Opfølgning på

Redegørelse og Plan 2010 for it-området

- med udgangspunkt i den økonomiske situation -





Opfølgning på Redegørelse og Plan 2010 for it-området

Indholdsfortegnelse

Indledning 3
1. Sammenfatning 3
2. Status 3
Bilag 1. Plan 2010 9
B1.1. Hovedelementer i Plan 2010 9
B1.2. Økonomi 10
B1.3. It-strategi 12
B1.4. It-afdelingens organisationsprojekt 12
B1.5. Konsolidering 14
B1.6. Styr på de basale it-ydelser 15

Indledning

Dette notat er en opfølgning på Redegørelse og Plan 2010 for it-området, som blev udarbejdet ved årsskiftet 2008/09 i forbindelse med drøftelsen af det ufinansierede merforbrug på it-området. Redegørelsen blev fremlagt på Regionsrådets møde den 21. januar 2009. I Bilag 1 er vist hovedelementerne i Plan 2010 og de enkelte delmål. Notatet her giver en kort status på de opstillede delmål.

1. Sammenfatning

Generelt er der arbejdet med alle delmål. For nogle delmål er realiseringen langt undervejs, andre knapt så langt. Overordnet set ligger fokus på de delmål, som vedrører økonomi, hvilket i nogen grad trækker opmærksomheden fra de øvrige delmål. Herunder en skematisk oversigt over arbejdet med de opstillede delmål.

	Opfyldelsesgrad			
Delmål	**Lille**			**Stor**
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				

2. Status

I dette afsnit gives en mere detaljeret status på de enkelte hovedelementer og delmål.

Hovedelement: 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.

Der er efterhånden etableret et godt overblik over it-afdelingens økonomi. Der er overblik over, hvad it-afdelingen bruger pengene til. It-afdelingens udgiftsniveau er i 2007, 2008 og forventet for 2009 er på et stabilt, svagt faldende niveau.

(mio. kr.)	**Samlet budget**	**Regnskab**	**Merforbrug**
2007 (korr.)	299,8	260,3	-39,5
2008 (korr.)	183,5	255,7	72,2
2009 1)	150,6	250,0	100,0

1) Budget 2009 er teknisk korrigeret for overførsel af 1,986 mio. kr. til øvrige stabe

Der er også etableret et overblik over alle de større, økonomitunge eller ressourcetunge it-relaterede projekter i regionen.

For at have et mere samlet overblik over opgavesituationen resterer at få bedre overblik over de mange mellemstore it-opgaver, som igangsættes mange steder i regionen. Det kan f.eks. være et nationalt udbud af scannere til hospitalerne, som på et tidspunkt afleder en mellemstor it-relateret opgave, som it-afdelingen skal løse, før scannerne kan tages i anvendelse.

Desuden resterer at få etableret et bedre overblik over de mange driftsopgaver, som it-afdelingen løser, og som samlet set optager hovedparten af it-afdelingens ressourcer. Der er naturligvis overblik over hvilke typer at driftsopgaver, som løses. Men oftest er det ikke aftalt tydeligt nok, på hvilket niveau de forskellige driftsopgaver skal løses. Skal det f.eks. være muligt for enhver it-bruger i regionen at kontakte it-vagten om aftenen for at få hjælp til et problem med regionens postsystem? Det skal udtrykkes nærmere i såkaldte serviceaftaler, før det kan vurderes, om it-afdelingen har de nødvendige ressourcer til den samlede it-opgave. Der bør startes med de vigtigste it-systemer i regionen. Se delmål 12 og 13.

Delmål 1 er ikke fuldt realiseret endnu. Forventes passende realiseret med udgangen af 2009.

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

Der er formuleret overordnede, retningsgivende principper for, hvilke typer af løbende it-udgifter it-afdelingen henholdsvis driftsområderne skal afholde. Desuden er det beskrevet, hvordan udviklingsrettede opgaver skal finansieres. De overordnede retningsgivende principper er i stort omfang tilstrækkelige til at afgøre, hvor hvilke typer af it-udgifter skal afholdes i regionen.

Det vil være en fordel at få udarbejdet en mere detaljeret skematisk oversigt, som viser mere præcist, hvem der afholder hvilke typer af it-udgifter.

Delmål 2 vurderes at være tilstrækkeligt realiseret i første omgang.

