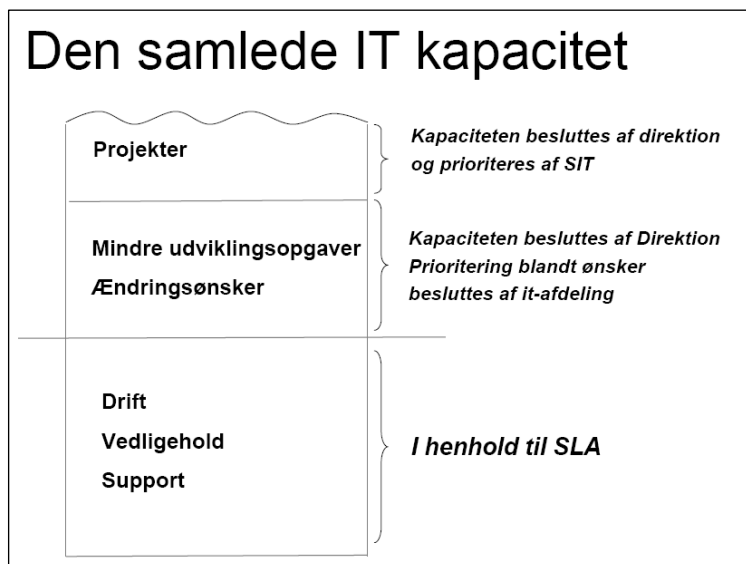
	Direktion	Styregruppen For IT	Forretningsre- præsentant (Styregruppe- formand / Systemejere)	It-afdelingen	Forretningsenheder (Hospitaller, Psykiatri og Social, Stabe)
Strategi og it- principper	Sikre godkendelse af overordnet it-strategi/it-strategi på forretningsområder i Regionsråd Formandskab for Styregruppe for It Godkender afvigelser fra strategi og principper	Godkender system-strategier	Udarbejder it-strategi på systemområde Sikrer, at system-strategi er i overensstemmelse med Region Midtjyllands it-strategi, og at it-principper overholdes på systemniveau	Udarbejder it-strategi for regionen Bistår systemejere i at udarbejde it-strategi på systemområde Input til regionens it-strategi, it-strategi for forretningsområde og strategi på systemområde Sikrer at it-afdelingen arbejder efter it-strategi/it-principper	Udarbejder it-strategi på forretningsområde Giver input til regionens it-strategi, it-strategi på systemejerniveau Sikrer, at forretningsenheden arbejder efter it-strategi/it-principper

	Direktion	Styregruppen For IT	Forretningsre- præsentant (Styregruppe- formand / Systemejer)	It-afdelingen	Forretningsenheder (Hospitaler, Psykiatri og Social, Stabe)
Funding af it-kapacitet	Beslutter overordnede fordeling af it kapacitet mellem projekter og mindre udviklingsopga- ver og ændringsønsker	Prioriterer anven- delse af ressourcer inden for den sam- lede kapacitet an- sat til projekter Formulerer kriterier for it-afdelingen til prioritering af ka- pacitet til mindre udviklingsopgaver og ændringsønsker	Input til hvilke projekter og æn- dringsønsker, der skal prioriteres	Sikrer optimal anven- delse af fun- ding/kapacitet, samt aftaler rammer for kapacitet og kompeten- ce. Prioriterer inden for kapacitet afsat til min- dre udviklingsopgaver og ændringsønsker	Input til fordeling af it- kapacitet
Projekter	Beslutter overordnede succeskriterier (KPI) for samlede projektpor- tølje og sikrer opfølg- ning herpå Godkender afvigelser fra aftale KPI'er	Godkender projek- ter, følger op på status for de enkel- te projekter	Overvåger, at projekter leveres indenfor aftalt budget og tid- sestimat	Leverer projektledelse og ressourcer inden for aftalte ramme.	Giver input, reviewer og leverer testressourcer og forretningsrepræsentation til projektstyregruppe Ansvarlig for den proces- mæssige og organisatori- ske implementering. Sik- rer gevinstrealisering
Drift, vedli- gehold og support, samt min- dre udvik- lingsopga- ver og æn- dring- sønsker	Beslutter overordnede succeskriterier og sikrer opfølgning Godkender SLA Godkender afvigelser	Formulerer ret- ningslinjer for it- afdelingens priori- tering af mindre udviklingsopgaver og ændringsønsker	Formand for bru- gerklub Angiver ønske til SLA-niveau	Ansvar for at overholde SLA, herunder løbende orientere systemejer om status på SLA- overholdelse Sekretariatsbetjener systemejere Udarbejder og indstiller SLA til godkendelse i Direktion	Etablerer og vedligeholder superbrugerstruktur Varetager rolle som systemejer
Arkitektur	Godkender rammer og principper for it- arkitektur Godkender afvigelser		Overholder prin- cipper/indhenter godkendelse Input/review i forhold rammer og principper for it- arkitektur	Beskriver rammer og principper for it- arkitekturen på alle niveauer og sikrer at disse overholdes	Input/review i forhold rammer og principper for it-arkitektur
Forret- nings- processer	Godkender		Beskriver forret- ningsprocesser og arbejdsgange inden for system- område	Input/review	Input/review Sikrer implementering af arbejdsgange i henhold til beskrivelser

