

Regionernes It-råd

# ÅRSRAPPORT 2022

# Indhold

Forord .....	3
1. It-rådets formål og fokus .....	4
2. Gennemførte og forventede aktiviteter .....	6
3. It-rådets generelle observationer .....	9
4. anbefalinger fra risikovurderingerne .....	11
5. Portrætter af de risikovurderede projekter .....	13
6. Evaluering af it-rådets aktiviteter .....	18
7. Karakteristika for de risikovurderede projekter 2020-2022 og den fællesregionale projektportefølje i Regionernes Sundheds-It (RSI) .....	19
8. Om rådsmedlemmerne .....	22
9. Risikovurdering som metode .....	23
Kontakt Regionernes It-råd .....	28

# Forord

Regionernes It-råd blev nedsat i 2019 med det formål at understøtte regionernes eksekvering af store, komplekse it- og digitaliseringsprojekter via rådgivning og risikovurderinger. It-rådet er således sat i verden for at hjælpe projekterne godt i mål samt dele viden og erfaringer på tværs af regioner og projekter. Du kan læse mere om rammerne for it-rådets arbejde, medlemmerne af it-rådet og modellen for risikovurderinger og i afsnit 1, 8 og 9.

It-rådets årsrapport er en offentlig beretning til Danske Regioners bestyrelse, til regionerne og til alle, der arbejder med eller interesserer sig for it-projekter i og på tværs af regioner og sektorer. Årsrapportens formål er at dele viden om de udfordringer, som it-projekter i regionerne står med, samt formidle vigtige erfaringer og læringspunkter til ledere, projektledere og andre, som arbejder med digitalisering og it-projekter. Herigennem kan it-rådet forhåbentlig bidrage til at styrke både igangværende og fremtidige projekter i regionerne.

Regionernes It-råd har i alt gennemført otte risikovurderinger i perioden 2020-2022. Dermed er der fortsat tale om et begrænset data- og erfaringsgrundlag, og således indgår erfaringer og observationer fra hele perioden i denne årsrapport. I afsnit 2, 3, 4 og 5 kan du læse mere om it-rådets aktiviteter, observationer og anbefalinger samt de enkelte risikovurderede projekter. I afsnit 6 evaluerer vi desuden på vores aktiviteter.

En stor del af fundamentet for it-rådets model for risikovurderinger består af ekspertise fra regionerne selv. Derfor skylder it-rådet en stor tak til de regionale medarbejdere, der som vurderingspersoner bidrager til risikovurderingerne med deres faglige viden, organisa-

toriske indsigt og engagement. Ligeledes vil vi gerne takke de projekter, som vi har været i dialog med, for deres åbenhed og professionalisme.

Udover gennemførelsen af risikovurderinger står it-rådet meget gerne til rådighed i forhold til rådgivning og sparring med både regionale og fællesregionale projekter på ethvert tidspunkt i projektforløbet. Det kan fx være værdifuldt at holde et sparringsmøde med it-rådet i starten af et projekt (fx i slutningen af idéfasen eller i starten af analysefasen) for at få et eksternt blik på overvejelser omkring scope, business case, organisering mv., før der igangsættes et mere omfattende analysearbejde. Efter en risikovurdering kan det også være nyttigt med et sparringsmøde for at følge op på it-rådets anbefalinger eller for at få rådgivning til aktuelle udfordringer, som projektet står over for. Projekter, der ønsker rådgivning eller sparring, er velkomne til at kontakte rådssekretariatet.

God læselyst!

April 2023

# 1.

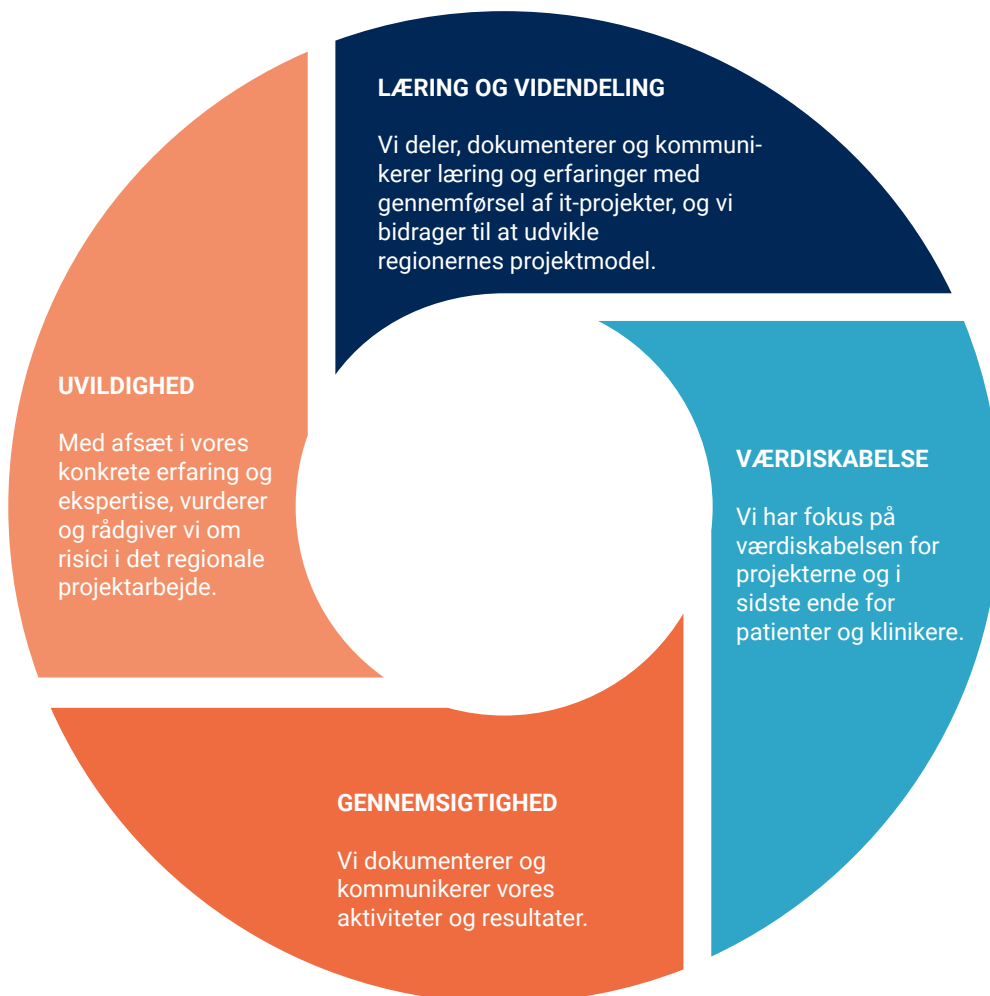
## It-rådets formål og fokus

Regionernes It-råd blev etableret i 2019 som et uafhængigt ekspertorgan med det formål at understøtte regionernes gennemførelse af store, komplekse it- og digitaliseringsprojekter via rådgivning og risikovurderinger. It-rådets fokus er således at hjælpe projekterne godt i mål samt dele viden og erfaringer på tværs af regioner og projekter. Desuden skal it-rådet bidrage til, at regionernes fælles projektmodel

udvikles yderligere, bl.a. ved at sætte fokus på læringspunkter fra de gennemførte risikovurderinger.

De it- og digitaliseringsprojekter, som iværksættes i regionerne, har stor betydning for sundhedsvæsenet og det danske samfund generelt. Projekterne er oftest både komplekse, har mange interessenter og berører fagområ-

FIGUR 1: Principper for it-rådet



der, der organisatorisk går på tværs af regioner og sektorer. Regionernes It-råd tager altid udgangspunkt i det enkelte projekt og dets rammevilkår og har til hensigt at bidrage med konkrete og projektnære anbefalinger.

