

SAKSFRAMLEGG

Arkivreferanse: 2023/682-49

Saksbehandler: Philippa Frances Jane Suttie

Saksgang

Saksnummer	Møtedato	Utvalg
65/24	16.12.2024	Styret Helse Nord IKT HF

Ny organisasjonsstruktur i Helse Nord IKT HF

Innstilling til vedtak

Styret i Helse Nord IKT HF inviteres til følgende vedtak:

1. Styret i Helse Nord IKT HF vedtar ny organisasjonsstruktur i Helse Nord IKT HF.

Saksfremlegg

Helse Nord IKT (HN IKT) har gjennomført et organisasjonsutviklingsprosjekt (OU-prosessen) for å sikre at virksomheten er rustet til å møte fremtidige krav. Prosjektet ble startet i september 2023 med mål om å forbedre kvaliteten på IKT-tjenester, optimalisere bruken av leverandører, sikre god virksomhetsstyring og tilpasse organisasjonen til nye roller og oppgaver. Det vises for øvrig til «Målbildet og strategi 2024-2028 som ble vedtatt av styret i mars, hvor overordnende mål og strategiske tiltak ble besluttet, herunder en beskrivelse av utfordringsbilde for HN IKT de nærmeste årene.

Gjennom arbeidet med OU-prosessen har Helse Nord IKT fått en tydeligere forståelse av behovene for endring og utvikling i organisasjonen. Selv om Helse Nord IKT har oppnådd gode resultater, er følgende områder identifisert som grunnlag for nødvendige endringer:

- Teknologisk utvikling: Rask innovasjon innen kunstig intelligens, skytjenester og dataanalyse endrer forutsetningene for dagens arbeidsprosesser. En vedtatt skystrategi og digital transformasjon krever tilpasning av leveransmodeller og organisering.
- Endrede kvalitetskrav: Økt avhengighet av IKT og skjerpede krav til sikkerhet og standardisering utfordrer dagens organisering og styringsmodeller.
- Nye ansvar og rolledeling: Helse Nord har vedtatt ny ansvarsfordeling, inkludert funksjonell forvaltning av regionale kliniske systemer. Dette stiller krav til helhetlig forvaltning og organisasjonens kompetanse.
- Behov for bedre flyt: Identifiserte utfordringer med flyt i organisasjonen må løses gjennom forbedret styring, mer effektive leveransmodeller og en optimalisert organisasjonsstruktur.
- Organisasjonsvekst: Økt antall ansatte krever en gjennomgang og tilpasning av organisasjonsdesignet for å sikre fortsatt effektivitet.

Arbeidet i prosjektet identifiserte tidlig at HN IKTs interne organisering måtte sees i sammenheng med hvordan Helse Nord som region styrer og forvalter IKT porteføljen på ulike

nivå, og den nye rollen som HN IKT er gitt jf «Rammeverk for IKT styring i Helse Nord» som ble besluttet av foretaksmøte i februar i år. Det har derfor vært gjennomført et parallelt løp hvor HN IKT har utarbeidet forslag til en ny styrings- og forvaltningsstruktur som harmonerer med forslaget til ny intern organisering av HN IKT.

Den nye regional styringsmodellen består av tre nivåer: 1) Digitaliseringsstyret (strategisk nivå), 2) Områdestyrer (taktisk nivå), og 3) Produktområder (operativt nivå). Digitaliseringsstyret gjør strategiske beslutninger og fordeler IKT-midler, mens Områdestyrer prioriterer behov, og Produktområdene utfører arbeidet.

For å styrke leveranseevnen vil HN IKT organisere arbeidet produktorientert, med produktområder og team som bruker smidig metodikk. Disse håndterer hele livssyklusen for produkter, fra behov til utfasing, og planlegger leveranser gjennom såkalt PI-planlegging. Modellen krever nye roller og en gradvis innføring, samt endringer i ansvar og myndighet.

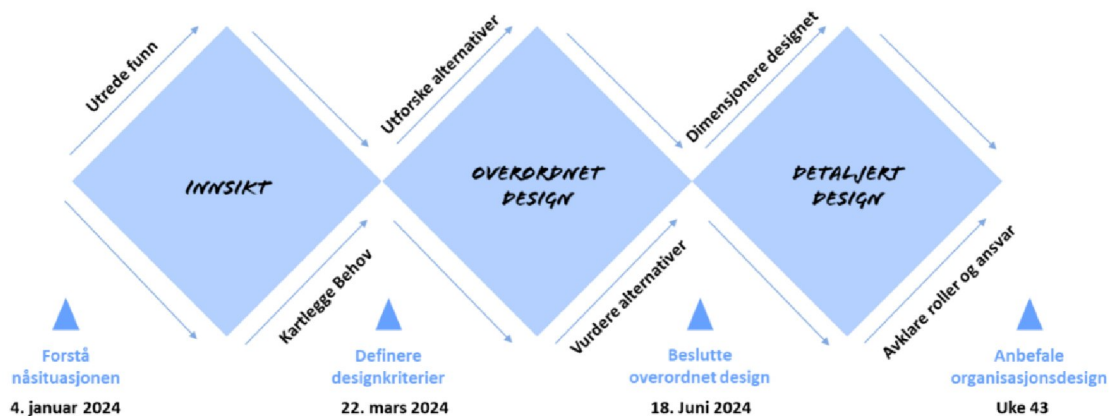
Gjennom arbeidet med både OU- og strategiprosessen er det etablert en innsikt som tilsier at HN IKT må gjennomføre endringer for å fortsette å kunne levere på foretaksgruppens behov. Dette baserer seg på følgende elementer:

