

# Gevinstrealisering i et porteføljestyringperspektiv

Porteføljestyring som strategisk virkemiddel i realisering  
av grunnmuren i vårt omstillingsprogram:

*Pasientenes behov skal være førende for  
struktur, organisering og innhold i tjenestene*

DIFI 2. juni 2010

Kristin Weidemann Wieland

Viseadministrerende Helse Sør Øst RHF

- **Om Helse Sør-Øst og utfordringsbildet IKT i helse**

- **Omstillinger Helse Sør-Øst**

- **Strategisk styring - PPM i HSØ**

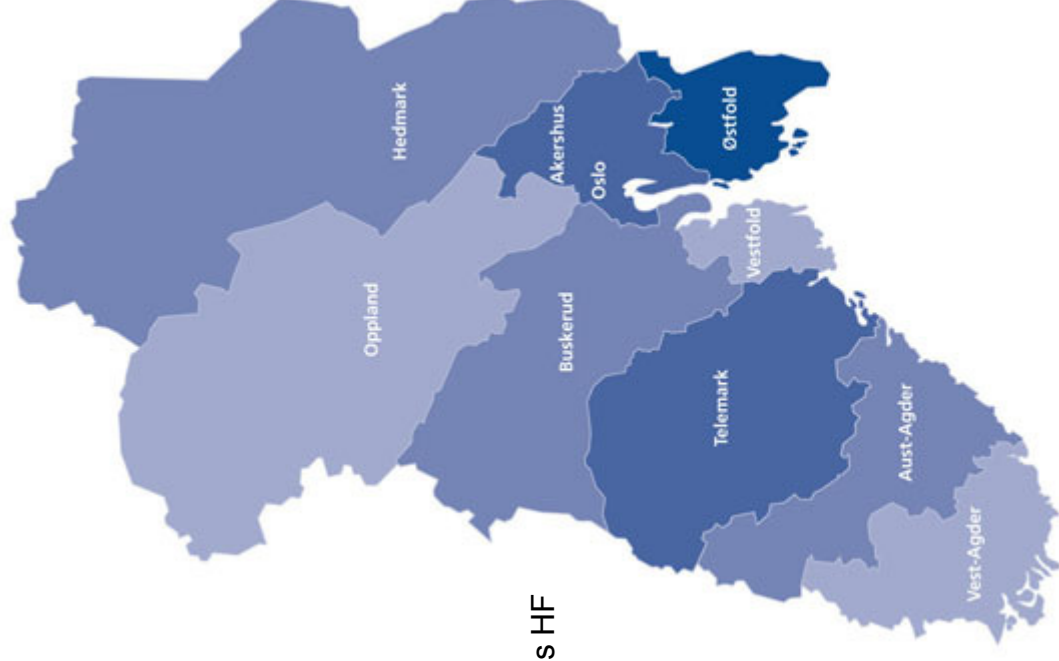
- **Gevinstrealiseringskonseptet**

# Helse Sør-Øst - gode og likeverdige helsetjenester til alle



- 11 helseforetak
- 65.000 medarbeidere
- Befolkning ca. 2,7 millioner
- Omsetning 2009: 52 mrd kro

Akershus universitetssykehus HF  
Oslo universitetssykehus HF  
Psykiatrien i Vestfold HF  
Sunnaas sykehus HF  
Sykehuset i Vestfold HF  
Sykehuset i Innlandet HF  
Sykehuset Telemark HF  
Sykehuset Østfold HF  
Sørlandet sykehus HF  
Vestre Viken HF  
Sykehusapotekene HF



# Utfordringsbildet

- Mange aktører og mange interesser
- Politiske føringer (og slik skal det være!)
- Lovverk og regler (og mange tilsynsorgan!)
- Økende gap mellom behov/etterspørsel og finansiering
- Svak tradisjon for gjennomgående virksomhetsstyring
- Behov for sterk prioritering av knappe midler
  - må si nei til prosjekter som er samfunnsnyttige fordi vi mangler realiseringskapital

# Ledelse i helse – balansering av det løpende trilemma

**Medisin og  
helsefaglige  
vurderinger**

**Politikk**

**Økonomi**

..... Og være klok nok til å vite i hvilket hjørne  
av trekanten du bør befinne deg til enhver tid....

# Resultater og utfordringer

- Vidar Oma Steine: ”God pasientbehandling dreier seg i det store og hele om god informasjonsforvaltning”
- Realisering av et integrert helsevesen, hvor de ulike aktørene samhandler basert på elektronisk informasjonsgrunnlag, slik at pasienten opplever behandlingen fra A til Å som et **”helhetlig forløp”**
  - tar lengre tid,
  - koster mer,
  - stiller større krav til organisasjonsutvikling og ledelse
  - og viser så langt svakere resultater enn forventet
- Utfordringene ligger på flere nivå:
  - lite strategisk fokus i sektoren på IKT som virkemiddel for endring
  - fragmentert organisering og styring
  - manglende finansiering
  - lovmessige utfordringer
  - manglende standardisering → kostbar omlegging til felles løsninger.....
  - varierende kvalitet på leverandører og løsninger **HELSE** ●●● **SØR-ØST**
  - endringsmotstand og ”profesjonskamp”

- **Om Helse Sør-Øst og utfordringsbildet IKT i helse**

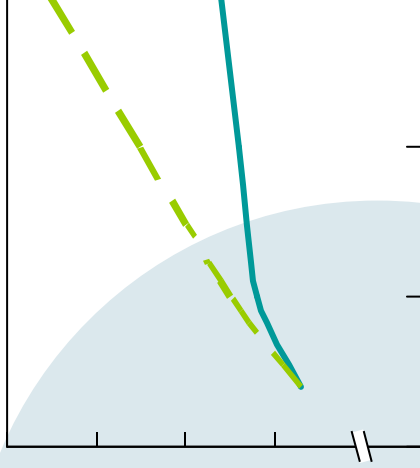
- **Omstillinger Helse Sør-Øst**

- **Strategisk styring - PPM i HSØ**

- **Gevinstrealiseringskonseptet**

# Omstilling i Helse Sør-Øst

**Et økende gap mellom behov og finansiering**



**Vi må omprioritere ressursene for å skape et bærekraftig helsevesen**

- Sykdomsgrupper i vekst
- Forskning
- Medisinsk teknologi
- IKT
- Moderne nybygg
- Kompetanseutvikling

**Et omfattende program med fem innsatsområder**

1. Hovedstadsprosessen
2. Forskning
3. IKT, stab og støtte
4. Kunnskapshåndtering
5. Mobilisering

# Utvikling av fellestjenester

## Fire områder

1. Eiendom
2. Innkjøp og logistikk
3. Administrative støttefunksjoner
4. IKT

## Ett mål:

Støttefunksjoner - både til medisinsk og administrativt arbeid i helseforetaksgruppen - skal