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

Der har været arbejdet en del med rapportering af økonomi på it-området. Der rapporteres med passende mellemrum til Koncernøkonomi som en del af den almindelige økonomiopfølgning i regionen. Desuden rapporteres løbende omkring økonomi til de overordnede it-styregrupper, hvor direktionen har formandsskabet. Denne rapportering omfatter:

- en samlet oversigt over it-udgifter, som er besluttet i de overordnede it-styregrupper (både engangsudgifter og driftsudgifter) fordelt på driftsområder; herunder er det muligt at se økonomistatus på de aftalte, igangværende it-projekter
- en oversigt over et it-fordelingsregnskab fra Århus Amt fordelt på driftsområder
- en oversigt over it-afdelingens økonomi
- en oversigt over en it-pulje til udviklingsformål på sundhedsområdet

Rapporteringen gør det muligt for driftsområderne i regionen at følge med i, hvor store it-udgifter der hen over året aftales finansieret af driftsområderne. Rapporteringen er et stort skridt fremad, men den har ikke fundet sin endelige form endnu. Det bedre overblik og rapportering vedr. økonomi på it-området gør også en mere målrettet kontrol mulig.

Delmål 3 er delvist opfyldt. Der arbejdes videre med delmål 3 i resten af 2009, hvor delmålet forventes realiseret på et tilstrækkeligt niveau.

Delmål 4: Alt andet lige at nedbringe de samlede it-udgifter i it-afdelingen ift. resultatet for 2008.

Der stiles efter, at it-udgifterne i 2009 skal forsøges reduceret i forhold til 2008-resultat med 7,5 mio. kr. Selvom der er stor usikkerhed involveret i dette målepunkt siger prognosen pr. udgangen af maj måned 2009, at it-afdelingens resultat for 2009 ender 10 mio. kr. lavere end i 2008.

Delmål 4 vurderes endeligt med udgangen af 2009, når it-afdelingens regnskabsresultat er kendt.

Delmål 5: Få flyttet relevante budgetdele og medarbejdere vedr. it-området, som i dag er placeret på hospitalerne.

I Plan 2010 var opsat en milepæl for dette delmål, som hedder sommer 2009. Der er nu aftalt mellem direktion, hospitaler og it-afdelingen en anden fremgangsmåde, som gør, at den fastsatte termin må ændres. For at få en mere gennemtænkt og holdbar løsning er det besluttet at nedsætte en arbejdsgruppe, som skal udarbejde et forslag til den fremadrettede arbejdsdeling mellem hospitaler og it-afdeling for så vidt angår it-relaterede opgaver. Der skal foreligge en rapport til midt på efteråret 2009. Når rapporten er drøftet, evt. justeret og til sidst besluttet, fastlægger rapporten implicit, hvilke opgaver, medarbejdere og budgetdele, som skal rykkes mellem hospitaler og it-afdeling. Med den besluttede fremgangsmåde er der tidligst sommer 2010 truffet konkrete aftaler med hospitalerne for overflytning af de lokale it-funktioner til den fælles it-afdeling.

Delmål 5 er ikke realiseret endnu, og den fastsatte termin (sommer 2009) hedder i stedet sommer 2010.

Hovedelement: It-strategi
Delmål 6: Få udarbejdet en samlet it-strategi og et monitoreringssystem, så fremdrift kan følges. Det er aftalt mellem it-afdeling og de overordnede it-styregrupper, at it-strategiarbejdet kører i to faser:

- Fase 1: En opsamling og præsentation af de overordnede og principielle beslutninger vedr. it, som allerede er truffet i regionen; f.eks. er der truffet beslutning om et fælles laboratoriesystem for hele regionen

- Fase 2: En mere fremadrettet it-strategi

Fase 1 er langt i udførelsen, og det forventes, at der foreligger et notat, som beskriver allerede trufne beslutninger vedr. it-området af mere overordnet og/eller principielt karakter inden sommer 2009. I efteråret igangsættes Fase 2 af it-strategi arbejdet. Omkring udgangen af 1. kvartal 2010 kan der foreligge en samlet it-strategi for regionen.

Delmål 6 er kun delvist realiseret. Forventes endeligt realiseret med udgangen af 1. kvartal 2010.