- Teknologien er i rivende utvikling. Vi lever i en tid hvor teknologien utvikler seg i et høyt tempo. Nye teknologier som kunstig intelligens, skytjenester, analyser av store datamengder og nye verktøy for samhandling endrer grunnforutsetningen for mange av prosessene som er etablert i samfunnet. Dette har medført at Helse Nord har vedtatt en strategi for å gjennomføre en digital transformasjon av helsetjenesten i Helse Nord og dette innebærer omfattende endringer i måten HN IKT leverer tjenestene på. Dette stiller nye krav til leveransemodeller og styring av både teknologi og tjenester og utfordrer måten HN IKT er organisert på i dag. Gjennom OU prosjektet er skystrategien vedtatt og denne alene vil forandre måten IKT tjenester leveres og konsumeres.
- Endrede kvalitetskrav knyttet til IKT tjenestene. Globale endringer i sikkerhetspolitikken og økt avhengighet knyttet til IKT tjenester bidrar til sterkt endrede kvalitetskrav av IKT tjenestene. Dette tvinger frem behov for standardisering, gode teknologiske valg og en organisasjon som raskt evner å implementere endringer i krav. Dette stiller enda sterkere krav til styring, leveransemodell og optimal organisering.
- Nytt ansvar og rolledeling. Som en konsekvens av både endringer i teknologi og kvalitetskrav har Helse Nord vedtatt et nytt ansvar og rolledeling rundt IKT i regionen. Dette stiller andre krav til HN IKT, noe som må reflekteres i vår styring, leveransemodell og organisasjon. I tillegg har HN IKT fått ansvaret for funksjonell forvaltning og overtatt kompetanse i regionen til å ivareta dette for de regionale kliniske systemene. Etablering av en gjennomgående helhetlig forvaltning er derfor viktig for å sikre gode leveranser.
- Behovet for å sikre god flyt. Gjennom endringer i teknologi, økende etterspørsel og skjerpede kvalitetskrav er behovet for å sikre god flyt i leveransene viktig. OU prosjektet har avdekket at det er utfordringer med å sikre god nok flyt i organisasjonen i dag og dette er et område som gjennom god styring, bedre leveransemodeller og mer optimal organisering må forbedres.
- HN IKT har vært i vekst. De siste årene har det vært en økning i antall ansatte i HN IKT, noe som betyr at det organisasjonsdesignet vi har i dag, ikke nødvendigvis er tilpasset antallet ansatte som er i organisasjonen i dag.

Organisasjonsdesign

Arbeidet med nytt organisasjonsdesign har vært utfordrende. Dette fordi arbeidet har sterke avhengigheter både til styringsstrukturen og til leveransemodellen. Det har vært jobbet ut fra en

iterativ tilnærming, hvo vi gjennom tre ulike faser snevret oss inn mot anbefalt design, bygd opp etter følgende modell:

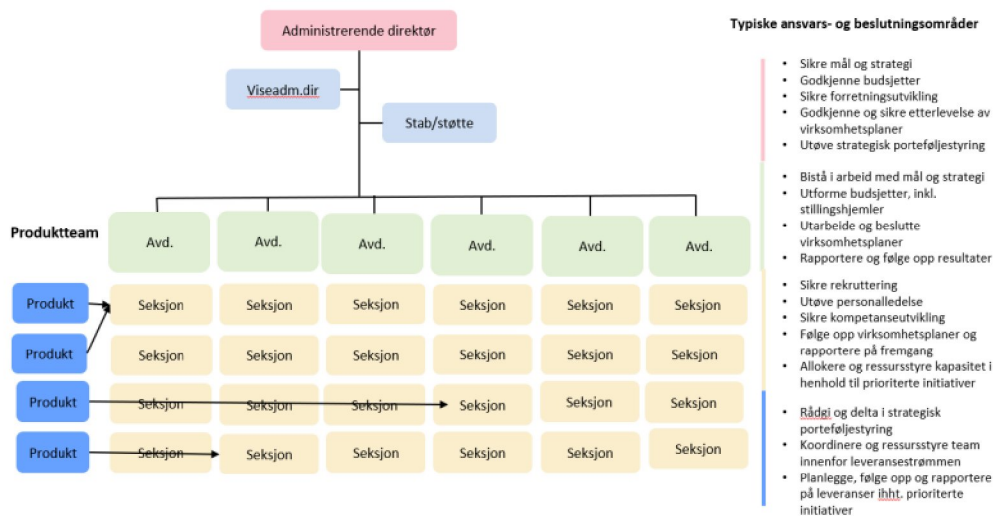


Med bakgrunn i nåsituasjonsanalysen ble følgende designkriterier og overordnet design besluttet (SG 18.06.2024).

Designkriterier

Designkriterier	Forklaring
1. Ivaretagelse av brukernes behov gjennom utvikling og forbedring av kjernevirksomheten	Sikre utvikling og kontinuerlig forbedring av tjenester, leveranser og produkter som ivaretar brukernes behov, både gjennom god flyt i kjerneprosesser, men også gjennom effektive støtteprosesser
2. Effektiv ledelse og tydelige beslutningsstrukturer	Sikre en effektiv organisering av ledelse og stab med tydelige roller og ansvar som tilrettelegger for effektive prioritering er og beslutningsprosesser (strategisk/taktisk/operativt) og tilstrekkelig administrativ støtte i seksjonene
3. Skalerbarhet og fleksibilitet	Sikre en robust struktur som kan tilpasses og skaleres ved endringer i marked, teknologi eller teknologiske behov, og som ivaretar et forsvarlig kontrollspenn og langsiktige perspektiver
4. Effektiv samhandling og informasjonsflyt	Sikre effektiv intern samhandling og informasjonsflyt gjennom tydelige kommunikasjonslinjer på tvers som tilrettelegger for godt samarbeid
5. Robuste fagmiljøer og karrieremuligheter	Sikre og opprettholde et attraktivt og konkurransedyktig fagmiljø med tydelige karriereveier og som bidrar til effektiv ressursallokering