Standardiseres. Dette gjelder

både teknologi, organisering og prosess for å frigjøre

ressurser til pasientbehandling



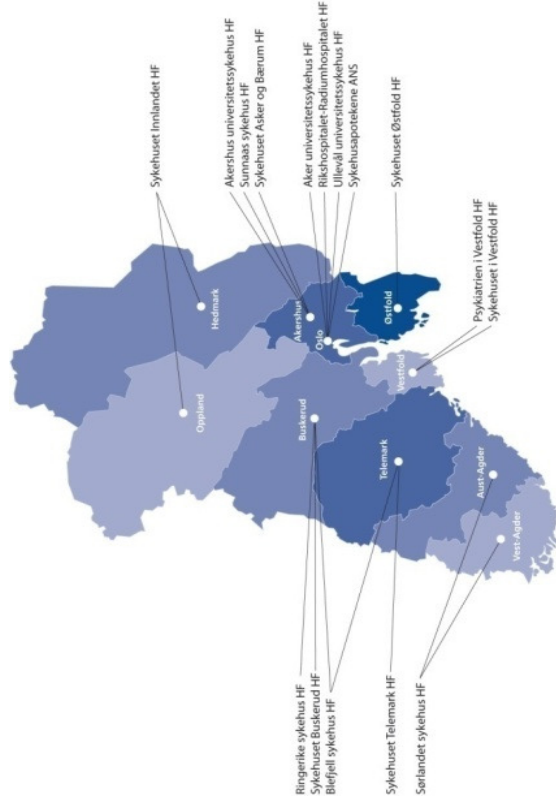
# 1. september 2009 ble Sykehuspartner IKT en av Nordens største IKT tjenesteleverandører



## Sykehuspartner



Ansatte	Budsjett	Antall brukere	Pcer	Applikasjoner	Servere
650	~1,5 MRD	70.000	47.000	3.500	3.000



- **Om Helse Sør-Øst og utfordringsbildet IKT i helse**
- **Omstillinger Helse Sør-Øst**
- **Strategisk styring - PPM i HSØ**
- **Gevinstrealiseringskonseptet**

# Porteføljestyring vedtak i styret juni 2008

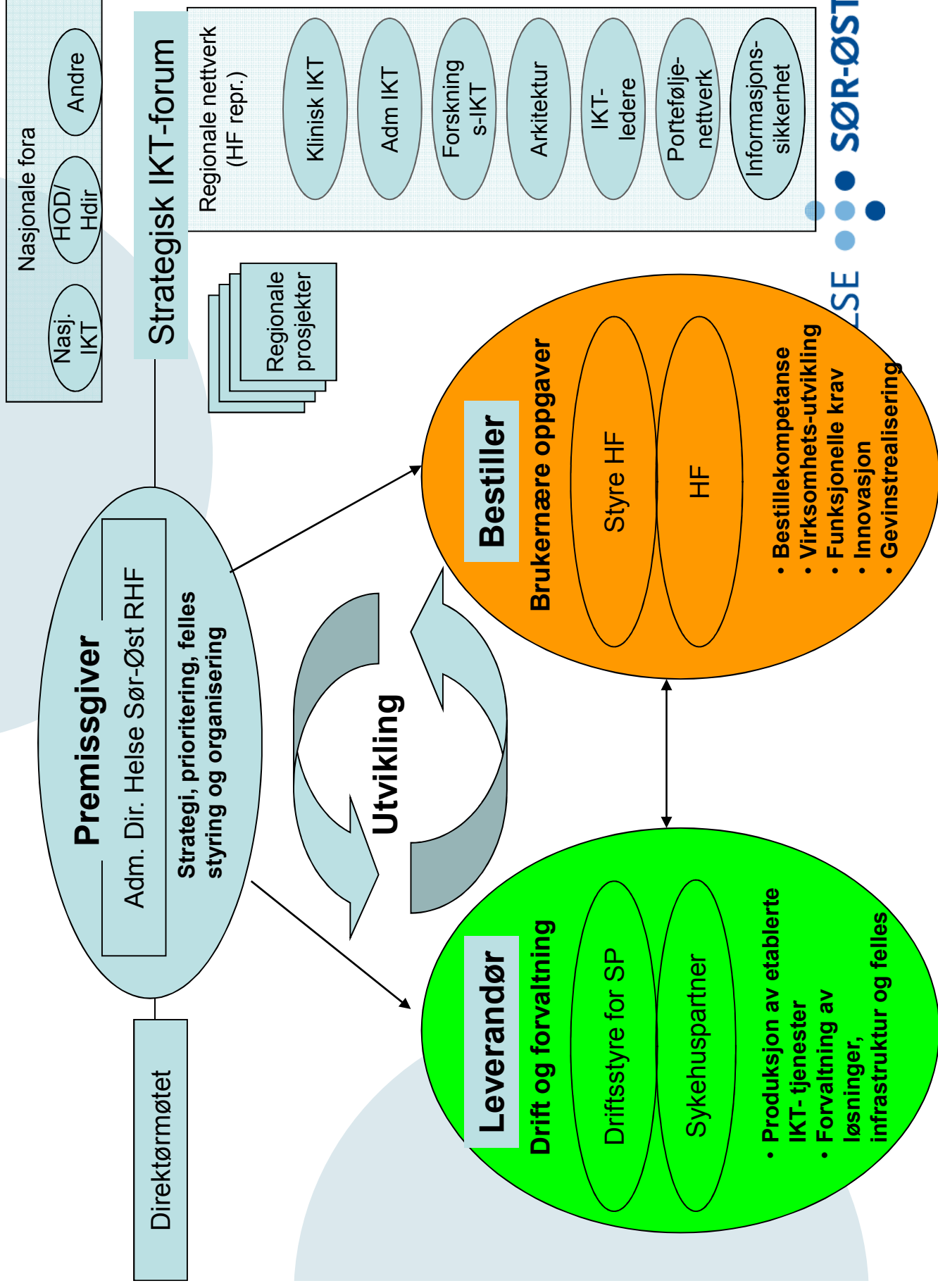
## Styrets vedtak:

- a. Det etableres metoder, verktøy og rutiner for porteføljestyring av prosjekter på områder som er viktige for å realisere nasjonale og regionale mål og strategier.

Porteføljestyringen skal sikre standardisering, felles prioritering og god styring av investeringsmidler på IKT- området.

- b. Det etableres en regional samordning av hele den samlede prosjektporteføljen.

# Modell for organisering og styring av IKT-området



# IKT-prinsipper for Helse Sør-Øst, vedtatt mai 2009

IKT er et verktøy for å støtte virksomheten og medarbeiderne i utøvelse og utvikling av pasientbehandling, forskning, undervisning og pasientopplæring, og skal i tillegg bidra til god styring og ressursutnyttelse

IKT skal sikre tilgjengelighet, integritet, konfidensialitet og kvalitet i informasjonen for pasient, pårørende og behandler

IKT skal understøtte kunnskapsbaserte behandlingsforløp, og legge til rette for brukermedvirkning og samhandling i helsevesenet

IKT-utviklingen skal sikre fleksibilitet for fremtidige endringer, og søke harmonisering på tvers av løsninger. Utviklingen skal bygges på nasjonale og internasjonale standarder og gjøres mest mulig leverandøruavhengig.

