



Styrning, uppföljning och intern kontroll avseende IT-stöd Landstinget i Värmland

Revisionsrapport

28 Oktober 2011



Innehållsförteckning

1.	Bakgrund och Syfte	3
2.	Revisionsfrågor och revisionskriterier	3
	Revisionsfråga	3
	Revisionskriterier	3
3.	Tillvägagångssätt	4
	IT Management Analysis	5
4.	Resultat – Revisionsfrågor	6
	Sammanfattning av iakttagelser	6
	Detaljerat resultat - Iakttagelser	7
5.	Resultat – IT Management Analysis	10
	Sammanfattning	10
	It-strategi	10
	It-leverans	10
	Teknologi	11
	Personal	11
	System & applikationer	12
6.	Rekommendationer	13

1. Bakgrund och Syfte

Landstinget i Värmlands revisorer har i sin årliga riskbedömning och planering av revisionsåret 2011 bedömt att Landstingets ledning och styrning avseende it-stöd bör inkluderas i revisionsplanen för 2011 och därför också granskas.

PwC har på uppdrag av revisorerna i Landstinget i Värmland (LiV) genomfört granskning med ett övergripande syfte att bedöma huruvida landstingsstyrelsen säkerställer att kärnverksamheterna under Landstinget i Värmland får ett ändamålsenligt it-stöd.

2. Revisionsfrågor och revisionskriterier

Revisionsfråga

Den övergripande revisionsfrågan avser alltså om landstingsstyrelsen säkerställer att Landstingets kärnverksamheter får ett ändamålsenligt IT-stöd.

Vi har genomfört vårt uppdrag genom att:

1. granska ledningsstrukturen och styrningen,
2. granska om uppföljning och utvärdering av it-stödet sker på ett adekvat sätt,
3. granska om landstingsstyrelsen har tillräckligt med beslutsunderlag för att säkra funktionen i Landstingets olika it-stöd,
4. bedöma om landstingsstyrelsen genom sin styrning, uppföljning och interna kontroll hanterar verksamhetens risker på ett tillfredställande sätt,
5. bedöma om landstingsstyrelsen genom sin styrning, uppföljning och interna kontroll säkerställer att fullmäktiges beslut och gällande regler efterlevs,
6. granska införandet av Cosmic/PAS och bedöma om Cosmic/PAS motsvarar verksamhetens krav och om systemet stödjer verksamheten.

I granskningen har vi även studerat gällande fullmäktigebeslut och regler inom granskningsområdet samt tagit ställning till vilka revisionskriterier som ska tillämpas.

Revisionskriterier

Som huvudsakliga revisionskriterier i denna granskning har vi använt vår egen breda erfarenhet avseende utveckling och tillämpning av it-baserat verksamhetsstöd, såväl i kommun och landsting som i andra branscher samt vår kunskap och förståelse för styrning och ledning inom landstingen. Vi har också använt den nyligen utarbetade it-strategin för Landstinget i Värmland som referens i vår granskning då den har utgjort adekvat underlag.

3. Tillvägagångssätt

Granskningen har genomförts under september/oktober 2011 främst genom intervjuer med representanter från olika funktioner inom Landstinget samt genom dokumentgranskning. Nedan redovisas vilka vi har intervjuat.

Namn	Befattning	Namn	Befattning
Peter Furster	it-chef	Lena Lindeman	Verksamhetsutvecklare Medicin
Tobias Kjellberg	Divisionschef opererande specialiteter	Fredrik Larsson	Styrelseordförande
Maria Svensson	Införandeansvarig Cosmic, Medicin	Christina Wahrolin	Styrelseledamot
Monika Bergqvist Andersson	Verksamhetschef Akuten		
Göran Karlström	Programledare Pegasus		
Anders Törnkvist	Ansvarig it förvaltning tf. it-chef		
Päivi Laritz	Ansvarig it-drift		
Harald Ludviksen	Chef verksamhets- och ledningsstöd		

IT Management Analysis

För att vidare belysa it-styrningen och mognaden hos Landstings-IT ur ett mer detaljerat perspektiv, har metoden ITM (IT Management Analysis) använts. Metoden bygger på en databas som innehåller jämförbar (s.k. god praxis och benchmarking) och relevant information för generell it-verksamhet inom områdena it-strategi, it-leverans, teknologi, personal samt system och applikationer (se tabell nedan). Metodens frågedatabas används för att uppnå en relevant jämförelse av it-verksamheter.