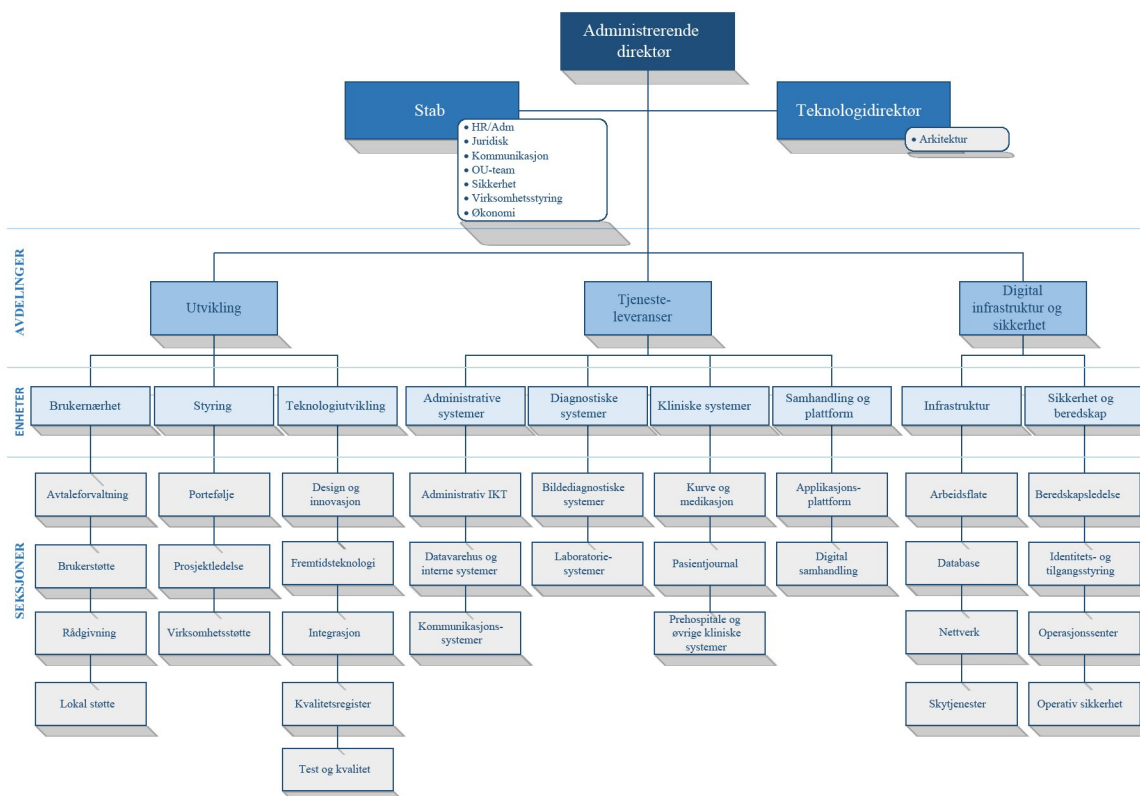
Alternativ 6: Funksjonell modell med produktteam



Det ble satt ned en arbeidsgruppe som skulle detaljere og kvalitetssikre organisasjonsstrukturen. I arbeidet med kvalitetssikringen av organisasjonsstrukturen identifiserte arbeidsgruppen et behov for å gjøre endringer i den overordnede strukturen, ved å innlemme nåværende kunde- og serviceavdeling i ny avdeling for utvikling, og å innføre et taktisk ledernivå i hele organisasjonen.

Den nye organisasjonsstrukturen skal ivareta koblingene mellom organisasjonen, den nye regionale styringsmodellen og etableringen av produktorientering (leveransemodell) i Helse Nord IKT.

Organisasjonsstrukturen med seksjoner og stabsfunksjoner ser slik ut:



Å samle flere funksjoner som kunderådgivning, avtaleforvaltning, brukerstøtte, prosjektledelse, portefølje og teknologiutvikling i en avdeling, vurderes å gi en rekke strategiske og operasjonelle fordeler. Å integrere disse funksjonene i en avdeling fremmer effektivitet, fleksibilitet og en mer helhetlig kundeopplevelse. Kunderådgivere som har tett samarbeid med brukerstøtte og teknologiutvikling kan raskt få innsikt i kundens utfordringer og bidra til løsninger på tvers av ulike faser i kundereisen. Samlingen av overnevnte funksjoner vil også gjøre det mulig å optimere arbeidsprosesser mellom ulike avdelinger, og vil bidra til å redusere tidsbruken på interne overleveringer og kommunikasjon.

Innføringen av det nye taktiske ledernivået, plassert mellom det strategiske og det operative ledernivået, vil bidra til forbedret beslutningstaking og økt effektivitet. Et taktisk ledernivå muliggjør bedre koordinering, et styrket fokus på implementering av strategiske planer, samt en mer responsiv tilnærming til endringer i det operative miljøet. Dette ledernivået innebærer en mer praktisk tilnærming til beslutningstaking enn det strategiske nivået.

Ved å innføre et nytt ledernivå, vil strukturen også speile nivåene internt i HN IKT og den nye styrings- og forvaltningsmodellen. Ledernivåene vil være balanserte og gjennomgående i organisasjonen, med nye avdelinger som er gjensidig avhengige av hverandre. Denne strukturen sikrer et forsvarlig lederspenn på alle nivåer, og vil gjøre HN IKT mer skalerbar enn organisasjonen er i dag, da det vil være forholdsvis enkelt å opprette eller avslutte en enhet eller en seksjon i den nye strukturen.

Avdelingsledernivået skal ha et strategisk fokus på de overordnede, langsiktige målene i HN IKT, samt definere hva egen avdeling skal levere for å oppnå disse. Avdelingsleder vil fungere som et bindeledd mellom det taktiske nivået i egen avdeling og det strategiske nivået i direktørens ledergruppe.

Det nye taktiske ledernivået, representert ved enhetslederne, skal operasjonalisere avdelingens strategiske mål og planer innen sitt område, og i samarbeid med sitt lederteam konkretisere hva

de skal levere for å nå disse målene. Enhetslederne vil også fungere som bindeledd mellom det operative nivået i egen enhet og det strategiske nivået i avdelingens lederteam. Seksjonsledernivået vil ha det daglige operative ansvaret, inkludert personaloppfølging, kompetanseutvikling og kapasitet.

Etablering av OU-team

Den nye organisasjonsstrukturen og den nye måten å jobbe på vil kreve et dedikert, langsiktig og tverrfaglig arbeid med organisasjonsutvikling i HN IKT. Det etableres derfor et OU-team som skal ledes av Stab, men som skal være sammensatt av ressurser fra ulike deler av organisasjonen. OU-teamet skal blant annet støtte organisasjonen i å implementere ny styrings- og forvaltningsmodell og få denne til å henge sammen med organisasjonsstrukturen. I tillegg skal OU-teamet identifisere og iverksette tiltak i samarbeid med ledergruppen for å forbedre viskomhetens evne til å håndtere og nyttiggjøre seg endring.