Hovedelement: It-afdelingens organisationsprojekt
Delmål 7: Sikre god fremdrift på it-afdelingens organisationsprojekt

Delmål 8: Styrke følelsen af at være en samlet it-afdelingen for regionen

Delmål 9: Udarbejde planer for hvert hospital for overflytning af medarbejdere og flytning af it-systemer og –løsninger til den fælles it-afdeling

Delmål 10: Forbedre it-afdelingens omdømme

Generelt er det vanskeligt at følge op på disse delmål på nuværende tidspunkt. Delmål 7 og 9 hænger tæt sammen. Der er iværksat en proces, som skal beskrive og afgrænse organisationsprojektet nærmere. En arbejdsgruppe er nedsat til at komme med forslag til den fremtidige arbejdsdeling mellem hospitaler og it-afdeling for it-relaterede opgaver. It-afdelingens organisationsprojekt afhænger nu i høj grad af dette arbejde. Arbejdsgruppen skal aflevere en rapport til drøftelse omkring september måned. Sidst på året 2009 må det forventes, at der er mere klarhed over it-afdelingens fortsatte organisationsprojekt.

Delmål 8 og 10 har lidt samme karakter. Der er ikke iværksat initiativer til at måle på disse målepunkter, og det har ikke høj prioritering i forhold til realisering af de øvrige delmål.

Delmål 7-10 er ikke realiseret endnu.

Hovedelement: Konsolidering
Delmål 11: Skabe høj fremdrift på de opprioriterede områder og sikre solid fremdrift på de øvrige igangværende konsolideringsprojekter.

Der er udarbejdet en oversigt over igangsatte konsolideringsprojekter, og der er valgt en eller flere milepæle for projekterne, som gør det muligt at følge fremdriften. Især fire områder/konsolideringsprojekter er prioriteret højere end de øvrige: EPJ, det radiologiske område (it-systemerne RIS og PACS), Regionsnetprojeket samt Standardisering af pc-koncept til hospitalerne. På møder i de overordnede it-styregrupper vil fremdriften af alle konsolideringsprojekter blive fulgt.

Delmål 11: Er foreløbigt realiseret og fremdriften på konsolideringsprojekterne vil løbende blive fulgt.

Hovedelement: De basale it-ydelser

Delmål 12: Gennemføre serviceeftersyn på de 10 vigtigste it-systemer i regionen med henblik på at sikre god drift, support og anvendelse af systemerne.

De 10 vigtigste it-systemer i regionen er udpeget af it-afdelingen baseret på mange års erfaring. Der ligger ikke grundige analyser bag udpegningen af de vigtigste it-systemer, fordi det vurderes mere nyttigt for regionen at komme hurtigt fremad på området frem for at bruge lang tid på at drøfte sig frem til en prioritering, som hviler på et mere metodemæssigt, korrekt grundlag. Af de ti udpegede it-systemer er de tre vigtigste it-systemer: EPJ, laboratorieområdet (it-systemet Labka II) og radiologisk område (it-systemerne RIS og PACS).

Der er gennemført et omfattende, grundigt serviceeftersyn af Århus-EPJ. Århus-EPJ er det EPJ-system i regionen, der har bedst mulighed for at blive valgt som fælles EPJ-system. Det har givet anledning til at investere i en styrkelse af EPJ-driftsinstallationen og i etablering af en stærkere it-vagtordning på området.

Der har været gennemført en større opgradering af den største it-installation vedrørende det radiologiske område (it-systemerne RIS og PACS). Det har medført større driftsforstyrrelser igennem en længere periode. Det har givet anledning til dels at styrke de tekniske it-installationer og dels til at få vurderet nærmere på den organisation, som står bag drift, support m.m. af disse løsninger.

På laboratorieområdet er et fælles system på vej. Hospitalerne i tidligere Ringkøbing og Århus amter kører på det nye system, Regionshospitalet Horsens er på vej til at overgå til det nye system og Regionshospitalet Viborg overgår i 2010 til det nye system. I den forbindelse opbygges en ny organisation til drift, vedligehold, support m.m. vedr. det nye laboratoriesystem.

Det udestår at foretage serviceeftersyn af de øvrige, udpegede it-systemer, som dog har en lidt lavere grad af vigtighed for regionen end de tre førnævnte.

Som et supplerende serviceeftersyn foretages også en it-sikkerhedsmæssig gennemgang af regionens it-systemer. Her tages også udgangspunkt i de ti udpegede, vigtigste it-systemer. Konkret har der været foretaget en grundig it-sikkerhedsgennemgang af regionens fælles Sygesikringssystem, som samlet set holder styr på betydelige pengebeløb for regionen.

Delmål 12 er delvist realiseret. Serviceeftersyn af alle de udpegede, vigtigste it-systemer vurderes først at kunne være gennemført til sommer 2010.