Baserat på respondenterna så har olika områden inom ITM belysts djupare och andra diskuterats på en mer övergripande nivå, beroende på vilken funktion och it-kunskap som respektive respondent representerar.

It-strategi

Vad krävs för att säkerställa att it-strategin stödjer verksamheten på bästa sätt? Hur ska verksamheten hantera och styra it?

It-leverans

Är användningen av resurser organiserad, strukturerad, analyserad och kontrollerad för att ge optimal it-leverans och ett optimalt verksamhetsstöd? Hur mäts och värderas it-stödet? Hur ligger kostnadsnivån i relation till värdet av it?

Teknologi

Följs trender inom teknologi, är it-arkitekturen effektiv och anskaffas teknologi på det mest effektiva sättet? Hur anpassningsbar är tekniken till förändrade behov och förutsättningar i verksamheten?

Personal

Hur hanteras personal i relation till it (kompetens, attityder, relationsförmåga, processer och effektivitet)?

System & Applikationer

Är applikationer och it-system ändamålsenliga och kostnadseffektiva, ger de tillräckliga beslutsunderlag och vilka ytterligare behov finns?

4. Resultat – Revisionsfrågor

Sammanfattning av iakttagelser

Nedan presenteras en sammanfattning över de revisionsfrågor som legat till grund för granskningen. Detaljerat resultat över respektive fråga återfinns under avsnitt ”Detaljerat resultat - Iakttagelser”.

1. Att granska ledningsstrukturen och styrningen avseende IT-stödet i Landstinget.

I dagsläget och till stora delar av 2011 har it-organisationen bestått av en ”stuprörs-organisation” med de två områdena systemförvaltning och it-drift. Frågor rörande strategisk inriktning, it-processer och beslutsprocesser hanteras inte optimalt i en sådan organisation. Detta kan medföra att verksamhetens behov av system och utveckling inte sker i den takt som efterfrågas.

2. Sker uppföljning och utvärdering av IT-stödet på ett adekvat sätt?

Det finns i dagsläget en uppföljning av it-leveransen i form av balanserade styrkort. Dessa finns angivna i verksamhetsplanen och rapporteras i verksamhetsuppföljningen. Dock gör vi bedömningen att ingen utvärdering sker av it-verksamheten för att bedöma om kärnverksamheten erhåller det it-stöd som efterfrågas.

3. Om landstingsstyrelsen har tillräckligt beslutsunderlag vad gäller säkra funktionen i Landstingets olika IT-stöd?

Den tertiala verksamhetsuppföljningen baseras på landstingsplanen. Ansvaret för uppföljning och genomgång av verksamhetsuppföljningen åligger chefen för verksamhets- och ledningsstöd. Vi noterade dock att inga genomgångar genomförs vid tertialrapporteringen av kvalitativa data.

Det noterades även att ingen detaljerad uppföljning per verksamhet och division genomförs av landstingsstyrelsen.

4. Bedöma om landstingsstyrelsen genom sin styrning, uppföljning och interna kontroll hanterar risker på ett tillfredsställande sätt?

Någon övergripande styrning och dokumentation finns inte etablerat avseende riskhantering inom Landstinget i Värmland. Överlag genomförs inga fullständiga riskanalyser för Landstinget i Värmlands it-stöd, vilket innebär att Landstinget vet mycket lite om vilka risker man är utsatt för och ännu mindre hur man ska hantera dessa.

5. Bedöma om landstingsstyrelsens styrning, uppföljning och interna kontroll säkerställer att fullmäktiges beslut och gällande regler efterlevs?

Vi bedömer att landstingsstyrelsen saknar en tillräckligt god kännedom om it-verksamheten för att kunna säkerställa att gällande fullmäktigebeslut, lagar, förordningar och regelverk efterföljs.

Det finns en av landstingsstyrelsen beslutad it-strategi. Dock noterades att styrelsen ej har beslutat om hur it-strategin ska följas upp efter implementering.

6. Om införandet av Cosmic/PAS motsvarar verksamhetens krav och om systemet stödjer verksamheten?

Vi konstaterar att en tydlig projektmodell för införandet av Cosmic/PAS saknas. Detta medför svårigheter i uppföljning mot tänkt funktionalitet, kostnader, aktiviteter och risker.

Det konstaterades att roller och ansvar är otydligt definierade, vilket medför långa beslutsvägar som bland annat leder till förseningar i projektet.