Efterspørgslen efter nye it-løsninger og ændringer af de eksisterende øges år for år i Region Midtjylland som i det omgivende samfund, fordi øget anvendelse af it er en forudsætning for at levere mere for færre ressourcer. Hertil kommer, at Region Midtjylland er tvunget til inden for kort tid at gennemføre modernisering og konsolidering af sin it-infrastruktur og en harmonisering af sin systemportefølje. Samlet set betyder dette i øjeblikket, at efterspørgslen på it-ressourcer i Region Midtjylland langt overstiger den kapacitet, der er til rådighed. Der er såle-

des behov for en markant strammere styring af, hvorledes Region Midtjylland anvender sin samlede kapacitet på it-området.

En samlet kapacitetsstyring skal sikre, at der både afsættes de fornødne ressourcer til overholdelse af aftalte servicemål (SLA), men ikke mindst, at kapaciteten afsat til ændringsaktiviteter (projekter, mindre udviklingsopgaver og ændringsønsker) fokuseres gennem målrettet prioritering.



Når det er fastlagt, hvor stor en andel af it-afdelingens samlede ressourcer, der skal anvendes til daglig drift, vedligehold og support, samt planlægning og rådgivning, skal det fastlægges, hvor meget af it-afdelingens kapacitet, der skal afsættes til gennemførelse af it-projekter, og hvor meget, der skal anvendes på mindre udviklingsopgaver og ændringsønsker. Direktionen skal årligt fastlægge, hvor stor en andel af it-afdelingens prioritérbare ressourcer, der skal anvendes til projektaktiviteter og hvor meget, der skal anvendes

på mindre udviklingsopgaver og ændringsønsker til udvidelse af eksisterende services.

Styregruppen for it har ansvaret for at igangsætte it-projekter og prioriterer herved, hvorledes den afsatte kapacitet til it-projekter skal anvendes. Der skal som udgangspunkt altid udarbejdes business cases som en del af beslutningsgrundlaget for at investere i nye it-løsninger. Det gælder dog ikke for løsninger, som er obligatoriske f.eks. på grund af lovgivning, for vedligeholdelse af den grundlæggende it-infrastruktur, eller for egentlige forsøgsprojekter, før de eventuelt overgår til drift. Det skal desuden for nye it-løsninger besluttet, hvordan man skal måle systemernes performance og brugernes tilfredshed med dem.

Mindre udviklingsopgaver og ændringsønskes prioriteres af it-afdelingen, som løbende leverer information til forretningsenhederne om hvilke ændringer, der bliver leveret hvornår, og hvad der er blevet prioriteret ud. Prioriteringen sker med udgangspunkt i retningslinjer fastlagt af Styregruppen for It. Det skal sikre, at prioriteringen er begrundet og forståelig – men også sikre plads til løsning af hasteopgaver og at der afsættes kapacitet til at imødekomme kritiske behov for alle forretningsområder i regionen, således at mindre forretningsområders behov ikke prioriteres bort.

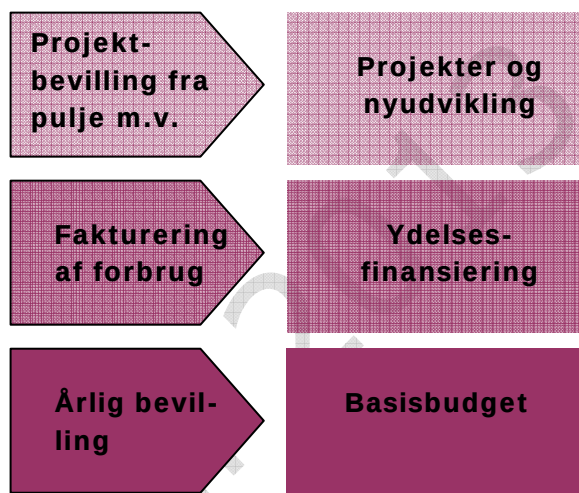
Der er i MED- og Arbejdsmiljøaftalen fastlagt retningslinjer for information af medarbejderne ved indførelse af ny teknologi, der ændrer arbejdsforholdene for medarbejderne. De indarbejdes i planlægningen af it-projekter.