All IKT-utvikling forutsetter utvikling av organisasjon, kompetanse og arbeidsprosesser for gevinstrealisering til styrking av pasientbehandlingen

# Porteføljeadministrasjonens bidrag til virksomheten

## 1) Optimal bruk av ressurser

- Effektiv prosjektgjennomføring
- Effektiv ressursallokering
- Effektiv kommunikasjon

## 2) Strategisk retning

- I henhold til nasjonale strategier og føringer
- I henhold til strategi i Helse Sør-Øst RHF

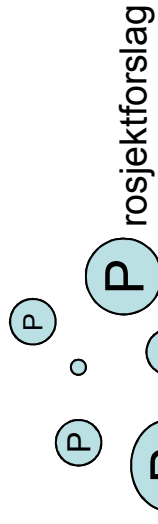
## 3) Effektiv risikohåndtering

- Tids og kostnadsoverskridelser
- Kompetanse og ressurstilgjengelighet
- Sikkerhet
- Strategisk retning
- Kvalitet
- Lover og regler

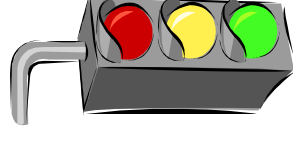
## Hovedspørsmål for styring og måling

- Er organisering og styring av prosjektet tilrettelagt for sikring av resultatene man ønsker å oppnå?
- Hvordan er økonomien i pågående prosjekter?
- Hvordan er prosjektene i forhold til planlagt fremdrift?
- Hvordan er den samlede risikoprofilen for prosjektporteføljen?
- Hvordan påvirker prosjektenes status avhengighetene mellom prosjektene?
- Har vi tilstrekkelig ressursutnyttelse og kommunikasjon på tvers av prosjektene?
- Ivaretar prosjektene våre målsettinger i forhold til kvalitet?
- Har vi riktig kompetanse i organisasjonen til å ivareta overgang fra prosjekt til operasjonell drift?
- Tilrettelegger prosjektene for god innføring fra prosjekt til drift, og dermed for gevinstrealisering?
- Ivaretar vi gevinstrealiseringen fra ferdigstilte prosjekter?

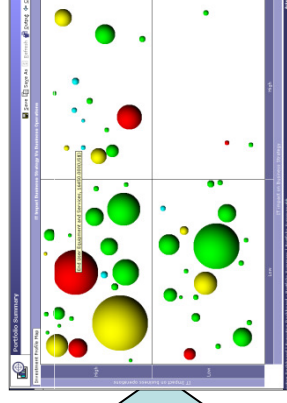
# Styring av Prosjektportefølje i Helse Sør Øst



- Måloppnåelse
- Prioritering
- Balansering
- Risikominimalisering
- Gevinstrealisering



## PORTEFØLJE



Portefølj  
e-styre

Prioritering  
ut i fra  
kriterier og  
vekting av  
disse

Program  
Helhetlig  
pasientløp

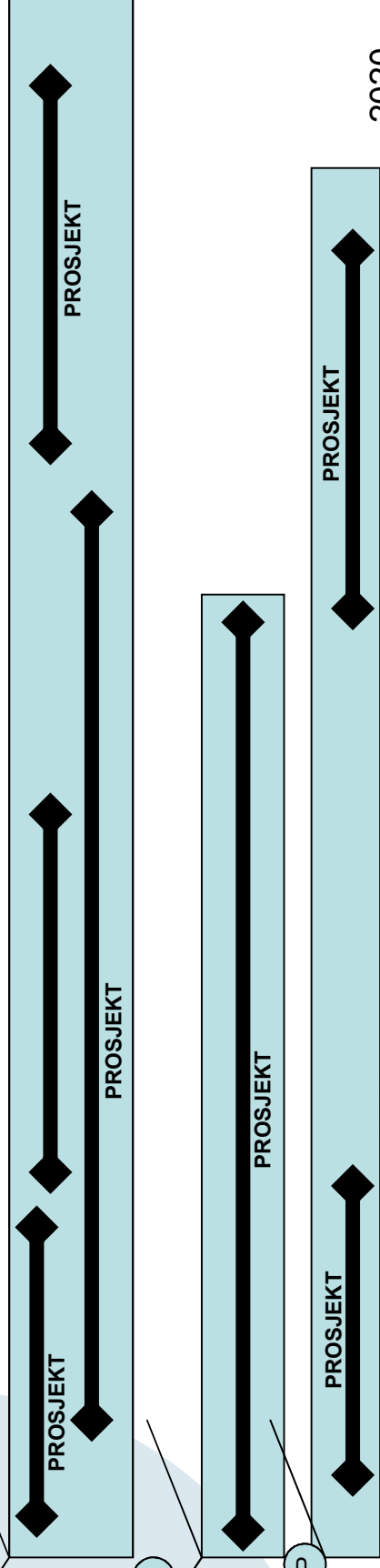
Program B

Program C

2009

2010

2020



# Prosjektbehov og omfang, tilgjengelige midler IKT

- *Vi bruker årlig i overkant av omkring 1 mrd til reinvesteringer, reanskaffelser og utvikling IKT, eller 2% av kostnadsbase/omsetning.*
  - **625 mnok regionale investeringsmidler, hvorav omkring 270 til driftsinvesteringer/reanskaffelser drift**
  - **300 mnok driftsmidler til prosjektutvikling**
  - **I tillegg kommer lokal medfinansiering til investeringer i regionalt prioriterte prosjekter (inntil 25%), rent lokalt prioriterte og finansierte prosjekter, samt lokale kostnader til innføring**
- Antall prosjekter/programmer/tiltak innmeldt for regional prioritering 2010 var 120 (hvorav 20 videreført fra 2009)
- 44 prosjekter/tiltak av disse er vedtatt i av styret i HSØ i den prioriterte prosjektporteføljen 2010-2012

• **HSØ og utfordringsbildet IKT Helse**

• **Omstillinger IKT Helse Sør-Øst**

• **Strategisk styring - PPM i HSØ**

• **Gevinstrealiseringskonseptet**

# Styremøte Helse Sør-Øst RHF

## 10. desember 2009

- Sak 094-2009  
Regionale prioriteringer innen IKT-investeringer 2010

– ”.. Styret forutsetter at det i alle nye IKT-prosjekter sikres gevinstuttak gjennom systematiske planer for og oppfølging av lønnsomhet og gevinstrealisering gjennom sikring av tilstrekkelig opplæring, organisasjonsutvikling og endring av arbeidsprosesser..”