Involvering og behandlinger

Styret i HN IKT har blitt orientert om OU-prosessen i flere styremøter/-seminar underveis:

- Styremøte 13.09.23 - Orientering om oppstart av organisasjonsutvikling og tilpassing av organisasjonen knyttet til nye oppgaver og funksjonell forvaltning (STY 49/23)
- Styremøte 14.12.23 -Organisasjonsutvikling 2024 – HN IKT – orientering om oppstart og mandat for OU2024 (STY 76/23).
- Styreseminar 02.09.24 – OU 2024 – presentasjon og diskusjon

Ansatte, foretakstillitsvalgte og verneombud har vært involvert i OU-prosessen hele veien, blant annet gjennom deltakelse i prosjektgruppe, arbeidsgrupper og i styringsgruppen. OU har vært et fast punkt på agendaen i allmøtene og det har i tillegg blitt utarbeidet artikler på Intranett.

Den foreslåtte organisasjonsstrukturen ble drøftet med de Foretakstillitsvalgte (FTV) 13. november 2024, og de gir sin tilslutning til forslaget. Foretakstillitsvalgte har gitt tilbakemelding om at prosessen har vært godt gjennomført, med god informasjonsflyt og involvering underveis. I etterkant av drøftingsmøte 13. november er det foretatt enkelte endringer – flytting av enkelte seksjoner til annen enhet, som er forelagt FTV og gitt tilslutning til. Arbeidsmiljøutvalget (AMU) har også fått saken til orientering, og behandlet en sak om kartlegging og risikovurdering av omstillingsprosessen (OU-prosessen). For å redusere arbeidsmiljøbelastningen i den videre omstillingsprosessen, har AMU identifisert kommunikasjonsflyt, ledelse, kompetanseutvikling og evaluering som prioriterte områder. AMU anbefaler at OU-teamet som skal etableres ivaretar disse prioriteringene (se vedlegg).

Administrerende direktørs vurdering

Det er behov for å tilpasse organisasjonen til de nye strategiske målsettingene og de endrede forutsetningene som følger med vår rolle i Helse Nord, spesielt i lys av den digitale transformasjonen og den økte avhengigheten av IKT-løsninger i helsesektoren. Prosessen har vært omfattende og grundig, og har omfattet bred involvering fra ulike nivåer i organisasjonen, inkludert representanter fra foretakstillitsvalgte. Dette gir et solid fundament for de beslutningene som skal tas videre.

De foreslåtte strukturendringene representerer en nødvendig tilpasning for å møte fremtidens krav og utfordringer. Et sentralt tiltak i denne prosessen er innføringen av et taktisk ledernivå i organisasjonen. Dette vil styrke beslutningstakingen og koordineringen mellom strategiske og operative nivåer, og vil bidra til at organisasjonen blir mer responsiv og bedre rustet til å håndtere de raske endringene i IKT-landskapet. Jeg vurderer dette som et viktig skritt i retning

av å bygge en mer sammenhengende og skalerbar organisasjon som samtidig ivaretar et forsvarlig ledelsesspenn på alle nivåer.

Det har vært et mål for arbeidet å forbedre sammenhengen mellom organisasjonsstruktur, styringsmodell og leveransmodell.

For å sikre at omstillingen lykkes, må vi fortsatt ha tilstrekkelig kapasitet til å implementere de nødvendige endringene både i organisasjonsstrukturen og leveransdimensjonen. Dette må skje parallelt med at vi opprettholder kvaliteten på IKT-tjenestene, samtidig som vi ivaretar et godt arbeidsmiljø for våre medarbeidere. Jeg er imidlertid trygg på at med de rette tiltakene, nødvendig kompetanse og et sterkt og samlet lederteam, vil HN IKT være i stand til å møte fremtidens utfordringer på en mer effektiv og robust måte.

Videre er jeg overbevist om at en vellykket implementering av disse endringene vil styrke HN IKT i vår rolle som en sentral aktør i digitaliseringen av Helse Nord, og at dette vil bidra til en mer digital moden helsesektor.