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

It-rådet har desuden defineret en række succeskriterier, der fungerer som pejlemærker for rådets arbejde og aktiviteter, og som genbesøges løbende for at prioritere fokus og aktiviteter:

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

Afsættet for både succeskriterierne og de førnævnte principper er, at it-rådet er sat i verden for at understøtte og hjælpe projekterne. Efter hver risikovurdering gennemføres der derfor en spørgeskemaevaluering i forhold til projektets oplevelse af, hvorvidt risikovurderingen og dialogen med it-rådet har skabt værdi.

Erfaringsmæssigt skaber det mest mulig værdi for projekterne, hvis der sættes ind med rådgivning tidligt i projektforløbet. Det kan være gavnligt for projekter med et eksternt blik allerede i forhold til de indledende overvejelser omkring scope, business case, organisering mv., inden man går i gang med et mere omfattende analysearbejde eller låser sig for fast i forhold til projektets tilrettelæggelse.

Efter en risikovurdering kan det også være nyttigt med et sparringsmøde for at følge op på it-rådets anbefalinger eller for at få rådgivning til aktuelle udfordringer, som projektet står over for.

Derfor vil it-rådet fortsat have fokus på at tilbyde sparringsmøder både tidligt i projektforløbet og efter risikovurderinger.

For at understøtte videndeling og læring på tværs af regionerne vil it-rådet fortsat arbejde for at udbrede sine erfaringer til ledere, der arbejder med it-projekter og digitalisering i regionerne, bl.a. ved en tættere kontakt til direktørkredsen i Regionernes Sundheds-It (RSI). Herunder har vi i januar 2023 haft et fællesmøde med denne kreds, hvilket vi gerne vil gøre til en tilbagevendende begivenhed fremover.

It-rådet har i 2022 søgt inspiration og eksterne perspektiver bl.a. ved at indgå i dialog med Statens It-råd samt kontinuerligt inddrage rådsmedlemmernes egne erfaringer med komplekse it- og digitaliseringsprojekter i både den offentlige og private sektor.

# 2.

## Gennemførte og forventede aktiviteter

Tabel 1 viser it-rådets gennemførte aktiviteter i 2020-2022 i kronologisk rækkefølge samt den forventede pipeline af aktiviteter for 2023.

It-rådet har i 2020-2022 gennemført i alt otte risikovurderinger af fællesregionale projekter samt tre sparringsmøder med projekter. Samtlige projekter på nær ét er vurderet til at have risikoprofil A (meget høj). Undtagelsen er Fælles udbud af laboratorierekvisitionssystem (LABREK), som er vurderet som risikoprofil B (høj). Læs mere om alle de risikovurderede projekter senere i årsrapporten.

Det afsøges løbende, hvorvidt yderligere projekter skal indstilles til risikovurdering, og der tilbydes ligeledes løbende sparringsmøder til projekter bredt i regionerne. It-rådet vil i 2023 fortsat have fokus på at tilbyde sparringsmøder før eller efter risikovurderinger eller genbesøg, hvor it-rådet foretager en ny risikovurdering af projektet på baggrund af den første risikovurdering og projektets fremdrift sidenhen.

I 2021 gennemførte Regionernes It-råd en risikovurdering i samarbejde med Københavns Kommunes It-projektråd, og henover årsskiftet 2022-2023 har it-rådet ligeledes gennemført en risikovurdering i samarbejde med Statens It-råd. Begge var gode erfaringer, som it-rådet gerne vil bygge videre på i forbindelse med fremtidige risikovurderinger af projekter, der indebærer samarbejde på tværs af den offentlige sektor.

TABEL 1: It-rådets aktiviteter

Aktiviteter 2020-2022			
Projekt/program	Ansvarlig	Aktivitet	Tidspunkt
LUNA	Region Midtjylland	Risikovurdering	April 2020
Klinisk Immunologi IT (KIIT)	Region Syddanmark	Risikovurdering	Juni 2020
Fælles udbud af laboratorierekvisitionssystem (LABREK)	Region Nordjylland	Risikovurdering	August 2020
Det fællesregionale patologi-system	Region Syddanmark	Risikovurdering	Januar 2021
LUNA	Region Midtjylland	Sparringsmøde	Januar 2021
Sygehusmedicinregisteret 2 (SMR2)	Region Midtjylland og Sundhedsdatastyrelsen	Risikovurdering	Marts 2021
Fælles Udvikling af Telemedicin (FUT) <i>Samarbejde med Københavns Kommunes It-projektråd</i>	Region Midtjylland og Københavns Kommune	Risikovurdering	September 2021
LUNA	Region Midtjylland	Sparringsmøde	Oktober 2021
Udbud af fællesregional Præhospital Patientjournal (PPJ)	Region Midtjylland	Sparringsmøde	April 2022
Udbud af fællesregional Præhospital Patientjournal (PPJ)	Region Midtjylland	Risikovurdering	November 2022
Nyt RIS/PACS i Region Hovedstaden	Region Hovedstaden	Risikovurdering	November 2022

It-rådets aktiviteter, *fortsat*

Aktiviteter 2023			
Projekt/program	Ansvarlig	Aktivitet	Tidspunkt
Digital løsning til fravalg af genoplivningsforsøg ved hjertestop. <i>Samarbejde med Statens It-råd</i>	Sundhedsdatastyrelsen	Risikovurdering	Januar 2023
Pseudonymisering af oplysninger i journaler og logs	Region Nordjylland	Sparringsmøde	Januar 2023
Opgradering af ApoVision	Region Nordjylland	Risikovurdering	Februar 2023
Fællesregionalt program for det diagnostiske område	Danske Regioner	Sparringsmøde	April 2023
Pseudonymisering af oplysninger i journaler og logs	Region Nordjylland	Risikovurdering	Afventer
Strategisk udvikling af det billeddiagnostiske område (SUBO) <i>Regionalt program</i>	Region Sjælland	Risikovurdering	Afventer
MinSundhed v2	Region Syddanmark	Risikovurdering	Afventer



# 3.

## It-rådets generelle observationer

De fællesregionale it- og digitaliseringsprojekter, som risikovurderes af Regionernes It-råd, er ofte komplekse, har mange interessenter samt går på tværs af fagområder og organisationer. It-rådet definerede i årsrapporten for 2021 fire generelle temaer, som regionerne med fordel kan have særligt fokus på ved tilrettelæggelsen af it- og digitaliseringsprojekter. Disse temaer er fortsat gældende og er baseret på de gennemførte risikovurderinger samt rådsmedlemmernes erfaring med it- og digitaliseringsprojekter i øvrigt.

### 1 Stor ledelsesbevågenhed

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

### 2 Klar governance og beslutningskraft

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

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

Forretningen bør være den drivende kraft i projektorganisationen, således at planerne og løsningerne understøtter regionernes kerneopgave.

### 3 Kompetencer samt tydelig rolle- og ansvarsfordeling

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

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

### 4 Projekttilrettelæggelse og -styring

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

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

Der bør være en klart defineret og ansvarsafstemt implementeringsstrategi, som både fokuserer på implementering, drift og vedligeholdelse af it-løsningen (den tekniske implementering) samt brugernes forståelse og anvendelse af det nye system (den organisatoriske implementering). Den tekniske implementering omfatter konkrete aktiviteter forbundet med implementering og idriftsættelse samt forhold som omkostninger, tekniske opgraderinger, vedligeholdelse, videreudvikling og integrationer med andre it-systemer. Organisatorisk implementering handler om tidlig opmærksomhed på involvering af slutbrugerne, planlægning og gennemførelse af uddannelsesforløb, udarbejdelse af vejledninger samt den fornødne forandringsledelse.