Detaljerat resultat - Iakttagelser

Under följande avsnitt redovisas det detaljerade resultatet med identifierade iakttagelser och risker. Numreringen nedan hänvisar till tabellen ovan innehållande sammanfattningen. Våra rekommendationer kring respektive iakttagelse återfinns under avsnitt 6.

1. Ledningsstruktur & Styrning

Under intervjuerna har det framkommit att it-organisationen i dagsläget består av en "stuprörsorganisation" med två övergripande områden – systemförvaltning och it-drift. Vi konstaterar att denna typ av organisation inte är optimal då frågor rörande strategisk inriktning, it-processer och beslutsprocesser inte belyses, vilket bland annat kan innebära att framtida utveckling av systemen inte sker i den takt som verksamheten efterfrågar.

Det noterades att en ny it-organisation med etablerade styrgrupper är under uppbyggnad och har fastställts av landstingsdirektören. Vår bedömning är att den kommer att effektivisera och tydliggöra it-organisationens roll samt dess leverans. Det är av stor vikt att roller och ansvar tydligt definieras och kommuniceras inom verksamheten för att på så sätt tydliggöra vem/vilka som har mandat att fatta beslut, vilket kommer att ske i och med den nya organisationen.

Uppfattningen om Landstings-IT är idag god. Dock bedömer vi att Landstings-IT idag inte i tillräcklig utsträckning agerar som en strategisk samarbetspartner till verksamheten. Tydliga kontaktvägar in mot IT-organisationen och diskussionsgrupper saknas. Ett illustrerande exempel på bristande kontaktvägar är följande scenario som vi fått oss beskrivet; verksamhetschefen för en division kontaktar den tillförordnade it-chefen direkt för att få en lösning på sina "it-problem". Detta är resultatet av att en väl inarbetad och samordnad kravprocess för att fånga upp samt förmedla de krav och önskemål som verksamheten har på it-stödet idag saknas. Avsaknaden av en naturlig kravprocess mellan verksamheten och it kan leda till att it inte svarar upp till verksamhetens behov samt att

verksamheten fattar it-relaterade beslut som inte stöds av befintlig arkitektur och tekniska standarder. Det senare kan leda till diverse följdproblem, t ex en ostrukturerad och svårförvaltd it-miljö med ökade driftskostnader till följd.

2. Uppföljning och utvärdering av it-stödet

Uppföljningen av Landstings-IT och dess leverans sker i dagsläget genom balanserade styrkort som finns definierade i landstingsplanen och verksamhetsplanen för IT. Det framkommer under granskningen att ingen specifik utvärdering av it-leveransen sker utöver uppföljningen via balanserade styrkort.

Landstings-ITs interna resursutnyttjande följs inte upp specifikt och kan därför inte mätas eller värderas i förhållande till förväntad nytta.

3. Om landstingsstyrelsen har tillräckligt beslutsunderlag vad gäller säkra funktionen i Landstingets olika it-stöd?

Som grund för beslut ligger den tertiäla verksamhetsuppföljningen, vilken baseras på landstingsplanen. Verksamhetsuppföljningen genomförs av chefen för verksamhets- och ledningsstöd. Vi noterade dock att inga genomgångar/avvikelseanalyser genomförs av kvalitativa data av Landstings-ITs verksamhet i samband med tertiärrapporteringen för landstingsstyrelsen.

Under 2011 har endast ett beslut tagits av landstingsstyrelsen som är direkt hänförligt till funktionen/verksamheten Landstings-IT. Detta var beslutet kring ny it-strategi. Det noterades att landstingsstyrelsen har haft en god grund och beslutsunderlag för detta beslut.

4. Bedöma om landstingsstyrelsen genom sin styrning, uppföljning och interna kontroll hanterar risker på ett tillfredsställande sätt?

Vi konstaterar att det i dagsläget saknas etablerade rutiner för riskhantering inom Landstings-IT. Inga kontinuerliga och fullständiga riskanalyser genomförs för Landstinget i Värmlands it-stöd. Detta ökar risken för att Landstinget vet mycket lite om vilka risker man är utsatt för och hur dessa risker ska hanteras.

Vidare noterades att Landstingets tjänstemannaledning inte har definierat ett angreppssätt för hanteringen av it-relaterade risker. Det saknas även en fullständig, strukturerad uppföljning kring it-risker.