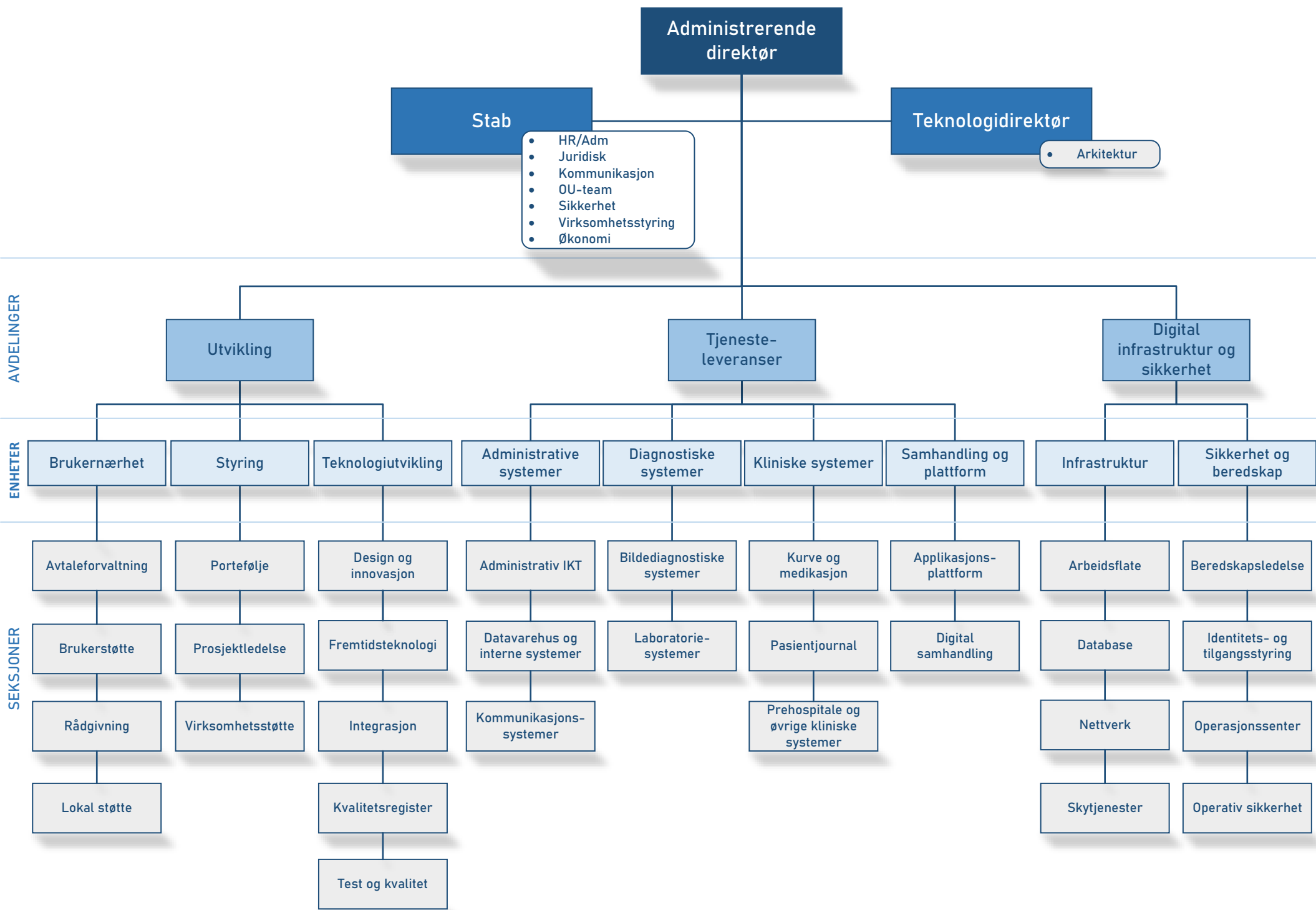
Oddbjørn Schei

Administrerende direktør

Dette saksframlegget er elektronisk godkjent og innehar derfor ikke håndskrevet signatur.

Vedlegg:

- 1 Nytt organisasjonskart HN IKT (1)
- 2 Sikre struktur på tjeneste- produkt- og utviklingsleveranser - innspill
- 3 Teknologistyring - innspill
- 4 2024-09-13 Anbefaling sikkerhetsorganisering - Innspill
- 5 Mandat organisasjonsutvikling Helse Nord IKT 2023
- 6 Beskrivelse av organisasjonsstrukturen - 6.11.24



Sikre struktur på tjeneste- produkt- og utviklingsleveranser

Anbefaling fra arbeidsgruppen STUP

Dato: 16. september 2024

Innhold

1	Oppsummering.....	4
2	Forord.....	6
2.1	Fart og flyt i en digital tidsalder.....	6
2.2	Fra prosjekt til produktteam	6
2.3	Arkitektur og organisasjon	7
2.4	Prioriteringsskvisen	7
2.5	En modningsreise	7
3	Mandat og metode.....	8
3.1	Prosjektgruppas mandat	8
3.2	Føringer gitt fra OU 2.2 – Design av ny organisering	8
3.2.1	Leveranser fra tidligere faser	8
3.2.2	Funksjonell modell med produktteam	9
3.3	Produkt og tjeneste	10
3.4	Metode.....	11
3.4.1	Arbeidsgruppens medlemmer.....	11
3.4.2	Studieturene.....	11
4	Styringsstruktur	13
4.1	Forslag til ny styringsstruktur for digitalisering i Helse Nord	14
4.2	Nivå 1: Digitaliseringsstyret - regionalt strategiske nivået.....	15
4.3	Nivå 2: Områdestyrer - det taktiske nivået	15
4.4	Nivå 3: Produktområder - det operative nivået	16
4.5	Sekretariatsfunksjon i styringsmodellen	17
4.6	Forholdet til Helse Nord IKTs egen styringslinje	17
5	Leveransemodell	19
5.1	Konsept produktfabrikken.....	19
5.2	Kunde- og brukerbehov.....	20
5.3	Ny modell for operasjonell planlegging – inkrementplanlegging	21
5.3.1	Gjennomføring og oppfølging av plan og sprinter	22
6	Teammodell ny styringsstruktur	23
6.1	Produktområder	23
6.2	Produktteam.....	24
6.3	Smidig tilnærming til innføring av smidige team	24
6.3.1	Anbefalt metode for innføring	25
7	Roller og ansvar – i dag.....	26
7.1	Ledelse i dagens Helse Nord IKT.....	26

7.1.1	Avdelingsledere	26
7.1.2	Assisterende avdelingsledere	26
7.1.3	Seksjonsledere	26
7.1.4	Tjenesteansvarlige med personalansvar	26
7.1.5	Teamledere	26
7.2	Produkteier	27
7.3	Tjenesteansvarlig	27
7.4	Fagansvarlig	27
7.4.1	Fagansvarlige med ansvar for teknisk plattform er rollebeskrivelsen i dag slik:	27
7.4.2	Fagansvarlig for en faggruppe (hentet fra eksempler i docmap):	28
7.4.3	Fagansvar i et produktteam	28
7.5	Løsningsdesigner (Nye tjenester)	28
8	Roller i ny struktur	29
8.1	Linjelederroller	29
8.2	Personalledelse og lederspenn	29
8.3	Ledelseskultur i «nye» HN IKT	30
8.4	Personlig og faglig utvikling	30
8.5	Eierskapet til rollebiblioteket, og enhetlig praksis for opprettelse av roller	31
8.6	Produktområdeledelse	31
8.6.1	Produktområdeleder	31
8.6.2	Områdearkitekt	32
8.6.3	Releasetogleder	33
8.7	Produktteamets roller	33
8.7.1	Produkteier	33
8.7.2	Løsningsarkitekt	34
8.7.3	Team-coach	34
8.7.4	Produktteamet / medlemmene	35
9	Ny strukturmodell for linjeorganisasjonen - Boligblokka	36
9.1	Dagens organisering	36
9.2	Forslag til ny struktur: Funksjonell organisering med produktfokus	36
10	Suksesskriterier	38
10.1	Forutsetninger for å lykkes	38
10.2	Suksesskriterier	38

1 Oppsummering

Kort oppsummert anbefaler arbeidsgruppen «Sikre struktur på tjeneste- produkt- og utviklingsleveranser» følgende endringer:

- **Ny styringsstruktur**

- En gjennomgående og regional styringsstruktur for hvordan utvikling, forvaltning og drift av IKT løsninger skal styres i Helse Nord.
- Det primære formålet med ny styringsstruktur er å samle de ulike styringslinjene som i dag utgjør produksjonen av kunderettede tjenester i Helse Nord IKT i en felles struktur.
- Styringsstrukturen innehar tre nivå: Digitaliseringsstyret (strategisk nivå), Områdestyrer (taktisk nivå) og Produktområder (operativt nivå), og innebærer at flere av dagens strukturer avvikles.
- Styringsstrukturen er en forutsetning for å få til en helhetlig prioritering i regionen.
- Foreslåtte styringsstruktur må godkjennes og innføres av Helse Nord RHF.