# 4.

## Anbefalinger fra risikovurderingerne

Regionernes It-råd har i 2020-2022 givet i alt 89 anbefalinger i forbindelse med risikovurderingerne. Vi har inddelt anbefalingerne i fem overordnede fokusområder:

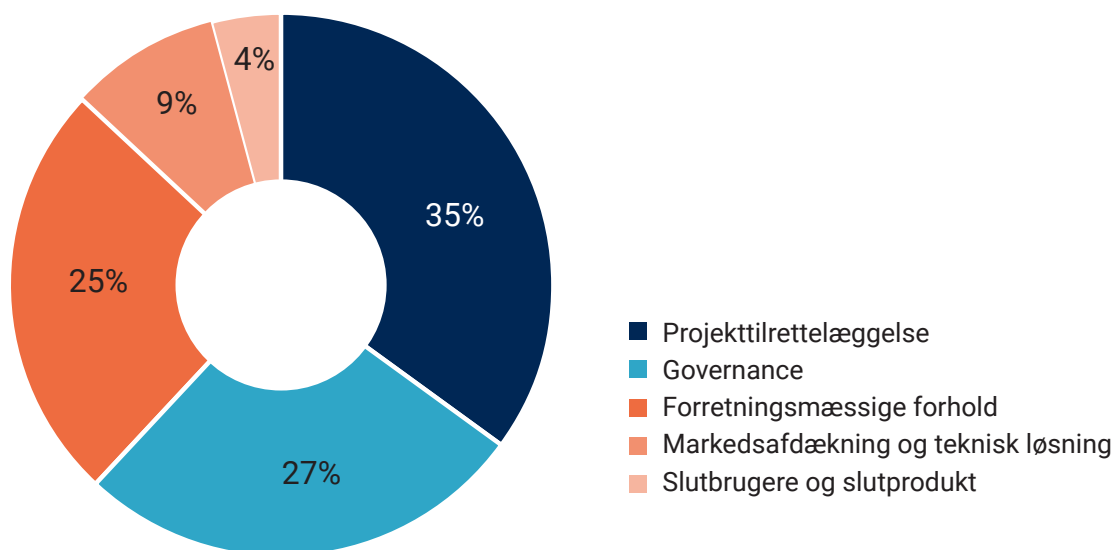
- Projekttilrettelæggelse (fx tidsplan, implementeringsstrategi og forandringsledelse, projektdokumentation og risikostyring, ressourcer og kompetencer)
- Governance (fx projektorganisering og -styring, koordinering og afhængigheder, styregruppe, leverandørstyring, interessenthåndtering og kommunikation)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

- Markedsafdækning og teknisk løsning (fx tekniske behov og krav)
- Slutbrugere og slutprodukt (fx test)

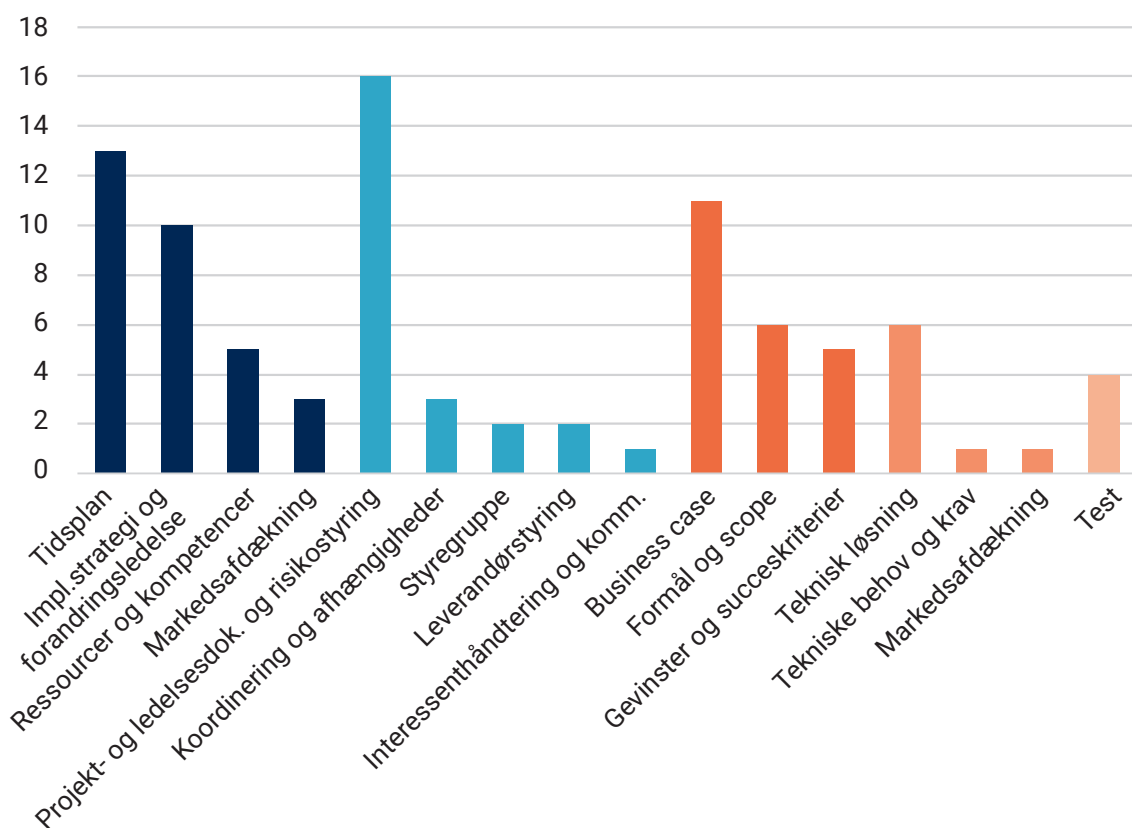
Figur 2 illustrerer, hvorledes anbefalingerne fordeler sig i forhold til fokusområderne.

Som tydeliggjort i figur 3 har it-rådets anbefalinger særligt været rettet mod projektorganisering og -styring, business case, tidsplan samt implementeringsstrategi og forandringsledelse.

FIGUR 2: Anbefalinger fra risikovurderinger fordelt på fokusområder



FIGUR 3: Anbefalinger fra risikovurderinger 2020-2022 fordelt på fokusområder og underkategorier



# 5.

## Portrætter af de risikovurderede projekter

I det følgende gennemgås samtlige risikovurderede projekter i flere detaljer. Lagkagediagrammerne illustrerer fokusområderne for it-rådets anbefalinger til de enkelte projekter. Projekternes status afspejler situationen pr. marts 2023.

### LUNA

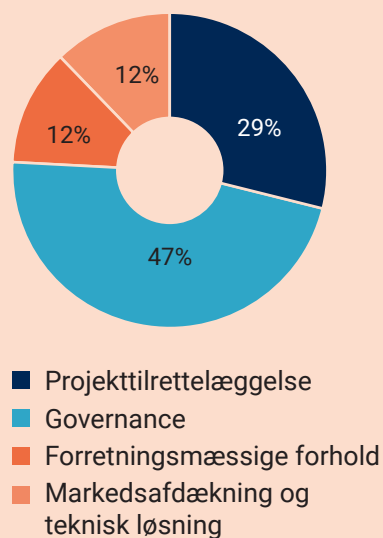
**RISIKOVURDERET:** April 2020

**STATUS:** Afsluttet marts 2023

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

**OPFØLGNING:** Projektet har efter risikovurderingen benyttet muligheden for sparring med it-rådet af to omgange og har efterfølgende udtrykt, at dette har været værdifuldt i forhold til at komme videre i projektforløbet. Projektet blev afsluttet med en forsinkelse på tre måneder og har opfyldt alle sine strategiske målsætninger inden for det fastlagte budget inkl. risikobuffer.