5. Bedöma om landstingsstyrelsens styrning, uppföljning och interna kontroll säkerställer att fullmäktiges beslut och gällande regler efterlevs?

Under våren 2011 fastställdes och beslutades, av landstingsstyrelsen, en ny utarbetad it-strategi. Denna strategi, vilken har legat till grund för denna granskning och vars strategiska mål har syftat till att utgöra grund för revisionskriterierna, bedöms som ett väl utformat styrande dokument. Dock konstaterar vi att styrelsen ännu ej har beslutat om hur it-strategin skall följas upp för att säkerställa att de beslut som legat till grund för strategin efterlevs.

6. Om införandet av Cosmic/PAS motsvarar verksamhetens krav och om systemet stödjer verksamheten?

Enligt våra intervjuer har de flesta av intervjurespondenterna inom verksamheten haft invändningar mot hur införandet av Cosmic/PAS har bedrivits, främst mot projekthanteringen genom åren. Det konstaterades att roller och ansvar har varit otydligt definierade, vilket har medfört långa beslutvägar som bland annat har lett till förseningar. Verksamheten har i vissa hänseenden varit inblandad i kravprocessen och i de beslut som har legat till grund för utformningen av Cosmic/PAS. Enligt intervjurespondenterna har man önskat en större grad av inblandning för att kunna påverka de delar som direkt har haft en bäring på deras verksamhet.

Det noterades att utvalda projektdeltagare inom Cosmic-projektet har erhållit utbildning inom projektstyrningsmodellen Projekttil. Dock har denna modell inte tillämpats på projektet. Detta har medfört svårigheter i uppföljning mot tänkt funktionalitet, kostnader, aktiviteter och risker. Vi bedömer att detta är en stor bidragande orsak till varför projektet har försenats och där systemet, av ett antal vårdinstanser, bedöms som otillräckligt och "dåligt" samt att de inte har velat implementera det i sin verksamhet.

5. Resultat – IT Management Analysis

Sammanfattning

Vår sammanfattande bedömning baserat på IT Management Analysis, är att Landstinget i Värmland har inlett en resa mot en effektiv och mogen it-verksamhet. Den nya organisationen med inrättandet av en CIO-roll är ett tydligt ställningstagande kring att it är viktigt och att leverans av it-tjänster skall vara fokuserade mot verksamhetens krav och levereras på ett kostnads- och tjänsteffektivt sätt. Dock är it-verksamheten inte där i dag. Inom it och kring it-tjänster bedrivs idag, och kommer att bedrivas även fortsättningsvis ett stort förändringsarbete. Hur lyckosamt detta arbete kommer att bli beror på tempo och uthållighet både hos personalen på it (från CIO till enskild medarbetare) och mottaglighet hos resten av verksamheten. Vi noterade att förändringsarbetet med den ”nya” förslagna organisationen har presenterats för landstingsstyrelsen och har mottagits väl, vilket är en förutsättning.

Vi anser att det finns en, jämfört med liknande organisationer, god mognadsnivå inom it. Dock finns en förbättringspotential inom styrning av it. Mer om detta belyses under avsnitt 6.

It-strategi

Landstinget i Värmland har sedan den tidigare it-strategin (den nuvarande är under införande) införd 2009/2010 kopplat samman landstingsplanen och verksamhetsplanen för it ur ett it-stödsperspektiv. Ur verksamhetsplanen skapas sedan balanserade styrkort för detaljerad uppföljning både mot it-strategin och mot de styrande plandokumenterna. Denna styrkortsuppföljning är konstruerad på ett sådant sätt att uppföljning kan ske på flera olika nivåer.

Vidare står it-organisationen inför en större omorganisation där Landstinget rör sig bort från stuprörorganisationen till att kunna stötta verksamheten bättre och därigenom även stötta it-strategin bättre. Att låta verksamheten styra hur it ska organiseras visar ur ett organisatoriskt perspektiv på en hög mognadsgrad. Detta kan även leda till en effektivare it-styrning på sikt.

Den strategiska planeringen sker idag utifrån ett ”uppifrån och ned perspektiv”, samtidigt sker uppföljningen ur ett ”nerifrån och upp perspektiv”. Detta tyder på en mogen strategiprocess och en mogen it-strategi.