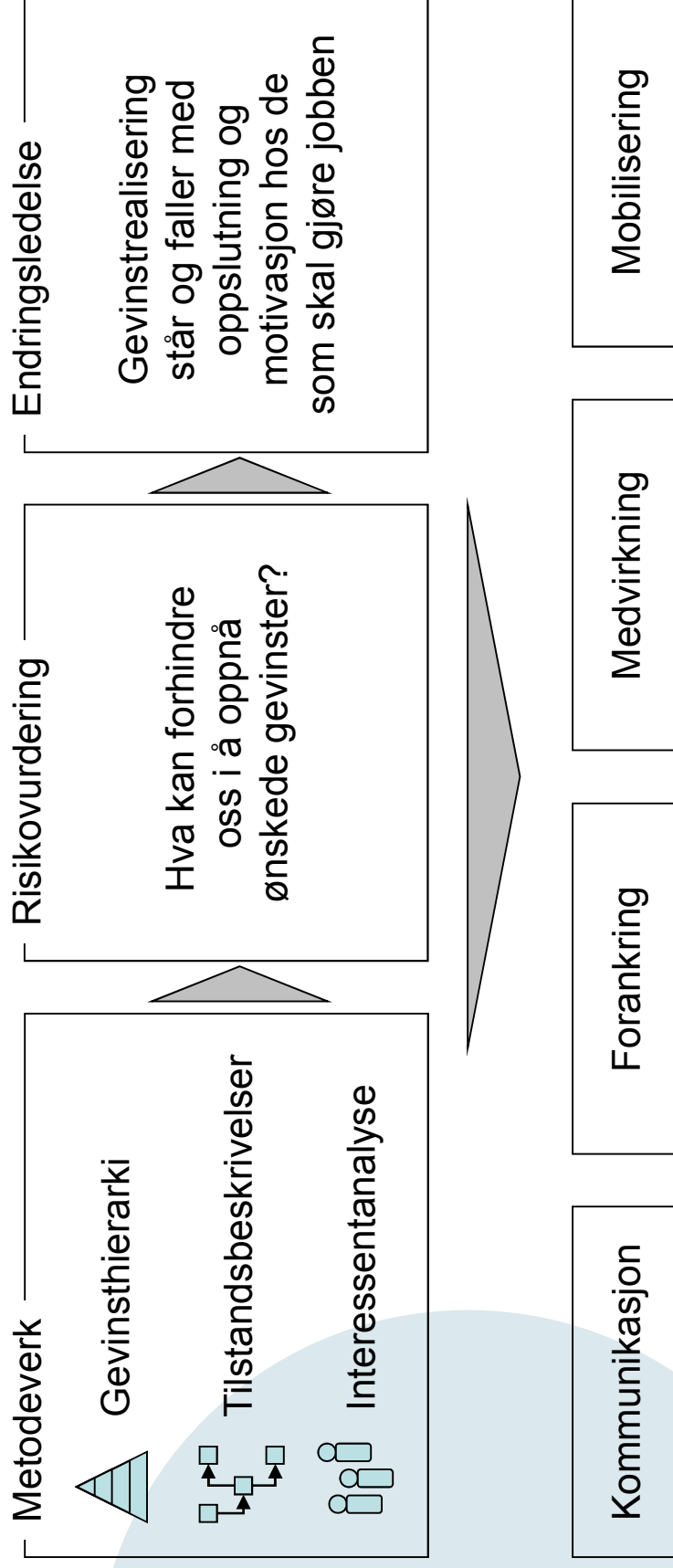
# Gevinstrealisering i 5 dimensjoner

- According to (Bakos, 1987), most relevant literature focus on the following five-level, hierarchal, view of organizations:
    1. An individual performing a task
    2. A work group including many individuals
    3. An organization consisting of several groups (Firm level)
    4. An industry with a number of firms (Industry level)
    5. The entire economy, or society, as whole
- (Bakos, 1987) argues that based on the organizational view taken the impact from IT will differ.

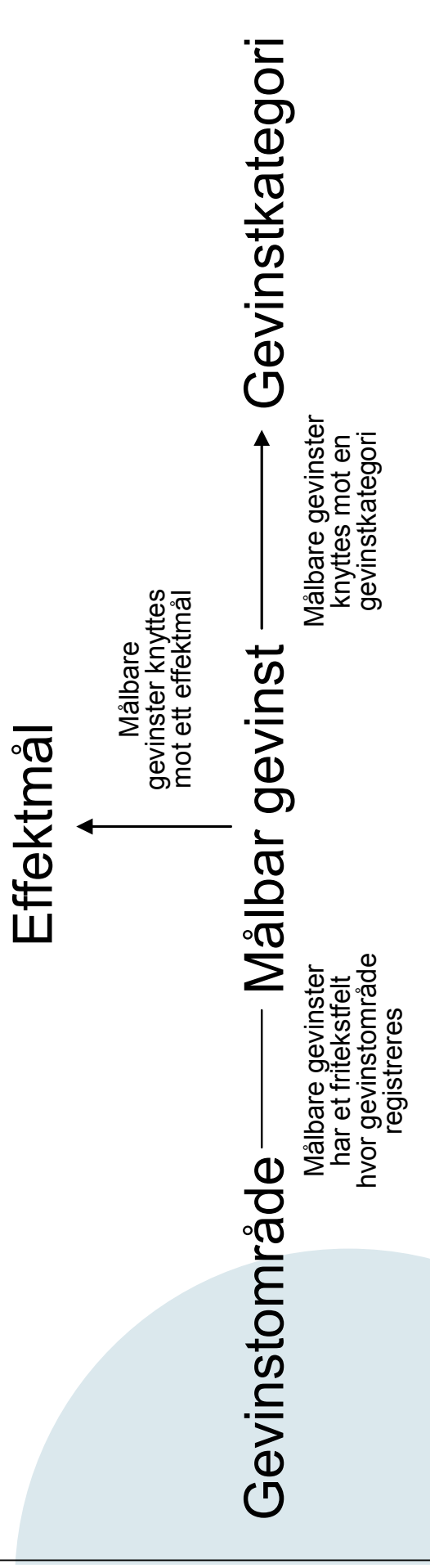
**Kilde:**

Perspectives on Business Value from IT. Defining and Driving Business Value from Information Technology in Norwegian Organizations. Master's Thesis Norwegian University of Science and Technology, NTNU, Bjerkestrand, Brecke og Hauan, 2010

# Oversikt over konseptet



# Hvordan gjør vi det?



# Gevinstkategorier

Beskrivende tekst	Aktuelle verdier	Nærmere beskrivelse
Gevinstkategori	Økonomiske gevinster du <u>direkte</u> kan ta ut av organisasjonen (endring av arbeidsrutiner)	Eksempelvis <b>reell</b> nedbemanning av personellressurser som følge av endrede arbeidsprosesser.
	Økonomiske gevinster du kan ta ut av organisasjonen (Materialer og utstyr)	Eksempelvis x antall kroner spart i reduserte drifts- og vedlikeholdskostnader som en følge av en <b>reell</b> utfasing av materiell og utstyr.
	Aktivitets- og tidsgevinster	Eksempelvis mindre tidsmessige besparelser gjennom endring av arbeidsprosesser hos en yrkesgruppe som <b>reelt</b> overføres til andre gjøremål. Dette kan for eksempel være administrative oppgaver som bortfaller til fordel for mer pasientrettet innsats.
	Kvalitetsgevinster	Eksempelvis <b>reell</b> redusert liggetid som en direkte følge av endringen i form av nytt materiell, utstyr eller arbeidsrutiner.