FIGUR 4: Anbefalinger fra risikovurdering af LUNA



## KLINISK IMMUNOLOGI IT (KIIT)

**RISIKOVURDERET:** Juni 2020

**STATUS:** Igangværende

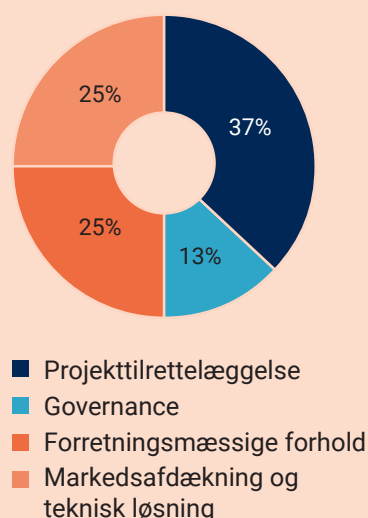
**FORMÅL:** Projektet skal skabe bedre sammenhæng på tværs af regionerne, herunder smidig og hurtig adgang til kliniske immunologiske patient- og donordata tværregionalt.

Konkret ønsker regionerne med projektet, at:

- Øge kvaliteten af den tværregionale patientbehandling i akutte og kroniske forløb
- Reducere tværregionale ulemper for patienter, donorer, personale og forsker
- Reducere omkostninger til anskaffelse og vedligeholdelse af et klinisk immunologisk it-system herunder at indhente den økonomiske gevinst i at gennemføre ét fælles udbud frem for fem uafhængige udbud

**OPFØLGNING:** Projektet er pr. marts 2023 presset på både tid og økonomi. Der arbejdes mod at nå første go-live ultimo april 2023.

FIGUR 5: Anbefalinger fra risikovurdering af KIIT



## FÆLLES UDBUD AF LABORATORIEREKVISITIONSSYSTEM (LABREK)

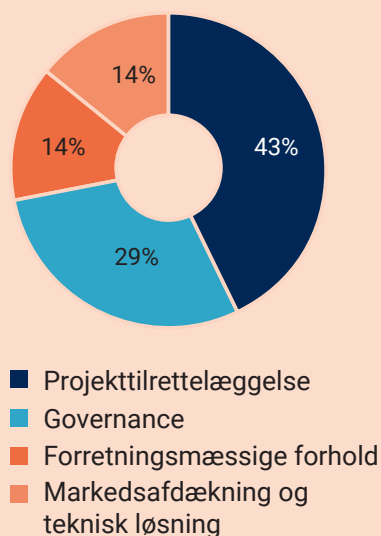
**RISIKOVURDERET:** August 2020

**STATUS:** Afsluttet januar 2023

**FORMÅL:** Projektets formål var at anskaffe et teknologisk tidssvarende it-system til laboratorierekvisition inden for klinisk biokemi, klinisk immunologi, klinisk mikrobiologi og patologi - dvs. et it-system som klinikerne kan benytte til at bestille laboratorieprøver til patienter i forbindelse med diagnostik og udredning.

**OPFØLGNING:** Projektet blev genoptaget i april 2022 efter pausering under COVID-19. I den mellemliggende periode var det blevet muligt for projektet at anvende en alternativ indkøbsstrategi, hvorfor det kunne gennemføres hurtigere, billigere og med mindre risiko. Projektet er således gennemført 60 mio. kr. under budget og tre år tidligere end først planlagt.

FIGUR 6: Anbefalinger fra risikovurdering af LABREK



## DET FÆLLESREGIONALE PATOLOGISYSTEM

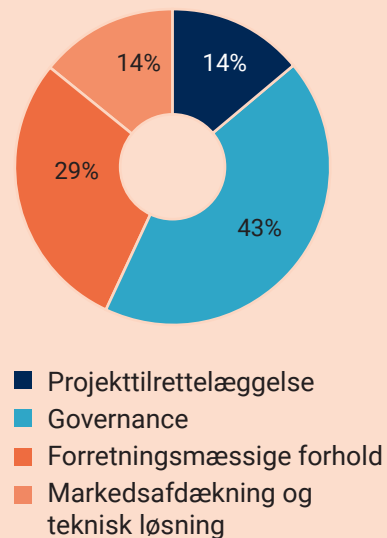
**RISIKOVURDERET:** Januar 2021

**STATUS:** Lukket inden gennemførelse

**FORMÅL:** Projektet udsprang af en samlet plan for fornyelse af systemunderstøttelsen på patologiområdet og var et af flere it-projekter, der skulle etablere en moderniseret it-platform, som bl.a. ville give mulighed for at anvende digitale løsninger inden for patologi, understøtte den hastigt voksende brug af molekylærpatologiske undersøgelser samt give mulighed for at udnytte ressourcer på tværs af regionerne og gøre det lettere at udføre fx "distancepatologi" og second opinions.

**OPFØLGNING:** RSI-kredsen besluttede i september 2021 at lukke projektet før anskaffelsesfasen på baggrund af igangsættelsen af arbejdet med en fællesregional handleplan for hele det diagnostiske område, herunder laboratorieområdet. Dette arbejde er p.t. igangværende.

FIGUR 7: Anbefalinger fra risikovurdering af Det fællesregionale patologisystem



## FÆLLES UDVIKLING AF TELEMEDICIN (FUT)

**RISIKOVURDERET:** September 2021

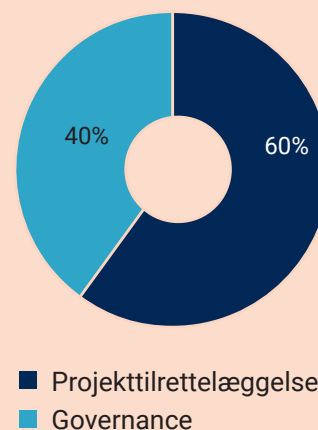
**STATUS:** Afsluttet marts 2023

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

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

**OPFØLGNING:** Projektet er afsluttet med udgangen af marts 2023 og overdraget til forvaltning i Region Nordjylland og til implementering i de fem landsdelsprogrammer. Projektet har leveret en MVP-løsning inden for aftalt budget og tidsplan.

FIGUR 8: Anbefalinger fra risikovurdering af FUT



## SYGEHUSMEDICIN-REGISTERET 2 (SMR2)

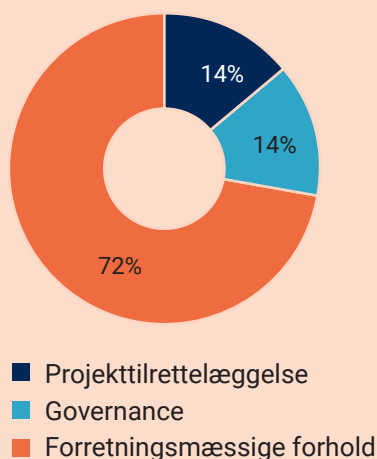
**RISIKOVURDERET:** Marts 2021

**STATUS:** Afsluttet marts 2023

**FORMÅL:** Projektet er en videreudvikling af det allerede eksisterende sygehusmedicinregister, som skal etablere bedre adgang til data fra registeret, herunder mulighed for at koble data fra sygehusmedicinregisteret med andre registre. Dette skal gøre det muligt for regionerne og sundhedsmyndighederne at følge udviklingen i medicinforbrug nationalt, regionalt og tværregionalt, skabe bedre ledelsesinformation på området samt skabe et bedre vidensgrundlag om medicinforbruget på tværs af sygehuse og regioner.

**OPFØLGNING:** Projektet har leveret sine leverancer inden for det aftalte budget og med en mindre forsinkelse på tre måneder.