It-leverans

It är idag organiserat i en drift- och en förvaltningsavdelning vilka uppvisar ett visst mått av stuprörstänkande. Detta är ett traditionellt synsätt på hur it-leverans har sett ut och gör att vissa synergieffekter går om intet. Dock står it-organisationen inför att organisera sig utifrån en processkarta vilken baseras på ITIL v3. Detta kommer att föra it närmare verksamheten och öka mognadsgraden i leveransen.

It-leveransen värderas utifrån de balanserade styrkorten. Det finns för- och nackdelar med en liknande värdering. Fördelarna är att det finns tydliga mål och måttal för leveransen. Nackdelen med detta är att när kännedom finns om vad som värderas och hur detta värderas så kommer styrning att ske, medvetet eller omedvetet, mot detta. Därigenom skapas en anpassad bild för att få bra värdering av sin verksamhet i enlighet med styrkorten. En förutsättning för att balanserade styrkort skall uppfylla sitt syfte, är tydliga och mätbara mål som inte endast fokuserar på ledningens styrbehov utan även på verksamhetens.

It inom Landstinget i Värmland är idag en anslagsfinansierad verksamhet. Detta innebär att it bär sina egna kostnader och att ingen användare av it betalar för sitt nyttjande annat än med minskade anslag till sin egen verksamhet.

Då it är "gratis" för användarna är det mycket svårt för dem att värdera nyttan av det som levereras. Det blir även väldigt lätt att ställa orimliga krav då verksamheten inte kan sätta ett pris på de krav man ställer på it avseende leverans och servicenivåer. Inte heller kan it-leveransen mätas då inga tydliga avtal finns upprättade mellan it och den övriga verksamheten.

Sammanfattningsvis leder detta till en mognadsnivå medel, avseende leverans.

Teknologi

Landstinget i Värmland lider till viss del av att det funnits en otydlig strategi kring vilket it-stöd som respektive nyttjare och mottagare skall ges. Detta visas till exempel i att det innan Cosmic/PAS projektet fanns, och till viss del finns, tre olika patientjournalssystem. Resultatet är att det finns över 600 applikationer som skall förvaltas och driftas. Antalet skall även ses ur ett systemperspektiv där flertalet av applikationer samverkar med varandra. Förändringar i en applikation kan skapa krav på förändringar i andra applikationer och integrationsgränssnitt. På samma sätt kan detta även leda till att uppdateringar och liknande skjuts på framtiden då olika applikationer inte går i takt med varandra i nya versioner.

Just nu pågår ett projekt kring att implementera en mer flexibel plattform i form av ett virtualiseringsprojekt. Virtualisering innebär ett bättre nyttjande av befintlig teknik där det finns möjlighet att effektivare nyttja befintlig kapacitet. Vidare ger detta ett mer energieffektivt nyttjande av hårdvaran då fler applikationer nyttjar samma plattform. En arkitektur baserad på en virtuell miljö är mer flexibel än traditionella miljöer. Att flytta applikationer i en virtuell miljö låter sig göras betydligt enklare och med mindre påverkan för nyttjarna än i traditionella miljöer.

Sammantaget ger detta att Landstinget i Värmland befinner sig på en mognadsnivå medel avseende teknologi. Hade inte virtualiseringsprojektet startats och pågått hade mognadsgraden varit omogen.

Personal

Ett mål med den nya organisationen är att it ska bli mer verksamhetsnära och mer verksamhetsstyrt än vad det är idag. Stor del av personalen använder it i sitt dagliga arbete, men mognadsgraden skiljer mellan olika arbetsplatser även olika demografiska faktorer påverkar mognadsgraden inom arbetsplatsen.

It-personalen är av naturliga skäl mogna användare av it och kunniga inom sina respektive områden. Den bild som de intervjuade mottagarna av it-stöd ger är att personalen på it präglas av effektivitet och serviceanda. Det som sker just nu är en samlad fortbildning för att ge ett kompetenslyft till it-personalen, samtliga skall bli certifierade enligt ITIL v3 foundation (ITIL v3, eller Information Technology Infrastructure Library version 3, är en uppsättning principer för att hantera it-infrastruktur som har sammanställts av brittiska Office of Government Control, OGC. ITIL innehåller detaljerade processbeskrivningar av hur olika it-relaterade uppgifter kan utföras). Personalen arbetar idag processororienterat inom förändring- och incidenthantering. Det är ett fortlöpande arbete att implementera fler processer.

Hade mognadsnivå analyserats enbart på personalen inom it hade en hög mognadsgrad uppnåtts. Med den blandade bild av hur väl personalen kan ta emot och hantera it-stöd hamnar Landstinget i Värmland på en mognadsnivå medel.