# Bakgrunn for metodikk

Målsetninger

Gevinstområder

Målbare gevinster

Målinger

# Styringsnivå

## Virksomhetsstrategi

Nåsituasjon

Årlige rammer

Virksomhetsmål

## IKT langtidspan

SIKT – har ansvaret for å utarbeide langtidspan med strategiske føringer for IKT

Nåsituasjon

IKT  
Strategiske og  
langsiktede mål

## Porteføljestyre

SIKT har som porteføljestyre ansvaret for å sikre en optimal sammensetning av prosjekter og at disse henger sammen med mål og gitte rammer.

## Søknad

Til dele evt midler for gjennomføring av foranalyse.

## Oppfølging prosjekter i porteføljen

Behandle avvik til rammer  
Gi økt bevilgning, utsett eller stopp.

## Gevinstrealisering

Følge opp at  
gevinster hentes ut

## Prosjekt

Styringsgruppen har ansvaret for å sikre at prosjektet når sine mål innenfor gitte rammer.

Mandat

Mandat B3-B7

Forvaltning

B1

B2

B3

B4

B5

B6

B7

B8

Behovs-/  
idéfase

Foranalyse-/  
konseptfase

Planleggings-/  
forprosjektfase

Gjennomføringsfase

Pilotfase

Ibruk-  
takelsefase

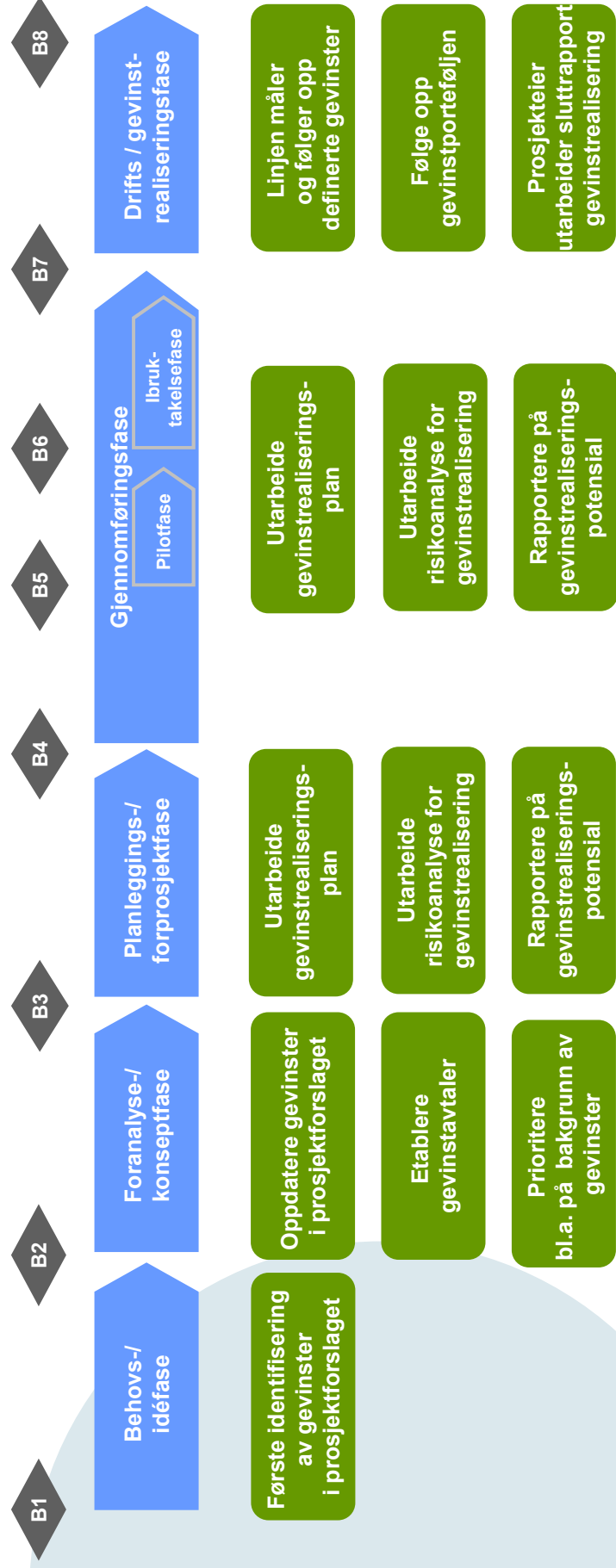
Drifts / gevinst-  
realiseringsfase

## Fagområde med spesielle krav til prosjekter

Arkitektur  
Opplæring  
Test m fl.

Tilrettelegge for at aktiviteter blir utført til riktig tidspunkt i prosjektene  
Tilrettelegge for standardiserte maler underveis i prosjekter

# Overordnet prosjektmodell med gevinstrealisering



# Verktøystøtte – gevinstrealisering pr. prosjekt

Search [Advanced]

Project: Properties: Main - **Gevinster** (Project: Helse Sør-Øst WS, prosjekt...)

Properties: Team Tasks Financial Plans Changebacks Hierarchy Risks/Issues/Changes Collaboration Processes Audit Dashboard

Main: Subprojects: Dependencies: Baseline

Open in Open Workbench [Read/Write] Go

Scenario: [Plan of Record] New More

Filter System Default Name: Måleenhet Power Filter (Build Power Filter)

Filter: Show All Save Filter Clear

Name	Effekt	Kategori	Gevinstområde	Nullinje	Gevinstmål	Sannsynlighet	Konsekvens	Risiko	Måleenhet	Gevinst	Gevinstrealisering
Redusert behandlingstid	Effekt som følge av nytt system	Økonomisk (Arbeidsrutiner)	70	100 000	100	70	Prosent	Plan	Prosent	70	2010 Q2 0 00 00 100 0
test	Effekt 2 som følge av nytt system	Økonomisk (Arbeidsrutiner)	sadfasd	100 000	78 000	75	Kroner	Måling	Kroner	75	2010 Q3 0 70 80 85 95 0