Delmål 13: Opstille aftaler for serviceniveau (SLA'er) for i første omgang de 10 vigtigste systemer og etablere løbende monitorering og rapportering for disse.

Hænger tæt sammen med delmål 12. Der er fokus i første omgang på de tre vigtigste it-systemer; EPJ, laboratoriesystem og it-systemer til det radiologiske område. Efter grundig og omfattende analyse er nu tilvejebragt grundlaget for at kunne opstille aftale for serviceniveau for Århus-EPJ. Der fortsættes med at aftale serviceniveau for de næste it-systemer, i første omgang for øvrige EPJ-systemer samt it-systemerne på laboratorieområdet og det radiologiske område.

Delmål 13 er påbegyndt. Simple aftaler for serviceniveau kan være opstillet med udgangen af 2010.

Delmål 14: Sikre at aftalte it-projekter håndteres efter best practice principper (Prince 2).

Der har i hele regionsperioden været arbejdet på at forbedre gennemførelsen fra start til slut af større it-projekter. Der har f.eks. været arbejdet med etablering af værktøjer til projektstyring, med projektmodeller, med etablering af et egentligt Projektkontor i It-afdelingen og med opkvalificering af projektledere. Der er gjort solide forberedelser på området. Tilbage står at oparbejde en større erfaring og rutine med gennemførelsen af større it-projekter. Der er stadig flere forbedringspunkter men i det store og hele er det gjort ganske betydelige anstrengelser på projektområdet.

Delmål 14 vurderes at være tilstrækkeligt realiseret i første omgang.

Bilag. Plan 2010

Plan 2010 udspringer bl.a. 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 en anden vis en væsentlig del af billedet. Plan 2010 løber i første omgang frem til 2010, fordi der som et led i evalueringen af regionens organisation er aftalt, at it-afdelingen evalueres med udgangen af 2009. Derfor der dette tidspunkt en naturlig, vigtig milepæl i forbindelse med såvel genopretning af økonomisk balance på it-området og etablering af den fælles it-afdeling.

B1.1. Hovedelementer i Plan 2010

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. mhp. 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: Alt andet lige at nedbringe de samlede it-udgifter i it-afdelingen ift. resultatet for 2008.
- Delmål 5: Få flyttet relevante budgetdele og medarbejdere vedr. it-området, som i dag er placeret på hospitalerne.

It-strategi

- Delmål 6: Få udarbejdet en samlet it-strategi og et monitoreringssystem, så fremdrift på it-strategien kan følges.

It-afdelingens organisationsprojekt

- Delmål 7: Sikre god fremdrift på it-afdelingens organisationsprojekt
- Delmål 8: Styrke følelsen af at være en samlet it-afdelingen for regionen
- Delmål 9: Udarbejde planer for hvert hospital for overflytning af medarbejdere og flytning af it-systemer og –løsninger til den fælles it-afdeling.
- Delmål 10: Forbedre it-afdelingens omdømme

Konsolidering

- Delmål 11: Skabe høj fremdrift på de opprioriterede områder og sikre solid fremdrift på de øvrige igangværende konsolideringsprojekter.

De basale it-ydelser

- Delmål 12: Gennemføre serviceeftersyn på de 10 vigtigste it-systemer i regionen mhp. at sikre god drift, support og anvendelse af systemerne.
- Delmål 13: Opstille SLA'er for i første omgang de 10 vigtigste systemer og etablere løbende monitorering og rapportering for disse.
- Delmål 14: Sikre at aftalte it-projekter håndteres efter best practice principper (Prince 2).

I afsnit de efterfølgende afsnit 5.2. – 5.6. kommenteres hovedelementerne nærmere, og der opstilles forslag til milepæle for hvert delmål.

B1.2. 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 brugerforventninger på den anden side. Regionen ønsker at bruge ressourcer på it-området så effektivt som muligt og om muligt at reducere de samlede it-driftsudgifter i lyset af den stramme økonomiske situation.

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 et 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 afsnit 3.5, tabel 6 og 7 er vist budget og udgifter for den fælles it-afdeling. Dertil kommer de it-budgetdele og it-udgifter, som i dag stadig ligger på hospitalerne, men som der ikke 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: Udgangen af 1. kvartal 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, se afsnit 3.3.

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.

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: It-afdelingens samlede it-udgifter reduceres – alt andet lige - med 7,5 mio. kr. i 2009 ift. resultat for 2008.
Milepæl: Udgangen af 2009.