- **Ny leveransemodell - Fabrikken**

- «Fabrikken» er en felles leveransemodell for å levere IKT-tjenester, basert på en produktbasert organisering med Produktområder og Produktteam som benytter smidig arbeidsmetodikk.
- Fabrikken håndterer hele livssyklusen til produktene, inkludert behovsinnhenting, utvikling, produksjon, forvaltning og utfasing.
- Fabrikken er delt inn i produktområder som «Digital samhandling», «EPJ» og «Legemiddel og kurve», som speiler fagområder i helseforetakene.
- Hvert Produktområde er delt inn i flere Produktteam som leverer kjerneverdier til kundene, mens Støtteteamene gir nødvendig støtte og tjenester til produktteamene.
- Produktområder koordineres i et Release-tog som planlegger leveranser i inkrementer gjennom inkrementplanlegging (PI-planlegging), hvor oppgaver prioriteres basert på kundens behov og tidligere erfaringer. Dette vil øke planmessigheten i Helse Nord IKTs leveranser.
- Regionale arbeidsgrupper sørger for tett samarbeid med kundesiden, tilpasning av planer og koordinering mellom teamene.

- **Vi innfører produktteam og produktområder på en standardisert måte i HNIKT**

- Produktområder og produktteam er sentrale byggeklosser i leveransemodellen.
- Den overordnede regionale styringsstrukturen beslutter overordnede prioriteringer og finansiering for produktområdene, mens produktområdene samordner interne og eksterne behov. Produktteamene styres av produktområdene.
- Produktteamene er verdistrømteam.
- Leveransemodellen må innføres gradvis, og i en overgangsperiode vil produksjonen foregå i linja, i produktteam og i prosjekter.

- **Tydeliggjøring av roller**

- Ny leveransemodell krever innføring av nye roller, som for eksempel «Områdearkitekt» og «Releasetogleder».

- Nye roller innebærer at noen av dagens roller erstattes/avvikles.
- Ny styringsstruktur og leveransemodell forutsetter opprydding og presisering av lederspenn, ansvar og myndighet.
- **Optimalisere linjeorganisasjon for å støtte fabrikk - Boligblokka**
 - Ny organisasjonsmodell representerer den formelle organiseringen av HNIKT og dermed hvor vi «bor» i arbeidssammenheng – derfor betegnelsen «Boligblokka».
 - Gjennom OU arbeidet har det kommet tydelig frem at det mest sentrale er hvordan vi organiserer arbeidet, derfor er Fabrikken det viktigste i OU2024.
 - Et viktig mål med den formelle organisasjonsstrukturen er å gi et best mulig utgangspunkt for å fortløpende kunne justere og tilpasse arbeid, metodikk og teamsammensetning, at organisering ikke blir til hinder for optimalisering av Fabrikken.
 - I ny organisasjonsmodell er avdelingene innrettet etter områdene i ny styringsstruktur. Fag og funksjoner er forsøkt mer samlet enn i dagens struktur. Tyngden på de produktteamene vi foreslår å starte med, ligger i linja som egne seksjoner. Til tross for dette, er foreslåtte organisasjonsstruktur forholdsvis lik dagens struktur.
 - Antall ledernivå foreslås beholdt som i dag. Personalledelsen tilligger seksjonslederne. Reduksjon av lederspennet innebærer opprettelse av flere avdelinger og seksjoner enn dagens struktur.

2 Forord

2.1 Fart og flyt i en digital tidsalder

Helse Nord IKT har behov for en organisasjon med mer fart og flyt, fokus på rask verdi til kunden, og mer fornøyde kunder og ansatte. Vi må legge mer til rette for at teamene kan få gjort all jobben selv, og slutte med å bestille ting hos hverandre. Mange av oppgavene vi gjør krever at andre gjør en bit av det. Slike overleveringer gjør at leveranstiden øker, fører til misforståelser, og den enkelte bidragsyter ikke vet hvilken verdi de er med på å skape.

For å oppnå suksess, innser stadig flere organisasjoner viktigheten av å ha kompetanse på arbeidsmetoder som er mer tilpasset konstant endring. Organisasjonene, også HN IKT, må bli mer smidige. Med nye måter å produsere tjenester på blir endringstakten stadig raskere. Endringer foregår ikke lengre i store bolker med lang tid mellom. Spesielt i produktutvikling, med den pågående dreiningen fra prosjekt til produkt, vil man på sikt komme helt bort fra de store og kompliserte prosjektleveransene. Alt må kontinuerlig forbedres. Både tankesettet til folkene, måten vi jobber på og programvaren man bruker. Både programvare og folk foreldes veldig raskt.

Vi må ta i bruk måter å jobbe på som er tilpasset den stadig mer framvoksende digitale tidsalder. Vi har gått fra Taylorisme, til Fordisme, og deretter til Lean og nå må vi være smidigere i den smidige tidsalder. Små og oversiktlige iterasjoner, effektivitet, bærekraft og kontinuerlig leveranser – slik at vi klarer å få mer fart – flyt – fornøyde kunder og å være en attraktiv arbeidsplass med fornøyde og engasjerte medarbeidere.

En økende kompleksitet og stadig mer integrerte systemer gjør at det ikke lenger er mulig at et tjenestetteam planlegger nye releaser uten å ta hensyn til landet rundt seg. Vi må begynne å snakke om team av teams og verdikjeder. Operasjonell planlegging på tvers av team er noe av det viktigste vi gjør. For å muliggjøre dette i HN IKT må vi endre måten vi arbeider på fra å behandle enkeltsaker og deler av tjenester, til å gi ansvar for helhet.

2.2 Fra prosjekt til produktteam

Hvorfor skal vi innføre produktteam i Helse Nord IKT? Målet er at gjennom produktteam, skal vi standardisere og automatisere drift og leveranser. Dette vil friggi tid og ressurser som gir oss større mulighet enn vi har i dag, til å utvikle nye funksjoner, produkter og tjenester til sykehusene. Kort sagt, gjøre oss i bedre stand til å forbedre helsetjenestene i Nord-Norge.