Total Results: 2

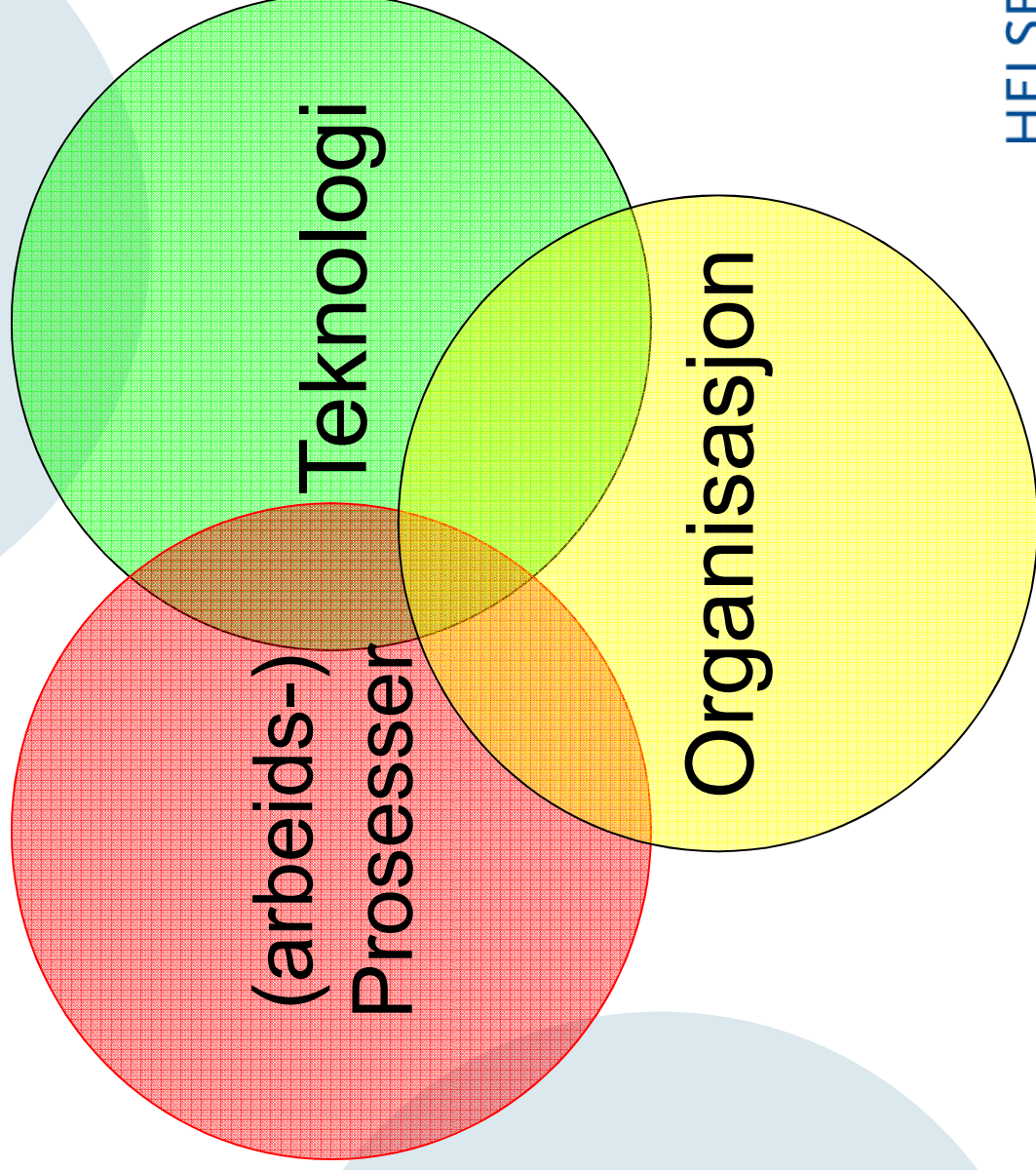
CA Clarity PPM :: Gevinst graf - Windows Internet Explorer

CA Clarity PPM :: Gevinst graf

Gevinst graf

Quarter	Nullinje	Gevinstmål	Plan	Måling
2010-Q2	70	100	70	70
2010-Q3	70	100	70	75
2010-Q4	70	100	80	85
2011-Q1	70	100	80	85
2011-Q2	70	100	80	85

# PTO- modellen





# Mer om gevinstrealiseringskonseptet...

- Gjennomarbeidet modell (1. utg Excel/2.utg. CA Clarity)
- Masterstudenter
- Delvis samordnet med SSØ (“Veileder i gevinstrealisering”)
- Modell bra
- Verktøyunderstøttelse
- Opplæring/strukturet innføring (underveis)
- Videre: organisering, ansvar roller støtteapparat endringsledelse/prosess



# Spørsmål





# Backupfoiler



# IKT innen helse: Ambisjoner, planer og forventninger

- Overordnede nasjonale planer og strategier
  - Si@planen (før reformen)
  - S@mspill 2007 (perioden 2003 – 2007)
  - ”Samspill 2” (2008 – )
  - IKT-føringer fra samhandlingsreformen (ikke vedtatt...)
- Nasjonal IKT
  - Felles strategier, planer og prosjekter for de 4 regionale helseforetakene
- Norsk Helsenet AS
  - Sikret bransjenett for helsesektoren (alle aktører). Initiert av de regionale foretakene, nå etablert som statsforetak.
- Regionale IKT- strategier i Helse Øst og Helse Sør
- Lokale strategier, planer og prioriteringer i det enkelte helseforetak

# Hva har vi lært – og hva gjør vi videre?

- Det er stor enighet om at IKT er en kritisk innsatsfaktor for å levere helsetjenester mer effektivt og med bedre kvalitet enn i dag.
- De sentrale utfordringene i forhold til å realisere resultater av satsningen er i stor grad erkjent, og tiltak utarbeides innen
  - Sterkere nasjonal styring
  - Endringer i lover og forskrifter
  - Mer felles / øremerket finansiering
  - Standardisering av systemløsninger
  - Sentralisering og profesjonalisering av IKT- drift

# Operasjonell Porteføljestyring

## Implementert

### Organisasjon

- RPA  
(Regional Portefølje Administrasjon)
- LPA  
(Lokal Portefølje administrasjon)
- Nettverk for Porteføljestyring

### Operativ

#### porteføljestyring

- Porteføljestyring av alle relevante nye IKT prosjekt (Regionalt finansierte)
- Budsjettprosessen 2010

### Rapportering

- Status rapportering hvert kvartal på alle IKT prosjekter lokalt HF
- Månedlig rapportering på regionalt finansierte IKT prosjekter
- Rapportering og enkel vurdering til Porteføljestyret / SIKT

# Prioriteringskriterier portefølje

- A. Nødvendig for sikker og stabil drift i kjernevirksomheten/pasientbehandling**
- Holde eksisterende tjenester iht SLA
  - Understøtte nødvendig vekst i volum

0 = Oppfyller ikke kriteriet  
1 = Oppfyller delvis kriteriet  
2 = Oppfyller godt kriteriet

**B. Understøttelse av myndighetskrav**

- Lovkrav
- Forskriftsbestemte

**C. Virksomhetskritisk konsekvens av strategisk plan / omstillingsprogrammet**

- Omstillingen i VV
- Omstillingen i OUS
- Omstillingen i fellestjenester (SP)