Den generelle trend er, at regionen anvender stadig mere it, og det må forventes, at regionens udgifter til it i absolutte tal må stige i de kommende år. Dog skal der gøres opmærksom på, at især to gældende forhold gør, at regionen ikke får nok udbytte af den anvendte økonomi på it-området:

1) Blandet system- og teknikportefølje
Der er en meget blandet system- og teknikportefølje i regionen som er overtaget fra amterne, og det vil være et stort rationale i at få samordnet og ensrettet mere hvad systemer og teknik angår. F.eks. at regionen overgår til at anvende ét fælles EPJ-system i stedet for fem. Det er it-afdelingens budget, som betaler for EPJ-systemerne, men overgang til ét fælles EPJ-system er ikke en aktivitet, som it-afdelingen alene kan løse. Det skal ske i et bredt samarbejde med forskellige parter i regionen, men det vil hjælpe på it-afdelingens budget, efterhånden som opgaven skrider fremad og mindre EPJ-systemer kan lukkes ned.

2) Den aktuelle organisering af it-afdelingen.
Igen som en arv fra amterne er it-afdelingen i dag spredt på mange matrikler, og it-afdelingen har en meget upraktisk og dyr organisering af opgaver, hvor den samme type af opgave løses mange steder. Der arbejdes på at lægge opgaver om til en højere grad af stordrift, men omlægningen af opgaver er kompliceret og tager tid. Desuden vanskeliggøres omlægningen af opgaver af, at en række medarbejdere og it-budgetdele stadig er placeret på hospitalerne. Men der er stadig et betydeligt rationale i at få samlet især driftsopgaver og omlagt til stordrift hvor muligt.

Det opstilles som delmål, at it-afdelingens samlede it-udgifter alt andet lige – dvs. med forbehold for nyt som sættes i gang – kan reduceres med 7,5 mio. kr. i 2009 ift. resultatet fra 2008 begrundet i konsolideringsgevinster.

Delmål 5: Få flyttet relevante budgetdele og medarbejdere vedr. it-området, som i dag er placeret på hospitalerne.
Milepæl: Inden 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 samling på medarbejderressourcer og it-budgetdele for it-afdelingen i løbet af 1. halvår 2009.

B1.3. It-strategi

Delmål 6: Få udarbejdet en samlet it-strategi og et monitoreringssystem, så fremdrift kan følges.
Milepæl: Udgangen af februar måned 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 udarbejdet 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.

B1.4. It-afdelingens organisationsprojekt

Delmål 7: 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 vigtigt, 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 8: 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 9: Udarbejde planer for hvert hospital for overflytning af medarbejdere og flytning af it-systemer og –løsninger til den fælles it-afdeling.
Milepæl: Planlægning for første hospital påbegyndes januar 2009.
Milepæl: Første udgave af planer for alle hospitaler udarbejdet med udgangen af 1. kvartal 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 10: Forbedre it-afdelingens omdømme.
Milepæl: Den skriftlige interne kommunikation skal fortsætte på nuv. niveau
Milepæl: Dialogmøder med hospitalsledelser igangsættes i løbet af januar 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 og en meget stor organisatorisk omlægning af it-afdelingen har gjort starten meget vanskelig for it-afdelingen. Internt

i regionen var tilliden til it-afdelingen ved årsskiftet mindre god. Selv uden for regionen havde it-afdelingen image-problemer, og det er oplevet, at et par kandidater til nøglestillinger, som der blev rekrutteret til via et rekrutteringsfirma, sprang fra, da de hørte, at det var job i it-afdelingen i Region Midtjylland. I løbet af året 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 for It Service Management. Der arbejdes også på at styre aftalte it-projekter efter projektmetoden Prince 2. 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 tvinge it-afdelingen til at indrette og beskrive de vigtigste arbejdsprocesser 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.

B1.5. Konsolidering

Delmål 11: 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 aht. 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 områder, se Bilag 4. Der bør udarbejdes milepæle for konsolideringsprojekterne, så det kan følges, om der sker fremdrift som forventet.

B1.6. Styr på de basale it-ydelser

Delmål 12: 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 inden udgangen af 2008
Milepæl: Der gennemføres serviceeftersyn af it-systemerne i løbet af 1. halvår 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 –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. 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 13: 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 14: 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 styret efter en meget udbredt projektmodel, Prince 2. Igangværende it-projekter forsøges styret 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.

26. maj 2009

Den fælles it-afdeling v/ kst. it-chef Lars Gleerup