En stor del av utviklingsarbeid i Helse Nord IKT foregår i dag i prosjekter. I prosjekter setter man sammen folk fra ulike fagdisipliner, man har ofte lange faser med konseptutredning, innkjøp og planlegging. Et kjennetegn på prosjekt er at det tar veldig lang tid før man får levert noe av verdi, og at det kan ta år før læringen oppstår og man finner ut om det er det riktige man har levert. Mange ganger kan det også hende at kundens behov har endret seg fra man starter til man leverer. På slutten av prosjektperioden er gjerne deltakerne blitt godt kjent, føler at de leverer godt og gruppa har stor grad av psykologisk trygghet. Når man endelig er blitt godt kjent og leverer bra, så blir man splittet opp og skal «hjem til sin seksjon». Denne tverrfagligheten ønsker vi å flytte til langlivede

produktteam, som er ansvarlige for kontinuerlig levering av verdi til sine kunder. Langvarigheten vil gjøre at produktteamet vil levere bedre og bedre.

2.3 Arkitektur og organisasjon

Conways lov beskriver koblingen mellom kommunikasjonsstrukturen til organisasjoner og systemene de designer. Den er oppkalt etter dataprogrammereren Melvin Conway, som introduserte ideen i 1967. Hans opprinnelige ordlyd var:

Organisasjoner/virksomheter som designer systemer (brukt i vid forstand her) er begrenset til å produsere design som er kopier av kommunikasjonsstrukturene til disse organisasjonene.
— Melvin E. Conway

Ved design av organisasjonsstruktur er det derfor viktig å ta hensyn til arkitekturene for de systemene vi skal utvikle og forvalte.

2.4 Prioriteringsskvisen

Det totale antallet ulike oppdrag, prosjekter og aktiviteter som jobbes med i Helse Nord IKT i parallell er stort, og dette er et av hovedfunnene i kartleggingen som ble gjort i de innledende fasene av OU-prosessen. Mengden av «work in progress» er meget stor og det er krevende å enes om felles prioriteringer på tvers av en stor organisasjon. Dette fører til mange avhengigheter og lang kalendertid for å få løst oppdrag. Et viktig resultat av arbeidsgruppens arbeid er forslag til en ny styringsstruktur som vil tydeliggjøre prioritering i stort i regionen.

2.5 En modningsreise

Ny styringsstruktur, ny leveransemodell, innføring av produktteam og produktområder, og optimalisert linjeorganisasjon kan høres overveldende ut. Og det er det. Arbeidsgruppa mener imidlertid at alt dette er nødvendig for å bli den smidige organisasjonen vi lenge har uttalt at vi ønsker å bli.

Apropos overveldende; Denne rapporten er over 40 sider lang. Mange vil si den er altfor lang. Arbeidsgruppa er ikke uenig i det. Vi velger likevel å levere den slik. Og vi vil gjerne forklare hvorfor:

Gjennom det omfattende arbeidet som er gjort med OU 2024, står det veldig klart for arbeidsgruppens medlemmer, at dette er en modningsreise. Ikke få ganger har gruppens medlemmer kommentert at de for eksempel på grunn av erfaringsutveksling eller i diskusjoner med andre, enten har endret mening eller har fått ny innsikt. Arbeidsgruppa mener seg privilegert som har fått startet denne modningsreisen før hovedvekten av virksomhetens ansatte. For å bedre tilrettelegge for resten av virksomhetens modningsreise, velger vi å godt dokumentere den kunnskap, holdning og innsikt vi har opparbeidet oss i denne prosessen. Vi er inspirert av Cyberforsvaret som gjennom sitt arbeid med omstilling lagde en dreiebok. Kanskje kan denne rapporten være starten på Helse Nord IKTs dreiebok?

3 Mandat og metode

3.1 Prosjektgruppas mandat

Ifølge arbeidsgruppas mandat så skal arbeidet innbefatte å:

- Tydeliggjøre ansvar og myndighet
- Beskrive leveransemodell
- Beskrive interne og eksterne grenseganger

Dette innebærer å beskrive hele leveranseflyten; fra foretak til ferdig produkt.

Prioritering og grensesnitt står her sentralt.

Videre er det viktig at arbeidet ser på nødvendige avhengighetsforhold både mellom helseforetakene og HN IKT, og internt i HN IKT.

Arbeidsgruppa skal også beskrive ansvar og myndighet for:

- De forskjellige rollene i ny struktur
 - For eksempel teamleder, produktansvarlig etc.
- De forskjellige nivåene i ny struktur
 - For eksempel team nivå og produkt nivå

Forholdet til Hovedprosessene står sentralt i arbeidet.

Deler av mandatets ansvar er tilstøtende arbeidet i OU2024 2.2.1, og må avstemmes/koordineres med dette prosjektet.

3.2 Føringer gitt fra OU 2.2 – Design av ny organisering

Høsten 2023 ble arbeidet med «Organisasjonsutvikling 2024» (OU2024) satt i gang. Hensikten med dette arbeidet er kort fortalt å finne ut hvordan Helse Nord IKT som organisasjon skal bli enda bedre enn vi er i dag.

Arbeidet med ny organisasjonsstruktur er delt inn i tre faser. En innsiktsfase der behov og designkriterier identifiseres, så utarbeides det overordnede organisasjonsdesignet basert på funnene fra innsiktsfasen og til sist skal organisasjonsdesignet detaljeres. Det overordnede organisasjonsdesignet ble besluttet av OU2024 sin styringsgruppe 18. juni 2024, og det ble besluttet at det videre arbeidet med detaljering av organisasjonsdesignet skal gjennomføres i fire arbeidsgrupper. Arbeidsgruppene skal se på områdene sikkerhetsorganisering, logistikk og kunde, teknologistyring og struktur på leveranser og utvikling.

Dette er sluttrapporten fra sistnevnte arbeidsgruppe «struktur på leveranser og utvikling». Hensikten med rapporten fra denne arbeidsgruppa er å beskrive hvordan Helse Nord IKT skal sikre struktur på tjeneste-, produkt- og utviklingsleveranser – fra drift til forvaltning.