**D. Understøttelse av eierkrav**

- Bestillinger i Oppdragsdokument og foretaksprotokoll mm

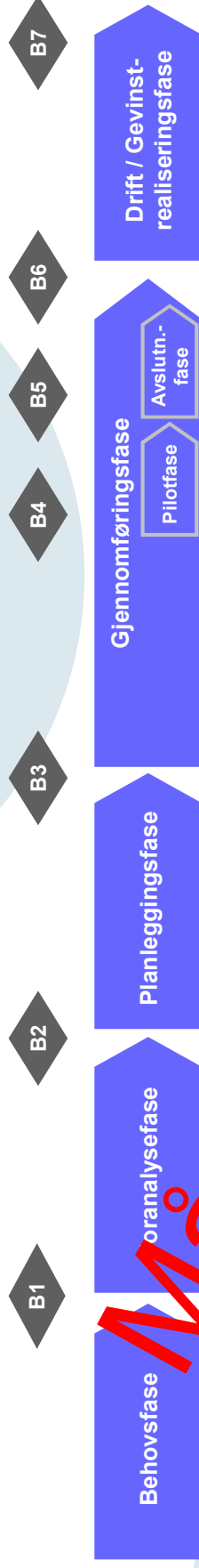
**E. Gevinster i forhold til økonomi og økt kvalitet i pasientbehandlingen**

- "Lavhengende frukt"
- Økonomiske gevinsthypoteser
- Kvalitetsmessige gevinsthypoteser

**F. Grad av understøttelse til HSØ strategiske mål forøvrig**

- De seks innsatsområdene

# IKT Overordnet prosjektmodell



## Prosjektdokumenter

### B1

#### Prosjektforslag

- Prosjektsøknad m/vedlegg
- Prosjektmandat
- Gev. realiseringsavtale
- Risikoanalyse
- Løsningsbeskrivelse

### B2

#### Prosjektsøknad m/vedlegg

- Prosjektmandat
- Gev. realiseringsavtale
- Risikoanalyse
- Løsningsbeskrivelse

### B3

#### Prosjektdokument m/vedlegg

- Prosjektforretning
- Budsjett
- Fremdrifts-/ milepælplan
- Risikoanalyse
  - Prosjekt
  - Gevinst
  - Tjeneste
- Gev. realiseringsplan