It økonomi

Generelt set anvendes der flere og flere penge på it i hele samfundet, fordi øget digitalisering er helt central i forhold til at skabe forøget produktivitet. Det er vigtigt at øgede investeringer i it kommer borgerne til gode i form af bedre velfærdsydelser. For Region Midtjylland handler det om at lægge planer og træffe nødvendige valg, og en vigtig del heraf er at sikre den nødvendige finansiering. Det sker nemmest, når nødvendigheden er indlysende. Alternativet er dårligere økonomi.

Der forventes fortsat stor vækst i behovet for funktionalitet, kapacitet m.v. og krav om helt nye it-systemer. Det vil udfordre alle dele af Region Midtjyllands organisation budgetmæssigt. Der er en klar forventning til, at der skal investeres i udvikling af it, og samtidigt vil der fra alle sider blive fokuseret på, at investeringerne giver et afkast.

En ny finansieringsmodel for It skal give en sikkerhed for, at de løbende udgifter på nuværende og kommende ydelser finansieres, og at de økonomiske ressourcer udnyttes bedst muligt. Der er grundlæggende behov for gennemsækelighed, budgetsikkerhed og sikre prognoser inden for it-området. Det gælder både i it-afdelingen og forretningsenhederne.



Udgifterne til den grundlæggende infrastruktur og til kernefunktionerne i It skal dækkes af en fast bevilling. Der vil fra 2014 blive opstillet et egentligt udviklingsbudget. Det omfatter alle dele af Region Midtjyllands ansvarsområder. Investering i nye systemer bevilliges indenfor dette udviklingsbudget. Afledte driftsudgifter vil fra 2014 blive indarbejdet i basisbudgettet.

It er ikke en gratis ressource, og det grundlæggende princip er, at man betaler for den kapacitet som man forbruger. En ny finansieringsmodel skal skabe gennemsigtighed omkring omkostninger og forbrug af it-services. Øget bevidsthed om, hvad ydelser koster, vil medføre mindre ressourcetræk og dermed en reduktion i omkostningsstigningen for regionen som helhed. Afregningsmodellen er baseret på, at der afregnes efter forbrug på de områder, hvor det giver mening.

Succeskriterierne for de enkelte kunder er, at få en entydig og transparent afregningsmodel, hvor det er tydeligt og klart, hvad ydelserne og tilhørende it-services koster, og hvor der årligt fastlægges et it-budget for Region Midtjylland, der omfatter basis-delen, den ydelsesfinansierede del og projektområdet.

Følgende principper lægges til grund for en ny finansieringsmodel

- It-afdelingens basisorganisation samt drift og vedligehold af den it-infrastruktur finansieres gennem en årlig bevilling. Der er tale om services som alle trækker på, og det er ikke praktisk at fordele udgifterne ud på de enkelte driftsenheder.

- Særlige krav til kapacitet, f.eks. forbrug af storage faktureres ud fra de enkelte afdelingers konkrete forbrug. En model herfor er i sagens natur særligt relevant i relation til særligt datatunge applikationer, hvor incitamenter til at overveje behovet for omfanget af gemte data med fordel kan iværksættes.
- Der opstilles en reguleringsmekanisme for den faste del af it-budgettet, der sikrer den rette produktivitetsudvikling, og at budgettet følger ændringer i behov og eksterne krav.
- Nye systemer og services finansieres over et fast årligt udviklingsbudget. Den årlige drift finansieres centralt efter regulering af it-afdelingens basisbudget.
- Lokalt it-udstyr og udgifter til tredjepart produkter finansieres via abonnementer per bruger, enten for en pakke af programmer (eksempelvis basisprogrammel, smartphones og standardhospitalet) eller enkeltstående tilkøb (eksempelvis særligt programmel, udvidelse af brugerstyret kapacitet og lignende). Prisudviklingen kobles på et markedsindeks for it services.

Måling af It

Det er vigtigt at måle it-leverancer. Det er nødvendigt for styring og kontrol af it at vide, hvordan brugerne oplever systemerne, hvordan systemerne bliver udnyttet, og hvordan de fungerer teknisk. Velfungerende it-systemer er forudsætning for at Region Midtjylland kan realisere sine mål, og det er nødvendigt at overvåge, hvorvidt it's bidrag svarer til det som er forventet.

It's succes mål understøtter realiseringen af driftsenhedernes succes mål, som igen understøtter regionens succes mål. Når it performer og bruges optimalt øger det driftsenhedernes muligheder for at fungere optimalt. Sagt på en anden måde, så skal krav til it-systemerne være begrundet i hospitalernes og de andre driftsenheders behov.