System & applikationer






Landstinget i Värmland har idag 600 olika tillämpningsapplikationer. Inte alla är fleranvändarapplikationer utan kan vara olika typer av en-användarlösningar till exempel MS Excel ark som används för att stödja den egna verksamheten. Just nu pågår ett systemkonsolideringsarbete då LiV går från tre olika journalsystem till ett. Avseende andra tillämpningar så värderas alla nya system mot befintlig systemkarta för att se vilka möjligheter som finns till att minska antalet applikationer.

LiV strävar även mot att gå mot öppna standarder i så stor utsträckning som möjligt. Detta är en mogen process där resultatet ofta är en kostnadsänkning för att leverera samma tjänst till slutanvändarna.

Under arbetet har PwC identifierat två områden där förbättring kan ske. I dag saknas ett effektivt dokumenthanteringssystem. I fallet Pegasus och införandet av Cosmic/PAS så har traditionell diskstruktur med mappar och foldrar på en gemensam server använts för att hålla ordning på dokumentationen. Detta är förvisso relativt kostnadseffektivt men brister i funktioner såsom versionshantering och liknade kan påverka verksamheten menligt. Vidare så finns det förbättringar att göra i testprocessen. Det är först under hösten 2011 som en testledare har utsetts och tilldelats Pegasus-gruppen. Test har tidigare skett i en avskild testmiljö (avskild testmiljö används fortfarande och är en god praxis att tillämpa) där de som har varit kunniga kring funktioner som skall testas har ansvarat för att testa just dessa funktioner. En nackdel med denna metod är att testerna blir stuprörorienterade och inte processororienterade. I fallet Cosmic/PAS blir det alltså inte patientflödesprocessen som testas utan enskilda funktioner. LiV är på väg mot ett mer metodiskt testande under ledning av en testledare. Vidare så kommer LiV att samverka med testcentret på Sätterstrand, Compare, för att lyfta testprocessen ytterligare.

Sammanfattningsvis kan sägas att LiV har mognadsgrad medel avseende system och applikationer.

Nedanstående tabell sammanfattar mognadsgraden för respektive område.

Mognadsgrad	Område
	It-strategi
	It-leverans
	Teknologi
	Personal
	System & applikationer

6. *Rekommendationer*

Nedan presenteras våra rekommendationer med anledning av den genomförda granskningen. Som en integrerad del i detta återfinns även förslag till förbättrad riskanalys. Rekommendationerna kommer att vara kopplade till revisionsfrågorna vilka presenterades i avsnitt 4.

Organisation och styrning

PwC anser att den nu beslutade it-organisationen skall sätts så snart som möjligt samt löpande följas upp och utvärderas så att medarbetarna och organisationen är delaktiga i det förändringsarbete som sker. Vidare rekommenderar vi att den beslutade systemförvaltningsmodellen införs och en arbetsplan för hur denna skall implementeras på befintliga system utarbetas. Denna rekommendation återfinns som ett av målen i den utredning som genomfördes kring it-verksamheten i Landstinget i Värmland Dnr LK/111442. PwC rekommenderar att i samband med införandet av den nya organisationen för it, att roller och mandat tydliggörs så att krav- och beslutsprocesser går fortare och med ökad spårbarhet.

PwC anser vidare att LiV bör fortsätta sitt arbete med att implementera en processkarta i enlighet med ITIL v3.

För att uppnå en god ledningsstruktur och styrning av it krävs ett omfattande förändringsarbete. Detta arbete skall inte underskattas utan kräver analys och en reell tidplan för att medarbetarna skall orka med förändringen samtidigt som övriga uppdrag genomförs enligt verksamhetsplan.

Uppföljning och utvärdering

Uppföljning av it-stödet sker idag med hjälp av balanserade styrkort. Detta anses vara en god praxis för att kunna göra en kvantitativ uppföljning. Dock kan detta leda till att man optimerar sin verksamhet utifrån de balanserade styrkorten så att man presenterar rätt värden. För att undvika detta bör den kvantitativa uppföljningen i form av produktivitet och produktionsdata, även kompletteras med en utökad kvalitativ uppföljning. Detta i syfte att få ett mer användarorienterat perspektiv i uppföljningen för att kunna analysera om ett adekvat it-stöd erbjuds kärnverksamheterna med tillräcklig tillgänglighet och support.