FIGUR 9: Anbefalinger fra risikovurdering af SMR2



## NYT RIS/PACS I REGION HOVEDSTADEN

**RISIKOVURDERET:** November 2022

**STATUS:** Igangværende

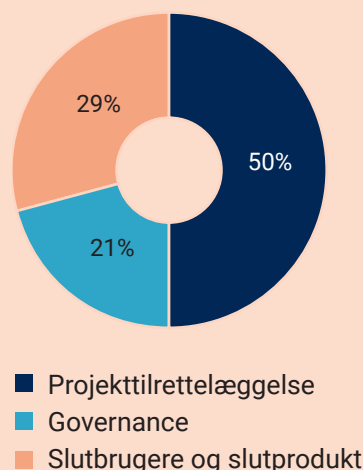
**FORMÅL:** RIS/PACS-programmet har til formål at udskifte Region Hovedstadens eksisterende RIS/PACS-system for herigennem at sikre:

- Mere effektiv og sikker diagnostik og behandling af patienterne
- Understøttelse af AI, hurtig tilkobling af nye muligheder og forskning
- Bedre samarbejde med og mellem hospitaler, leverandør og Region Hovedstadens Center for IT og Medicoteknologi (CIMT)
- Hurtigere efterlevelse af nuværende og kommende lovgivning

Typisk vil it-rådet gennemføre en risikovurdering i et projekts analysefase, men i forhold til RIS/PACS-programmet kom it-rådet ind på et tidspunkt, hvor der var valgt en leverandør, og man stod over for at skulle påbegynde implementeringen. Fordelingen af it-rådets anbefalinger i forhold til fokusområderne afspejler også dette.

**OPFØLGNING:** Udrulning på første hospital forventes i juni 2023. Programmets overordnede tidsplan og økonomi forventes fortsat overholdt.

FIGUR 10: Anbefalinger fra risikovurdering af Nyt RIS/PACS i Region Hovedstaden





## UDBUD AF FÆLLES-REGIONAL PRÆHOSPITAL PATIENTJOURNAL (PPJ)

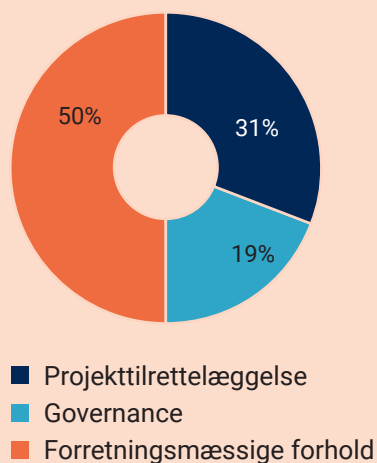
**RISIKOVURDERET:** November 2022

**STATUS:** Pauseret

**FORMÅL:** Projektets primære formål er at konkurrenceudsætte den nuværende løsning pga. forestående udløb af service- og vedligeholdelsesaftale.

**OPFØLGNING:** I forbindelse med risikovurderingen blev projektet rådgivet til at genoverveje den valgte udbudsform, da det kunne være fordelagtigt at gennemføre den anskaffelsen gennem Staten og Kommunernes Indkøbsservice (SKI). Dette har medført, at forretningsstyregruppen for den nuværende PPJ har indledt en juridisk afklaring om muligheden for anskaffelse via SKI. Afklaringen forventes afsluttet medio 2023, hvorefter der kan træffes beslutning om den videre udvikling i projektet. Indtil da er der ingen aktiviteter i projektet, hvorfor det betragtes som værende pauseret.

FIGUR 11: Anbefalinger fra risikovurdering af Udbud af fællesregional PPJ



# 6.

## Evaluering af it-rådets aktiviteter

Ud over at it-rådet selv kontinuerligt evaluerer og følger op på risikovurderingerne og processen forbundet hermed, sendes der efter hver risikovurdering et evalueringsskema til projekterne. Her samles der op på både proces og indhold (risici og anbefalinger). Besvarelserne indikerer, at projekterne generelt har haft en positiv og konstruktiv oplevelse med at blive risikovurderet.

Tillige sendes et evalueringsskema til de regionale vurderingspersoner, som bidrager til risikovurderingerne. Disse omhandler hovedsageligt procesrelaterede spørgsmål, og svarene benyttes af rådssekretariatet til løbende at optimere processen omkring risikovurderingerne. Tilbagemeldingerne fra vurderingspersonerne er også meget positive. En stor del af fundamentet for it-rådets model for risikovurderinger beror på vurderingspersonernes faglige viden, organisatoriske indsigt og engagement, og de skyldes en stor tak for deres indsats og bidrag til værdifulde anbefalinger, som projekterne kan få gavn af.

It-rådet har i 2022 løbende tilbudt sparringsmøder til projekter (både før og efter en eventuel risikovurdering). Det gør vi bl.a. ud fra den overbevisning, at jo tidligere it-rådet kommer ind over projekter, jo større værdi giver det. Endvidere kan det være gavnligt med opfølgning, efter en risikovurdering har fundet sted, hvor der kan samles op på projektets håndtering af it-rådets anbefalinger, men også rådgives omkring aktuelle udfordringer og risici.

It-rådet har ligeledes løbende evalueret på de gennemførte sparringsmøder. Fokus for de anbefalinger, som er givet i forbindelse med møderne, afhænger naturligvis af, hvornår i projektforsløbet mødet finder sted. Efterfølgende har projekterne dog generelt udtrykt, at møderne har været gavnlige, og at de har

kunnet bruge it-rådets input til at komme videre med konkrete udfordringer. It-rådet ser også selv møderne som en god mulighed for at kunne bidrage til projekternes succes og vil fortsat have fokus på at tilbyde dem både tidligt og senere i projektforsløbet. I den forbindelse vil it-rådet gerne foreslå, at Regionernes Sundheds-It overvejer at gøre det til en del af projektmodellen, at it-rådet kommer ind ved slutningen af idéfasen eller i starten af analysefasen i form af et sparringsmøde. Herigennem kan projekter få et eksternt blik på de overvejelser, man gør sig i forhold til scope, business case, organisering mv., inden man kaster økonomi og ressourcer i yderligere analyser.

Regionernes It-råd fokuserer på fællesregionale projekter, men har i 2022 gennemført den første risikovurdering af et regionalt projekt (Nyt RIS/PACS i Region Hovedstaden) og har endnu et regionalt projekt i pipeline (SUBO-programmet). It-rådet vil fortsat gerne stille sig til rådighed for at risikovurdere regionale projekter, så regionerne kan få optimal gavn af muligheden for rådgivning fra it-rådet.

It-rådet vil også gerne i højere grad bidrage til at vurdere nationale/fællesoffentlige projekter for at understøtte, at der tænkes bredt i forhold til implementeringen af tværoffentlige løsninger i regionerne. Dette har vi allerede taget hul på, da vi i 2021 gennemførte en risikovurdering af Fælles Udvikling af Telemedicin (FUT) i samarbejde med Københavns Kommunes It-projektråd. I 2022 har vi ligeledes haft dialog med Statens It-råd omkring muligt samarbejde, hvilket medførte, at vi omkring årsskiftet 2022-2023 i fællesskab gennemførte risikovurderingen af projektet Digital løsning til fravalg af genoplivningsforsøg ved hjertestop.