Svartider på de større it-systemer skal måles for at sikre, at de lever op til kravet om at understøtte arbejdsprocesser effektivt. Det skal desuden dokumenteres at de større it-systemer har opetid, der svarer til de aftalte krav til systemerne (SLA).

It-afdelingen vil udarbejde et servicekatalog for de ydelser, som afdelingen tilbyder og etablere servicemål for disse ydelser. It-afdelingen vil løbende afrapportere til forretningen, om servicemålene overholdes.

Region Midtjylland vil gennemføre brugerundersøgelser der dokumenterer, om systemerne lever op til brugernes forventninger og understøtter brugernes arbejdsprocesser.

Som nævnt ovenfor skal det være en del af beslutningsgrundlaget for nye systemer, hvordan man skal måle systemernes performance og brugernes tilfredshed med dem.

Rapportering af it-økonomi kan give beslutningstagerne mulighed for at vurdere om prioriteringerne er rigtige. Det er nødvendigt at vide hvor meget der bliver brugt til drift og udvikling, til finansiering af interne ressourcer og eksterne leverandører o.s.v.

It i Region Midtjylland

I dette afsnit beskrives, hvilke ydelser it-afdelingen leverer og hvilken it-arkitektur, der er forudsætningen for skabe de it-leverancer, som Region Midtjylland har behov for. Endvidere beskrives det, hvordan it-afdelingen vil tiltrække, udvikle og fastholde kvalificeret arbejdskraft, og hvilken tilgang, vi vil have til sourcing af it-ydelser i Region Midtjylland.

It-ydelser

I det følgende gives en kort beskrivelse af it-afdelingens ydelser, herunder hvordan it-afdelingen vil sikre, at disse ydelser leveres i den rette kvalitet og i tilstrækkeligt omfang.

It-afdelingen stiller følgende services til rådighed for hele regionen

- It-projektledelse
- Overordnet ansvar for drift, support og vedligehold af al it-infrastruktur og alle it-systemer i regionen.
- Sekretariatsbetjening
- Kontrakt- og leverandørstyring
- Licensstyring
- Organisationsdialog og rådgivning
- Systemforvaltning og håndtering af ændringsønsker
- Bestillingshåndtering og opstilling af udstyr
- Arkitektur- og designrådgivning
- Rådgivning i forhold til og opfølgning på it-sikkerhed
- Understøttelse af innovation, forskning og kvalitetsudvikling
- Delvist leveranceansvar i forhold til medico-tekniske løsning og telefoni

Hvordan leveres ydelserne?

På it-området søges det at samle og konsolidere organisation, processer og ydelser. Konsolideringen følger det centrale princip, at de samme ydelser skal anvende ensartede processer på tværs af organisationen, således at de samme opgaver understøttes af de samme systemer. Den enstrengede organisering af it-området har således til formål, at opnå en øget effektivisering, større fælles bæredygtighed og drift af forretningsunderstøttende informationsteknologiske løsninger i hele Region Midtjylland.

Ansvar for it er således organiseret centralt med en fælles afdeling og fælles styringsmekanismer for hele regionen. It-afdelingen har ansvaret for anskaffelse, vedligeholdelse og drift af al it i Region Midtjylland. Ligeledes har afdelingen ansvar for at bidrage med faglig viden og rådgivning inden for it samt ansvar for at understøtte brugerne og ledelserne i korrekt anvendelse og ibrugtagning af systemer og apparatur.

It-afdelingen dækker hele it-området. Det er målet, at It-afdelingens profil er den samme overalt i Region Midtjylland. Drift og support, projektledelse til udvikling af nye løsninger, rådgivning og vejledning og sekretariatsbetjening til hele regionen. Indgangen hertil er Service-desk, kundeansvarlige, produktgrupper. Det er et mål at dette kompleks fremtræder gennemskueligt og ensartet for alle. Det skal være tydeligt for forretningen, hvordan der eskaleres.

,It-afdelingen vil, som nævnt tidligere, udarbejde et katalog over de services, som leveres, med angivelse af de servicemål, som kvaliteten af leverancerne skal måles op imod. Dette skal sikre, at brugere og ledelserne ved, hvad de kan forvente af it-afdelingen og hvor de kan henvende sig, hvis de ikke føler sig hjulpet.