### B4 + B5

#### Overleveringsdokument

### B6

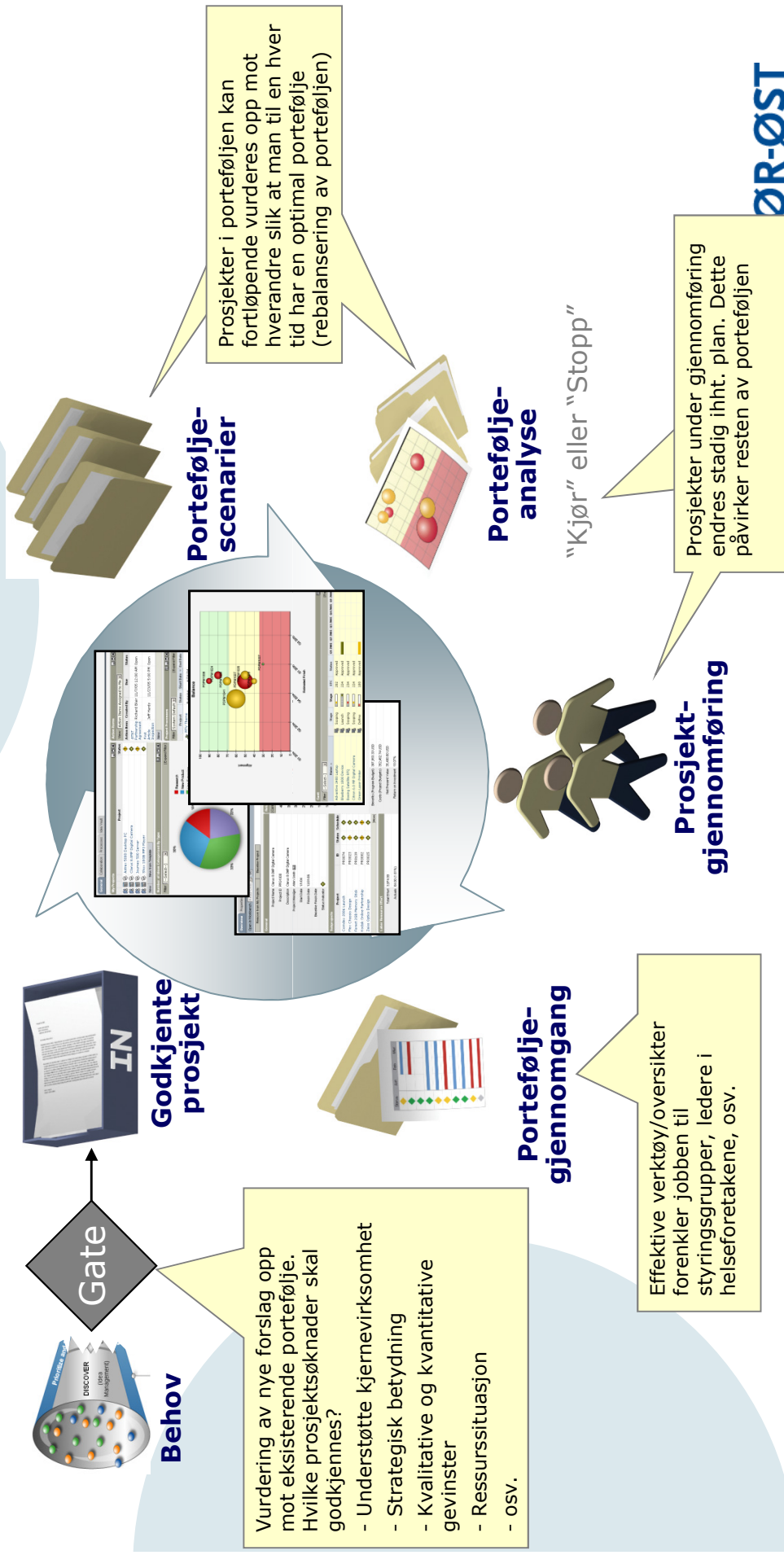
#### Sluttrapport prosjekt

### B7

#### Sluttrapport gevinstrealisering

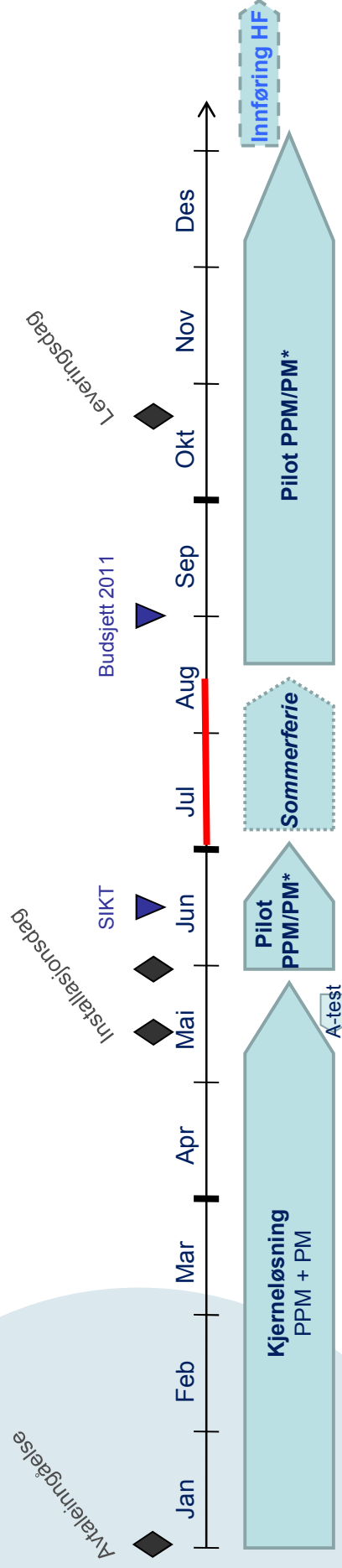
**Må ajurføres ref B8**

# Hvordan støtter verktøy de prosjekt- og porteføljestyrings-prosessene som skal implementeres i regionen?



# Status

- Helse Sør Øst har tildelt EDB rammeavtale for verktøyet Clarity
- Delprosjektet for anskaffelse av prosjekt- og porteføljestyringsverktøy avsluttet med signering 15. desember 09
- Forberedelser til implementeringsaktiviteter igangsatt
  - Delprosjekt for impl. av verktøy oppstart
  - Pilot i SØHF, SP og RHF



\*Pilot PM / PPM

- RHF SIKT
- 1 LPA pr HF
- RHF inkl SP (deltager i SØ's prosjekter)
- SØHF
- OUS HF (utvalgte prosjekter)

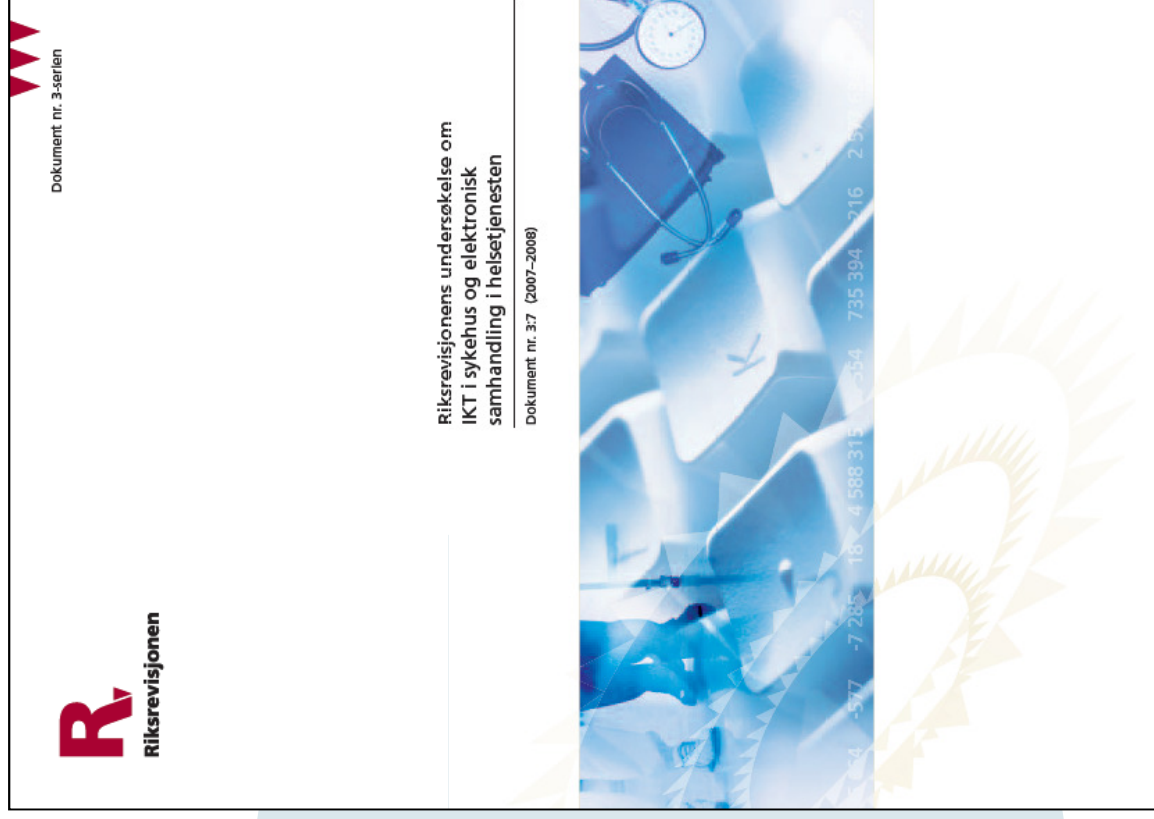
# Riksrevisjonens undersøkelse om IKT i sykehus og elektronisk samhandling i helsetjenesten 2007-08

- ”...De regionale helseforetakene understreker at det er helseforetakene selv som har ansvar for å realisere gevinster av EPJ. Undersøkelsen viser imidlertid at helseforetakene i ulik grad ivaretar dette ansvaret.

Helseforetakene kan ha god nytte av at tidligere Helse Øst RHF etablerte et prosjekt for å utvikle metodikken for gevinstrealisering.

Selv om det enkelte helseforetak har ansvaret for organisasjonsutvikling og gevinstrealisering, har de regionale helseforetakene også et ansvar for å stille krav om og se etter at investeringene i EPJ faktisk bidrar til gevinster i helseforetakene.

Gevinstrealisering synes hittil ikke å ha fått tilstrekkelig oppmerksomhet i de regionale helseforetakene...”



Fra EDS

(Elektronisk dokumentasjon Sykepleie)



Delmål 1:

## Bedre planlagt pleie og behandling

- Strukturt dokumentasjon av sykepleie/økt kvalitet på sykepleiedokumentasjonen
- Økt kontinuitet i behandlingen av pasienter som følge av konkret og daglig oppdatert behandlingsplan (BP)
- Kunnskapsbasert praksis gjennom beslutningsstøttesystem (VBP)
- Bruk av kodeverk som sikrer felles språk for sykepleietjenesten med enhetlige definisjoner

Målsetninger

Gevinstområder

Målbare gevinster

Målinger

- Økt andel pasienter inneliggende over 24 t. med påbegynt BP
- Økt bruk av kodeverk
- Økt bruk av VBP
- Økt andel pasienter inneliggende over 24 t. med påbegynt kartleggingsnotat
- Oppdaterte behandlingsplaner
- Redusert dobbelføring av pasientopplysninger
- Økt andel NANDA-diagnoser av totalt antall sykepleie-diagnoser i BP
- Økt andel NIC-tiltak av totalt antall sykepleieiltak i BP.

# ”Støtteapparatet”/forvaltning

# Mårettet og systematisk gevinstrealisering

- **Systematisk tilnærming til:**
  - å skape endringsberedskap i organisasjonen
  - prosessmodellering (nå og fremtidig situasjon)
  - realisme i gevinstpotensialet gjennom forpliktelser ift linjeorganisasjonen
  - styring på risiko
  - Systematisk oppfølging (målinger) av fastlagte krav