# 7.

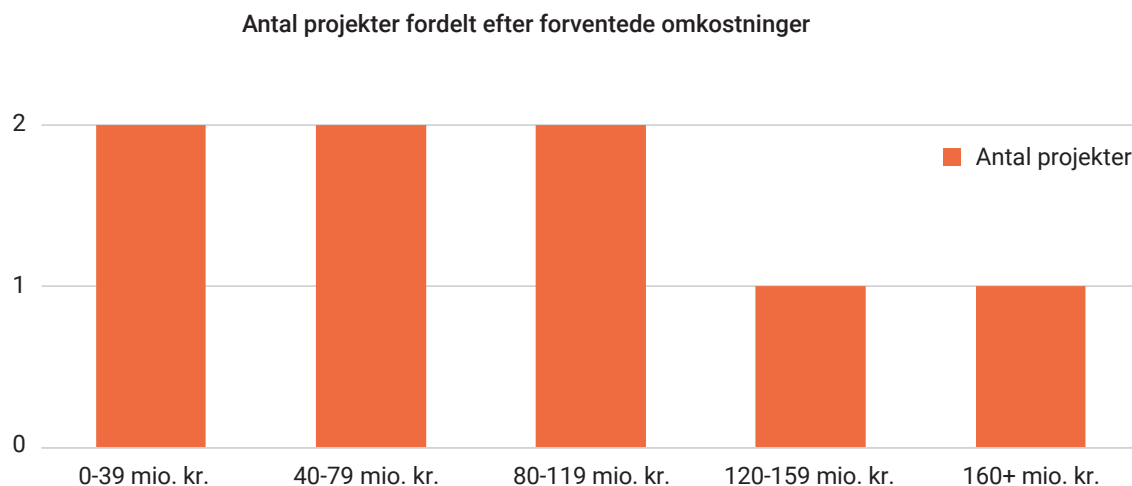
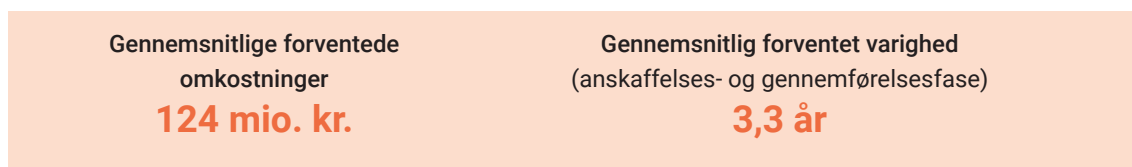
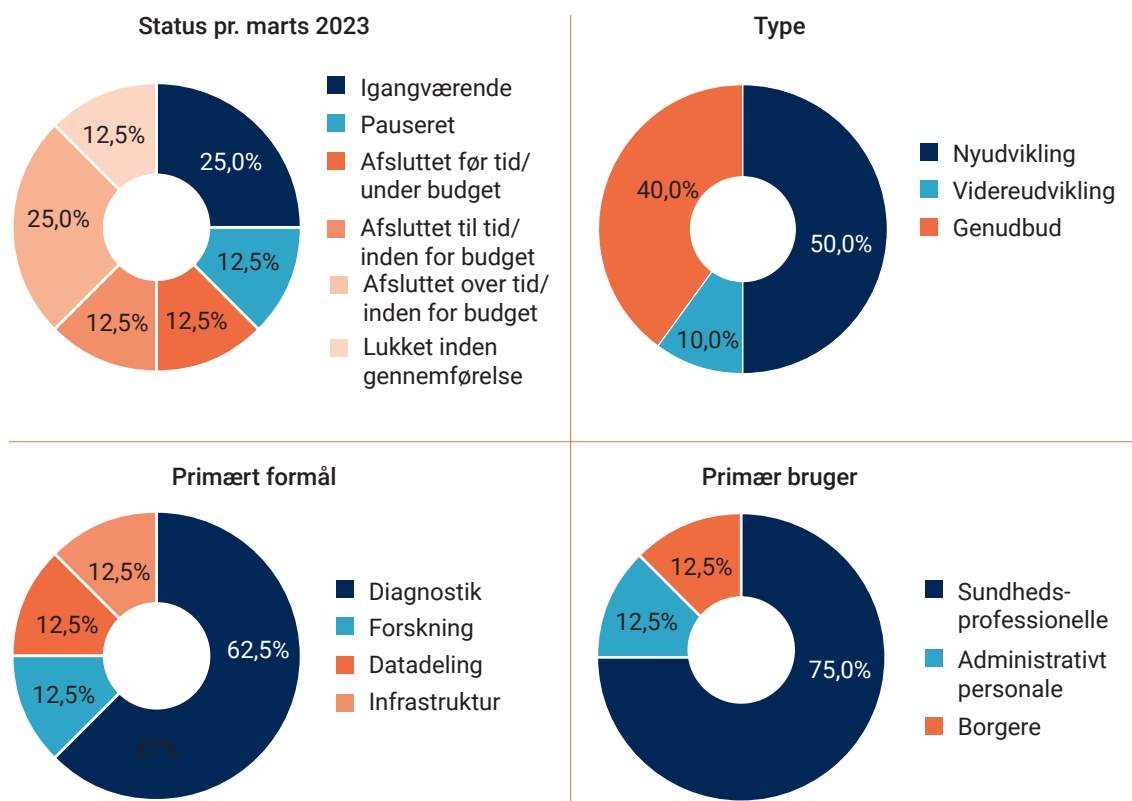
## Karakteristika for de risikovurderede projekter 2020-2022 og den fællesregionale projektportefølje i Regionernes Sundheds-It (RSI)

Vi har kigget på tværs af de i alt otte projekter, som er blevet risikovurderet af Regionernes It-råd i perioden 2020-2022, og som blev gennemgået i afsnit 5. Diverse data vedr. disse er illustreret på næste side. Der er taget udgangspunkt i det materiale, som lå til grund for risikovurderingen.

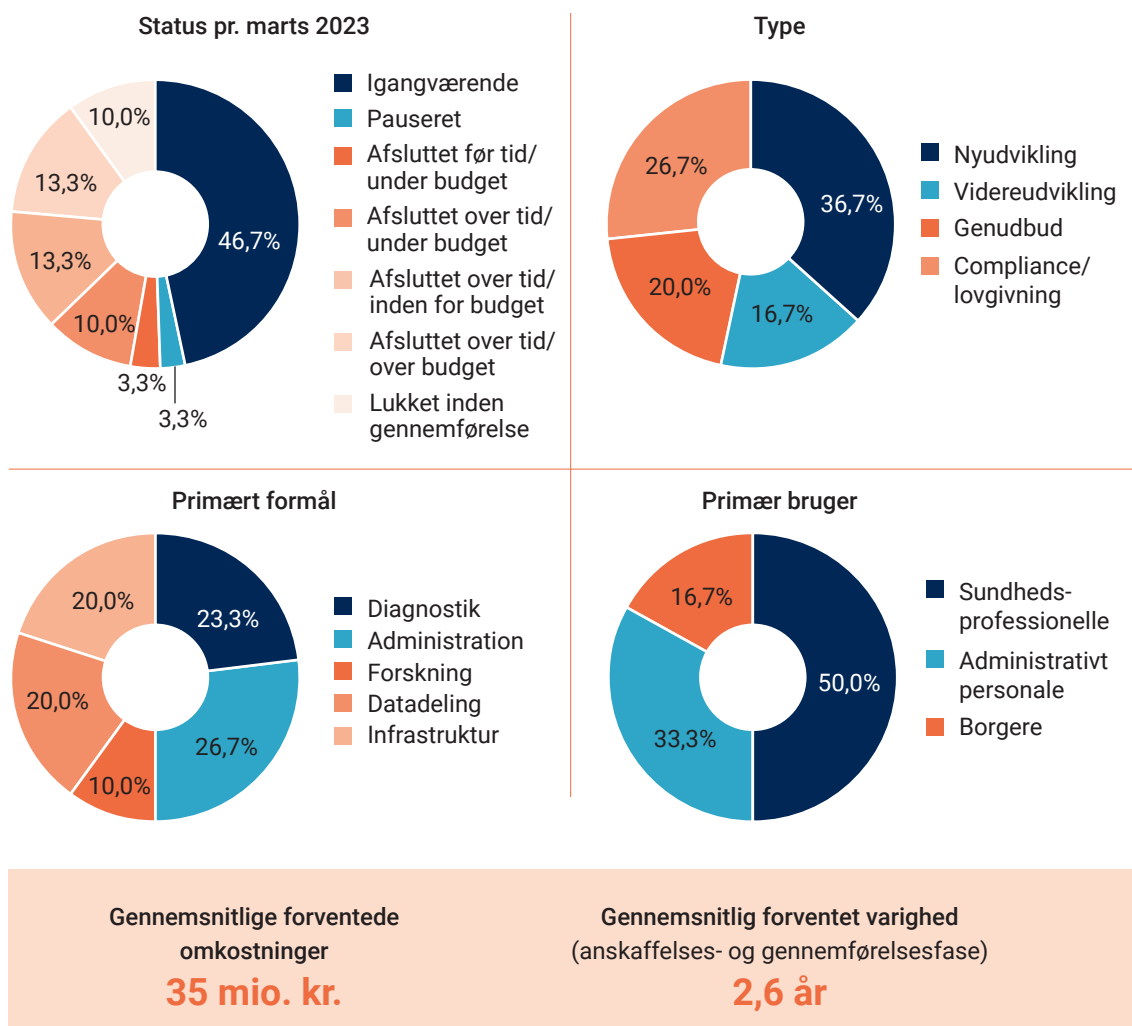
It-rådet tilbyder risikovurdering og sparring til både fællesregionale og regionale it- og digitaliseringsprojekter. Rådets primære fokus er dog fællesregionale projekter (med budget på over 10 mio. kr.), der hører under Regionernes Sundheds-It (RSI). RSI har eksisteret siden 2010 og har til formål at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