Behov for tydeliggørelse af ansvars- og rollefordeling

På nogle områder er afgrænsningen og ansvaret for services endnu ikke tilstrækkelig klar. Efter etableringen af den fælles enstrengede it-afdeling, er der i forbindelse med udrulningen af MidtEPJ etableret lokale sundheds it-funktioner på hospitalerne, som i vist omfang varetager opgaver, som er overlappende med de opgaver, der leveres fra it-afdelingen. Der er behov for at få præciseret ansvars- og rollefordeling mellem de lokale sundheds it-funktioner og it-afdelingen, således at de samlede it-ressourcer i regionen anvendes mest effektivt. It-afdelingen vil komme med et udspil til at få afklaret ansvars- og rollefordelingen mellem it-afdelingen og de lokale sundheds it-funktioner.

It-afdelingen, hospitalernes tekniske afdelinger og Indkøb & Medico leverer i fællesskab ydelser til hospitalerne, men det er ikke altid tydeligt, hvem der har det overordnede drifts- og supportansvar. På samme vis er rollefordeling ikke entydig på leverancer indenfor drift under områder som telefoni, netværk og drift af datacentre og serverrum, hvor de tekniske afdelinger har et væsentligt driftsansvar. It-afdelingen vil tage initiativ til at få præciseret ansvars- og rollefordelingen i forhold til ydelser, som leveres i fællesskab med de tekniske afdelinger og/eller Indkøb & Medico.

It leverer services under indflydelse af standardiserede rammeværk såsom PRINCE2 (projektledelse) og ISO27000 (It-sikkerhed), ligesom drift, forvaltning og support i stigende grad ønskes baseret på ITIL.

Arkitektur

It-arkitekturen er det tekniske fundament for organisering af processer og for it-systemer, der understøtter øget samarbejde mellem sektorer og effektive forløb med fokus på patienten. It-arkitekturen omfatter dels en række fysiske elementer (servere, netværk o.s.v.) i det tekniske fundament, dels de processer og den organisation, som er nødvendige.

Region Midtjyllands it-arkitektur udvikles frem mod en situation, hvor der så vidt muligt anvendes standard-løsninger. Det gælder både med hensyn til teknik, processer og arbejdsgange. De tekniske driftsløsninger er som udgangspunkt baseret på produkter med stor udbredelse og på de facto standarder. I egentlige udviklingsprojekter vil der blive afprøvet nye teknologier, mens der ikke er plads til eksperimenter, når det kan have betydning for driftsstabilitet og kvalitet.

De interne it-processer og -arbejdsgange bliver ligeledes i stigende grad standardiseret og formaliseret for at sikre kvalitet og mindske fejl. Det sker i et samarbejde på tværs i Region Midtjylland for at sikre opbakning til de valgte metoder og forståelse for, at der ofte ikke er plads til skræddersyede løsninger. Formålet er at lette brugernes anvendelse af systemerne, sikre maksimal mulighed for genbrug af data, understøtte integration af forskellige systemer og skabe den nødvendige datasikkerhed.

Det tværgående samarbejde med Region Midtjyllands parter kræver, at man kan bygge bro til andre it-arkitekturer. Det kræver bredt accepterede kommunikationsstandarder. Aktuelt bruges MedCom-standarderne på sundhedsområdet. På sigt er det dog nødvendigt at basere samarbejdet på internationale standarder som IHE/HL7, som leverandørerne orienterer sig imod, og som parterne ikke skal udvikle fra bunden. Anvendelse af fælles standarder for kommunikation er en væsentlig forudsætning for genbrug af data, på tværs af sektorer og organisationer.

Region Midtjyllands it-arkitektur vil blive indrettet efter, at borgernes valg af private platforme ikke kan styres. It-arkitekturen skal være robust i forhold til borgernes valg. Region Midtjylland må i forhold til borgerne ikke understøtte den ene leverandør frem for den anden. Det er helt nødvendigt for at kunne udnytte de digitale muligheder for inddragelse af borgeren. Denne fleksibilitet skal også omfatte borgere, som ikke er del i den digitale udvikling. It-arkitekturen skal også rumme papirbaserede løsninger.

Hovedparten af arbejdspladserne i Region Midtjylland er mobile. It-arkitekturen skal understøtte medarbejdernes mobilitet, så adgang til informationer og kommunikation er uafhængig af både tid og rum. Den vil tillade, at medarbejderne bruger egne smartphones og andet udstyr til simple opgaver som mail og telefoni eller til systemer, der afvikles i et Citrix-miljø. Region Midtjyllands standardudstyr skal derimod anvendes til mere avancerede funktioner. Det skyldes først og fremmest de store omkostninger, det ville kræve at udvikle, installere og vedligeholde avanceret funktionalitet på mange private platforme.