Vi har noterat att Landstings-IT under 2011 har etablerat en tjänstekatalog som beskriver alla it-tjänster/it-stöd som erbjuds verksamheten. Vi rekommenderar att arbetet kring detta fortsätter och tillämpas till fullo. Detta för att kunna analysera om rätt tjänster erbjuds och underhålls samt om det sker på rätt sätt till rätt kostnad. Med ett tjänsteportföljperspektiv går det även att följa upp it-organisationens interna resursutnyttjande, vilket vi har noterat utförs delvis i form av antaganden och uppskattningar. För att få en mer detaljerad och exakt kostnadsuppföljning av Landstings-IT och dess tjänsteutbud, rekommenderar vi att kostnader redovisas enligt en it-kontoplan per aktivitet samt tjänsteobjekt.

Då it är en verksamhetskritisk tillgång bör denna tydligare följas upp på landstingsstyrelsenivå. På det sätt som informationen aggregeras och presenteras idag, möjliggörs en grundläggande verksamhetskunskap. Tjänstemannaledningen ansvarar för att avvikelser, både positiva och negativa,

lyfts fram, analyseras och presenteras i lämpliga former för landstingsstyrelsen, alternativt dess tekniska utskott. Styrningen inom LiV har präglats av en styrning som varit anpassad för varje enskilt tillfälle, s.k. Ad hoc-styrning. Detta är något som Landstinget i Värmland börjar röra sig bort från. Ad hoc-styrning gör det svårt att göra en korrekt riskbedömning då hur risker bedöms kommer att ändras från fall till fall. PwC rekommenderar därför att Landstinget inför ett vedertaget ramverk såsom exempelvis COBIT. Detta då ett ramverk tydliggör behovet av och nyttan med en strukturerad riskhantering. Ramverket ger även tydliga kontroller, vilket skapar en god kontrollstruktur. Vidare bör landstingsstyrelsen fatta ett beslut kring hur risker i stödverksamheten såsom it skall bedömas och klassificeras. Dessutom bör de riskbedömningar som de facto görs i organisationen aggregeras upp på landstingsstyrelsenivå. Detta för att styrelsen skall ha en helhetsbild över vilka strategiska risker som finns i verksamheten och hur dessa har bemötts.

PwC har observerat att det i dagsläget finns brister i hur styrning, uppföljning och intern kontroll sker avseende it. Detta trots att det finns en tydlig besluts- och planeringsprocess inom LiV. Bristerna har sin grund i att landstingsstyrelsen saknar tillräckligt god kännedom om stödverksamheterna inom Landstinget och på så sätt kan säkerställa att fullmäktigebeslut och gällande lagar, förordningar och regelverk efterföljs. En kompetenshöjning inom detta område skulle möjliggöra en effektivare styrning, uppföljning och intern kontroll inom detta område. En exempelstudie på detta skulle kunna vara en löpande uppföljning av gällande it-strategi.

Cosmic/PAS

Vi har noterat att det finns ett antal så kallade förutfattade meningar inom organisationen kring Cosmic/PAS. Dessa har i stor utsträckning sin grund i att projektet har varit illa skött. Det har varit en otydlig rollfördelning och brister i kravprocessen samt tester mot uppsatta krav. För att råda bot på detta upprättades Pegasus som fick ett programledningsansvar kring Cosmic/PAS. Detta var ett steg i rätt riktning. Vår rekommendation är att vid liknande implementationsprojekt måste väl etablerade projekt- och testledningsmetoder användas. Användandet av projektledningsmetoder, till exempel Projektil, skapar en miljö med tydliga roller, uppföljningskontroller, milstolpar och rapportering.

Under hösten 2011 har Landstinget inom ramen för Pegasus avsevärt förbättrat testprocessen genom att dels anlita en testledare som kommer att ansvara för testprocesserna samt inlett ett samarbete med testcentret Compare Testlab på Sätterstrand (Compare Testlab är ett regional kompetenscentrum för testverksamhet). PwC rekommenderar att Landstinget fortsätter detta arbete kring test.



Om ni har några frågor rörande denna rapport eller om det är något ytterligare vi kan hjälpa er med, tveka inte att kontakta oss. Slutligen vill vi passa på att tacka er för möjligheten och för ett gott samarbete.

Ort & datum

Ort & datum

Michael Attelid
Projektledare

Jon Arwidson
Uppdragsledare