For at sætte en kontekst omkring it-rådets arbejde og det projektmæssige landskab, som flertallet af de risikovurderede projekter indgår i, har vi desuden kigget nærmere på projektporteføljen under RSI i perioden 2019-marts 2023. Diverse data vedr. porteføljen er illustreret på side 21. Tre projekter, som p.t. er i idé- eller analysefasen og dermed endnu ikke har defineret tidsplan og budget, indgår ikke i opgørelserne vedr. omkostninger og varighed.

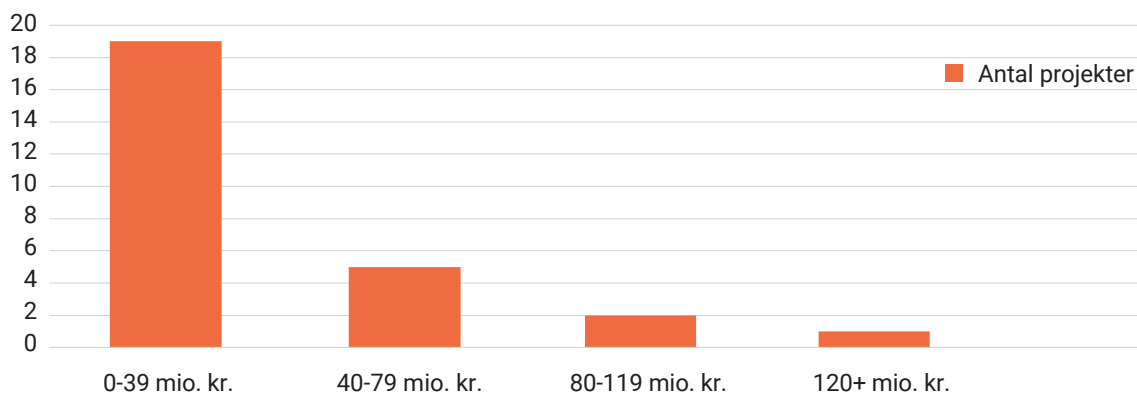
FIGUR 12: Projektkarakteristika risikovurderede projekter 2020-2022 (i alt 8 projekter)



FIGUR 13: Projekt karakteristika RSI-porteføljen 2019-marts 2023 (i alt 30 projekter)



Antal projekter fordelt efter forventede omkostninger



# 8.

## Om rådsmedlemmerne

Regionernes It-råd består af seks medlemmer med mangeårig praktisk erfaring med gennemførelse af store og komplekse it- og digitaliseringsprojekter – både fra regionerne, fra det offentlige generelt og fra det private

erhvervsliv. Rådsmedlemmerne er personligt udpegede af Regionsdirektørkredsen og sidder i en periode på to år, hvorefter der er mulighed for genudpegning eller udskiftning.



Jane Kraglund (formand)  
Regionsdirektør  
Region Syddanmark



Jens Gordon Clausen  
Regionsdirektør  
Region Hovedstaden



Jens Ole Skov  
Hospitaldirektør  
Region Nordjylland



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



Lars Mathiesen  
Direktør  
Frost Management



Lillian Mogensen  
Bestyrelsesformand  
Rejsekort og Rejseplan A/S

# 9.

## Risikovurdering som metode

It-rådets model for risikovurderinger er etableret af regionerne i fællesskab og baseret på lignende velafprøvede metoder. Modellen sikrer:

- at regionale medarbejdere med ekspertviden og organisatorisk indsigt bringes i spil
- at der opsamles læring og deles viden om gennemførelse af store, komplekse it- og digitaliseringsprojekter på tværs af regionerne
- øget ledelsesbevågenhed, fx gennem afrapportering til regionsdirektørerne

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

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

lige understøttelse af it-rådets arbejde, fx planlægning og facilitering af risikovurderinger, rådgivning af projekter, planlægning af rådsmøder samt kommunikation og videndeling vedr. it-rådets arbejde. Rådssekretariatet er forankret i Danske Regioner.

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

### Hvilke projekter skal risikovurderes?

Regionernes It-råd risikovurderer it- og digitaliseringsprojekter, der omfatter nyudvikling eller væsentlig tilpasning af standard it-løsninger eller allerede eksisterende it-løsninger. Alle fællesregionale it- og digitaliseringsprojekter med budget over 10 mio. kr. og fællesoffentlige it-projekter, hvor den regionale del udgør mere end 10 mio. kr., skal risikovurderes.

Fællesregionale projekter, som falder under beløbsgrænsen, eller projekter, som iværksættes i de enkelte regioner, kan dog anmode om en risikovurdering eller rådgivning fra it-rådet, hvis det vurderes hensigtsmæssigt (fx pga. kompleksitet, interessentlandskab eller tekniske forhold). Dette vil bero på en konkret vurdering fra fx Regionsdirektørkredsen eller Regionernes Sundheds-It (RSI).

## Hvornår skal projekter risikovurderes?

Når et projekt skal risikovurderes, sker det i tæt samarbejde med rådssekretariatet og som udgangspunkt afstemt i forhold til projektmodellen for fællesregionale digitaliseringsprojekter, der benyttes i Regionernes Sundheds-It (RSI), jf. figuren nedenfor.

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

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

Ved risikovurdering af projekter, som ikke følger RSI-projektmodellen, planlægges

tidspunkt og forløb i samarbejde med rådssekretariatet.

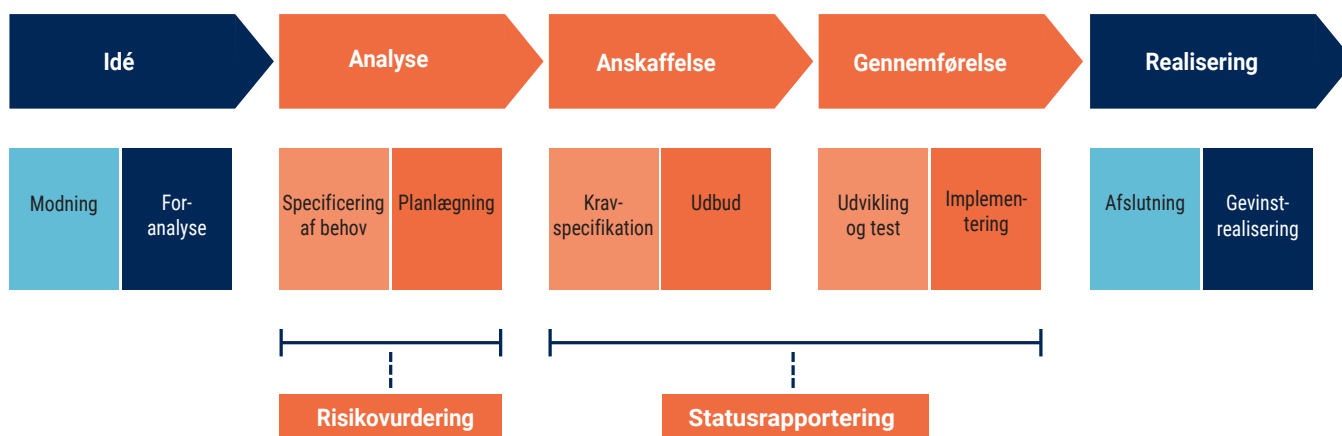
## Risikovurderingens indhold og forløb

Selve risikovurderingen forløber over ca. 10 arbejdsdage. Forløbet begynder, når projektet har indsendt det materiale (herunder fx projektinitieringsdokumentation (PID) og tilknyttede styringsdokumenter), der danner grundlaget for risikovurderingen. Risikovurderingen gennemføres af to rådsmedlemmer i samarbejde med et vurderingsteam bestående af 4-5 regionale vurderingspersoner. Forløbet planlægges og faciliteres af rådssekretariatet.