It-arkitekturen skal rumme både lokale og fælles innovationsprojekter, der på forskellige måder afviger fra tekniske standarder og faste procedurer. Det er dog et krav, at de ikke truer driftssikkerhed og performance. Derfor skal innovationsprojekter gennem en fast procedure, hvor it-afdelingen inddrages i og rådgiver innovationsprojekter, bl.a. for at sikre, at innovationsprojekter i nødvendigt omfang afgrænses fra regionens fælles driftsløsninger. Proceduren skal også sikre, at der er taget stilling til mulighederne for efterfølgende at skalere innovative udviklingsprojekter til fælles drift som regional standard.

It-arkitekturen understøtter de it-principper, som udviklingen styrer efter. Derfor er der fokus på udvikling af en ny fælles it-plattform der understøtter

- konsolidering af Region Midtjyllands netværksdomæner til ét fælles domæne
- princippet om én funktion, ét system
- virtualisering af den digitale arbejdsplads for at sikre maksimal mobilitet
- virtualisering af driftmiljøet for at understøtte driftssikkerhed og performance
- konsolidering af parallelle driftssystemer
- koncentration af it-driftsopgaver i to centre med fuld overvågning af kritiske systemer.

Med beslutningen om at etablere en ny fælles it-plattform har styregruppen for it taget et vigtigt skridt for at rydde de sidste it-forhindringer for sømløst samarbejde på tværs i regionen af vejen, hen over de gamle amtsgrænser og imødekomme behovet for mere stabil og sikker it-drift. De første dele af den ny fælles it-plattform skal være driftsklar i april 2014. Der udarbejdes i øjeblikket en ibrugtagningsplan, som skal sikre at overgangen til den nye platform sker mest gnidningsfrit og under hensyntagen til driften på hospitaler, institutioner og i stabene. Samtidig hermed gennemføres efter aftale med enhederne tiltag, som skal sikre, at de eksisterende it-plattform kan driftes stabilt frem til overgangen til den nye platform. Programmet vil kræve en stor del af Region Midtjyllands ressourcer til it-udvikling i de kommende år.

Organisation og kompetencer

Det er Region Midtjyllands vision at skabe velfærdsydelser på højt internationalt niveau. Hvis it-afdelingen skal bidrage til visionen om at skabe velfærdsydelser på højt internationalt niveau kræver det en højnelse af det generelle kompetenceniveau i afdelingen og at der tilføres og fastholdes spidskompetencer inden for særligt kritiske fagområder. It-afdelingen vil fastholde strategien med at øge specialiseringsgraden i afdelingen gennem funktionsopdeling og vil fortsætte arbejdet med skabe attraktive faglige miljøer og fokusere på langsigtet kompetenceudvikling.

For at imødegå de kompetence- og rekrutteringsmæssige udfordringer er der behov for fremadrettet at sætte fokus på at tiltrække unge nyuddannede medarbejdere. De konkurrenceparametre, som It-afdelingen har mulighed for at bringe i spil og synliggøre med henblik på at gøre afdelingen attraktiv for yngre højtuddannede, er de store faglige miljøer og kontinuerlig uddannelse.

Nødvendige tiltag mhp. at imødegå udfordringerne:

- Der skal kontinuerligt være fokus på monitorering af kompetencerne
- Der skal afsættes tilstrækkelige midler til løbende vedligeholdelse af det voksende kompetencebehov, specifikt på de faglige kompetencer, men også på mere relationelle, dvs. samarbejds- og forretningsunderstøttende kompetencer. Det gælder på både medarbejder- og ledelsesniveau.
- Der skal afsættes midler til at kunne tilbyde tilstrækkelig uddannelse som konkurrenceparameter i forbindelse med tiltrækning af nyuddannede medarbejdere.
- Der skal være særligt fokus på medarbejdertrivsel og tilfredshed som et af midlerne til at sikre fastholdelse
- Der skal ske en synliggørelse af de store faglige miljøer, der er i It-afdelingen
- Vi skal sikre arbejdsforhold og lønninger som kan tiltrække specialister på et højt niveau

I det følgende beskrives it-afdelingens nuværende kompetenceprofil og den tilgang, der er valgt for at sikre og videreudvikle kompetencerne til at matche den nødvendige transformation, som strategien foreskriver.

Fokus på uddannelse internt i it-afdelingen må ikke overskygge, at det også er helt nødvendigt til stadighed at udvikle it-kompetencerne hos it-brugerne udenfor it-afdelingen. Uddannelse af disse er helt afgørende for, at Region Midtjylland kan bruge it effektivt.

IT organisationen

Med henblik på at imødegå disse stærkt stigende krav om professionalisering gennemførtes i 2010 og 2011 en sammenlægning af samtlige it-afdelinger i Regionen til én it-afdeling. Samtidig hermed gennemførtes en organisationsforandring således, at man gik fra en mere bred faglig organisering baseret på de geografiske lokationer, til en opdeling i faglige specialer. Medarbejderne blev ved denne lejlighed fysisk omplaceret, idet man samlede de faglige specialer geografisk i større faglige miljøer.

Organisationen, der skal understøtte den faglige specialisering fremadrettet, er således på plads. Dog kræver den faglige opdeling og specialisering et fortsat fokus på at arbejde procesorienteret på tværs af de faglige skel.

Med henblik på at imødekomme dette behov er der iværksat tiltag, der skal uddanne og højne medarbejdernes evne til at arbejde procesorienteret. Sideløbende hermed er der iværksat tiltag mhp. at uddanne medarbejdere i It-stab til at monitorere og udvikle processer i it-afdelingen.

Forretningsunderstøttende kompetencer

Medarbejderne i It har generelt et stort behov for kompetenceudvikling for at kunne leve op til den tekniske udvikling og kunne løse deres opgaver på et tilstrækkeligt fagligt niveau. Et behov, der altid har været og til stadighed vil være langt større, end hvad de sædvanligt afsatte PRU-midler kan dække.

Sammenlægningen og specialeopdelingen kræver i sig selv en ekstraordinær opkvalificering af medarbejderne hen imod større specialisering samtidig med det stigende krav om kvalificering mhp. at kunne underbygge behovet i sundhedsvæsenet. Udover behovet på den rent faglige del præciserer dette behovet for en opkvalificering af relationelle og samarbejds-mæssige kompetencer, der skal understøtte en agil og forretningsorienteret It-organisation.

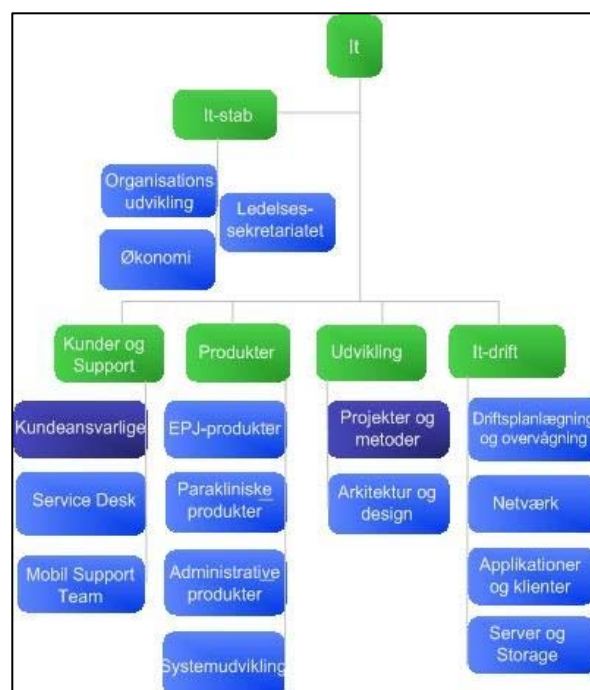
It har i 2. og 3. kvartal 2012 gennemført en fuldstændig kompetencekortlægning og kompetencegabsanalyse af samtlige medarbejdere i It, der danner baggrund for de kompetenceudviklingstiltag, der skal ske af it-afdelingens medarbejdere i 2012 – 2014 for at dække de ekstraordinære og akutte behov. Der er ekstraordinært afsat kr. 12 mio. til dette formål.

På trods af kompetencekortlægning, gabsanalyse og ekstraordinære uddannelsestiltag er der en erkendelse af, at det ikke er tilstrækkeligt til at kunne tilvejebringe et tilstrækkeligt højt kompetenceniveau i It-afdelingen, hvorfor dette må tilvejebringes gennem rekruttering. Dette har imidlertid vist sig vanskeligt at tiltrække medarbejdere med det højeste kompetenceniveau, som eksempelvis projektledere og it-arkitekter. Dette kommer til udtryk ved et meget lille ansøgerfelt om nogen til stillingerne.

Sourcing

Sourcing - både outsourcing og insourcing - skal være langsigtet, disciplineret og forudsigelig. Der skal være et klart formål knyttet til ændringer i sourcingmodellen, og ændringerne skal understøtte regionens strategi. Regionen vil bevare kontrollen med it ydelser. Dvs. at alle aftaler med leverandører om it ydelser indgås af it afdelingen. Generelt ønsker Region Midtjylland, at beholde it-funktioner, der kræver indsigt i klinikken.