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

Som afslutning på forløbet udarbejdes et anbefalingsbrev til projektet. Anbefalingsbrevet består af tre elementer: En generel udtalelse, en risikoprofil og en række konkrete anbefalinger.

FIGUR 14: Risikovurdering i forhold til RSI's projektmodel





ger til, hvordan projektet kan nedbringe risici. Anbefalingerne tilstræbes udarbejdet, så de let kan omsættes til operationelle handlinger, der nedbringer projektets risici.

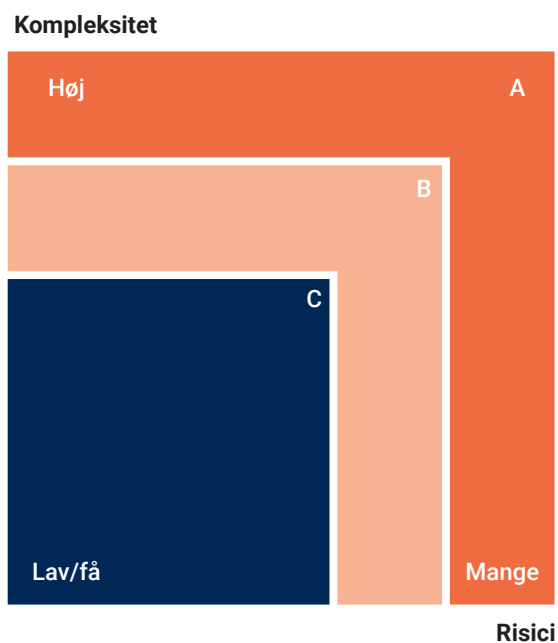
Risikoprofilen er baseret på it-rådets samlede vurdering af projektets kompleksitet og risici. Risikoprofilen er enten normal (kategori C) eller høj (kategori A og B), og it-rådet kan anbefale mitigerende handlinger med henblik på at mindske risikoprofilen.

Efter modtagelse af anbefalingsbrevet er det projektets opgave at tage stilling til, om og hvordan man ønsker at omsætte anbefalingerne. Som svar på anbefalingsbrevet sendes et responsum til it-rådet, hvoraf det fremgår,

hvordan anbefalingerne indarbejdes i projektet. Anbefalingsbrev og responsum tilgår desuden Regionsdirektørkredsen og RSI-kredsen til orientering.

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

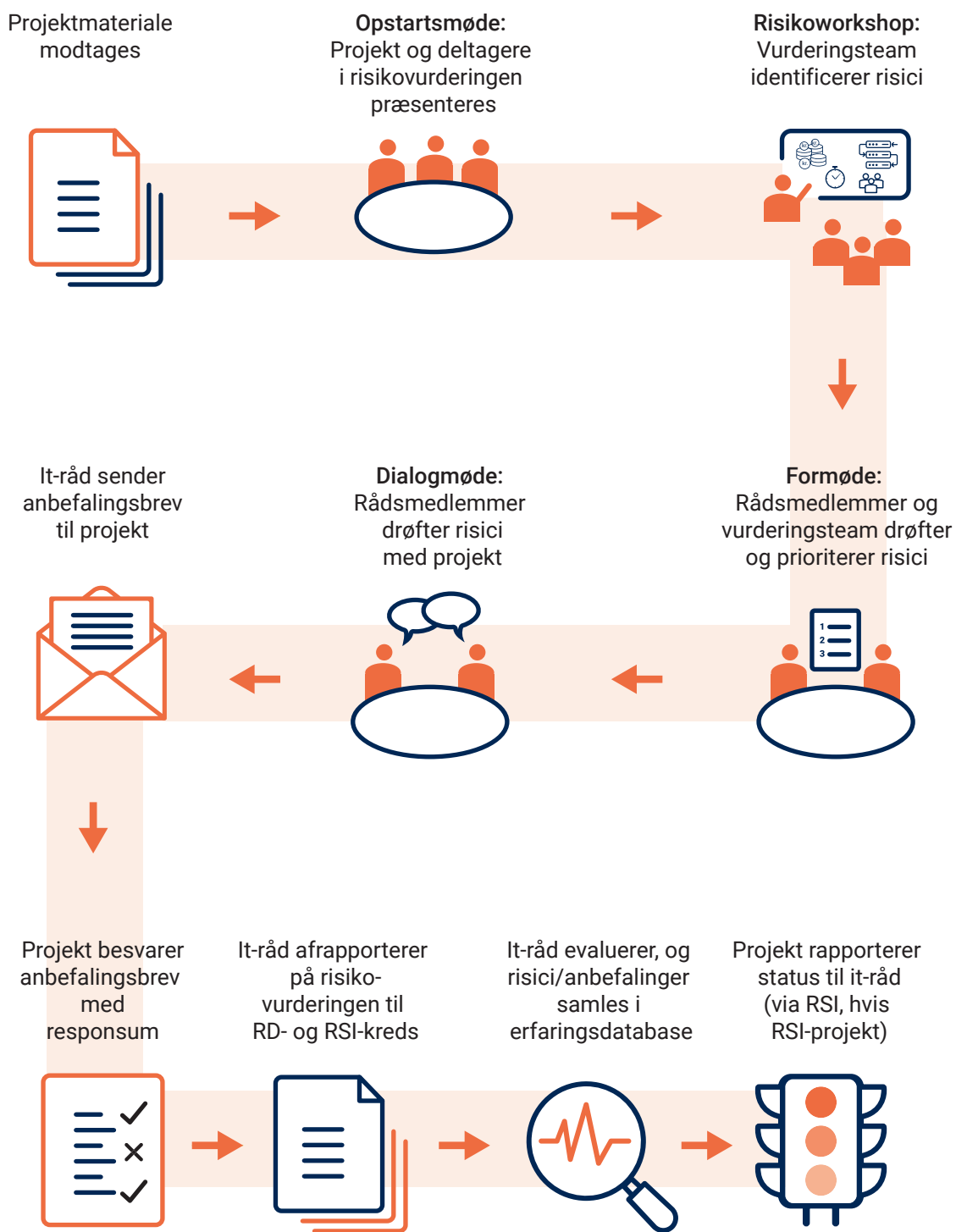
FIGUR 15: Risikoprofil



### Risikoprofilen bygger på nedenstående kriterier:

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

FIGUR 16: Risikovurderingsprocessen



## Sparringsmøder

Udover egentlige risikovurderinger (som beskrevet ovenfor) tilbyder it-rådet også sparringsmøder til projekter enten før eller efter en risikovurdering. Formålet er rådgive projekterne i forhold til konkrete udfordringer, hjælpe med at kvalificere beslutninger eller lignende.

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

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

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

# Kontakt

# Regionernes It-råd



## Spørgsmål

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

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



## Læs mere

Du kan læse mere om Regionernes It-råd på:

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

Årsrapport 2022  
Regionernes It-råd

Design: Berit Winsnes/BW grafisk design  
April 2023

Regionernes It-råd er nedsat af Danske Regioner

**REGIONERNES** IT-RÅD