Som udgangspunkt ønsker Region Midtjylland selv at have styr på en ydelse, førend det over-



vejes at outsource den. Også af denne grund skal it-modenheden i regionen øges. Det er målet ved udgangen af 2017 at have opnået en så høj grad af it-modenhed målt efter anerkendte modenhedsmodeller, at der kan udarbejdes en egnet sourcing-strategi. Sourcingstrategien skal beskrive, hvordan Region Midtjylland ønsker at outsource, herunder i hvilket omfang man ønsker at bevare kontrol over ydelserne, og at en eventuel overdragelse af medarbejdere sker indenfor de af regionen fastlagte principper.

Formålet med ændret sourcing skal være klart. Der er potentielt flere muligheder.

Reducere it omkostninger

Når Region Midtjylland vil outsource it ydelser for at reducere omkostninger, bør der først opnås en høj grad af modenhed. Herved høster regionen selv de nemmeste økonomiske gevinster. Hvis der eksisterer et konkurrencepræget marked med nogenlunde standardydelser, er det muligt at markedet kan levere til lavere omkostninger, hvilket derfor bør vurderes. Dette er formodentligt især relevant for ydelser indenfor drift og support.

Øge kvaliteten af it ydelser

Hvis Region Midtjylland ønsker at øge kvaliteten i it ydelser ved hjælp af outsourcing, bør regionen selv have opnået en vis modenhed, da man herved bedre forstår hvilken ydelse, der skal efterspørges. Der kan være situationer, hvor regionen skal overveje outsourcing selv ved lav modenhed, såfremt det vurderes, at en ekstern leverandør kan udvikle regionen hurtigere i den ønskede retning. Dette vil isoleret set formodentligt øge it omkostningerne.

Kompetencer

Hvis regionen ikke kan eller vil have bæredygtig faglig kritisk masse selv, kan det være relevant at få eksterne til at levere visse ydelser, det kan både være indenfor drift, support, udvikling og planlægning. Det kan også være, at regionen ønsker at tilkøbe særlige faglige kompetencer eller at supplere egne kompetencer med eksterne for at opnå skalerbarhed i kapaciteten. Dette vil isoleret set formodentligt øge it omkostningerne.

Fokus på egne kompetencer

Outsourcing kan give regionen bedre muligheder for at koncentrere os om færre opgaver, herunder de opgaver som regionen er bedst til at løse, eller som det ikke er hensigtsmæssigt at outsource.

Hvem outsources der til?

Region Midtjylland ønsker at samarbejde med solide og seriøse leverandører, primært hvor der er etableret et marked med en reel konkurrencesituation og hvor der efterspørges en standardydelse. Det kan også være relevant at indgå mere strategiske samarbejder i andre samarbejdsmodeller, f.eks. OPP. Under alle omstændigheder skal regionens generelle principper for valg af samarbejdspartnere iagttages samt særlige it forhold som eksempelvis, at data skal forblive i Danmark og dialog med leverandøren i såvel daglig support som ledelsesmæssigt skal være på dansk.

Dokumenter som er relevante til forståelse af strategien

Ledelses og styringsgrundlag 2013.

http://www.regionmidtjylland.dk/files/Om%20regionen/Organisation/HR/Ledelses%20og%20styringsgrundlag/Ledelses-%20og%20styringsgrundlag_opdateret%20marts2013.pdf

Sundhedsplaner 2013

Et Integrerende Sundhedsvæsen (arbejdsgrundlag for sundhedsområdet)

RSI it strategi

<http://www.regioner.dk/~ /media/migration%20folder/upload/filer/sundhed/it%20og%20kvalitet/hele%20strategi.pdf.ashx>

Strategi for digitalisering af sundhedsvæsenet

<http://www.regioner.dk/~ /media/migration%20folder/upload/filer/sundhed/it%20og%20kvalitet/hele%20strategi.pdf.ashx>

Systemejers ansvarsområder

[http://e-dok.rm.dk/e-dok/e_7026FA.NSF/vLookupUpload/ATTACH-RMAP-84GJR4/\\$FILE/Systemejers%20ansvarsomr%C3%A5der.pdf](http://e-dok.rm.dk/e-dok/e_7026FA.NSF/vLookupUpload/ATTACH-RMAP-84GJR4/$FILE/Systemejers%20ansvarsomr%C3%A5der.pdf)

MED- og Arbejdsmiljøaftalen

<http://www.rm.dk/files/Regionshuset/HR-afdelingen/MED%20aftale/MED-%20og%20AM%20aftale/ENDELIG%20UDGAVE%20MEDAFTALE%202013.01.pdf>

Organisationsplan for it-afdelingen

http://it.intranet.rm.dk/files/IT-Afdelingen/MED/organisation/nyorg_2010/NyItorg_principper_endelig.pdf