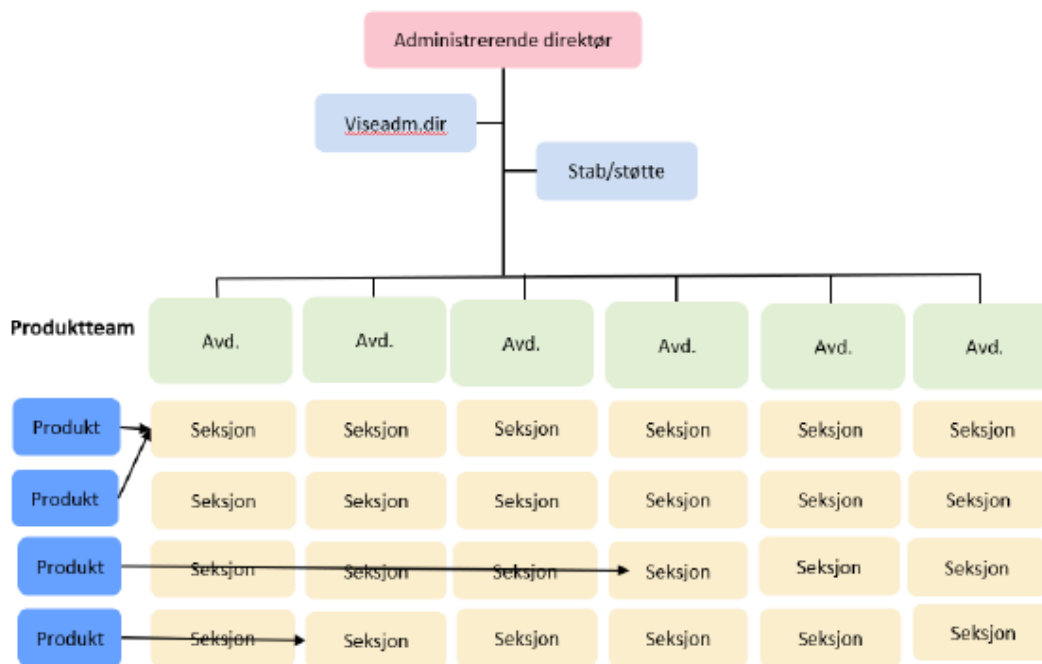
3.2.1 Leveranser fra tidligere faser

Basert på et grundig innsiktsarbeid og kartlegging av behov ble følgende designkriterier identifisert:

Designkriterier	Forklaring
1. Ivaretagelse av brukernes behov gjennom utvikling og forbedring av kjernevirksomheten	Sikre utvikling og kontinuerlig forbedring av tjenester, leveranser og produkter som ivaretar brukernes behov, både gjennom god flyt i kjerneprosesser, men også gjennom effektive støtteprosesser
2. Effektiv ledelse og tydelige beslutningsstrukturer	Sikre en effektiv organisering av ledelse og stab med tydelige roller og ansvar som tilrettelegger for effektive prioriteringer og beslutningsprosesser (strategisk/taktisk/operativt) og tilstrekkelig administrativ støtte i seksjonene
3. <u>Skalerbarhet</u> og fleksibilitet	Sikre en robust struktur som kan tilpasses og skaleres ved endringer i marked, teknologi eller teknologiske behov, og som ivaretar et forsvarlig kontrollspenn og langsiktige perspektiver
4. Effektiv samhandling og informasjonsflyt	Sikre effektiv intern samhandling og informasjonsflyt gjennom tydelige kommunikasjonslinjer på tvers som tilrettelegger for godt samarbeid
5. Robuste fagmiljøer og karrieremuligheter	Sikre og opprettholde et attraktivt og konkurransedyktig fagmiljø med tydelige karriereveier og som bidrar til effektiv ressursallokering

Designkriteriene ble besluttet i styringsgruppemøte 22.03.2024. Aktuelle overordnede organisasjonsdesign ble vurdert opp mot disse designkriteriene.

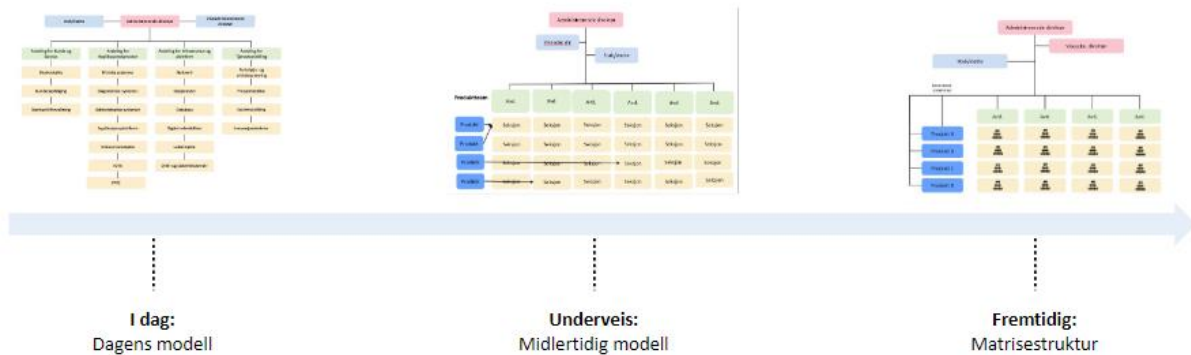
3.2.2 Funksjonell modell med produktteam



Det overordnede organisasjonsdesignet som ble besluttet av styringsgruppa 18.06.2024 var «funksjonell modell med produktteam».

Den modellen som prosjektgruppa vurderte til å være den best rangerte opp mot designkriteriene var i utgangspunktet «matriseorganisering med kundefokus», men forutsetninger og risiko for en ren matriseorganisasjon ble vurdert til å være for krevende på nåværende tidspunkt. Med bakgrunn i dette anbefalte prosjektgruppa «Funksjonell modell med produktteam» fordi det er den modellen som best tilfredsstillende våre behov p.t. samtidig som risikoene ikke blir for store og at gjennomføring er mulig med tanke på våre forutsetninger. Denne organisasjonsstrukturen er ment som en

underveismodell i en gradvis tilnærming mot full matriseorganisering. Vi har et mål om full matriseorganisering en gang i fremtiden, men velger en stegvis implementering for å redusere risiko og gi organisasjonen rom for modning gjennom den stegvise endringen.



3.3 Produkt og tjeneste

HNIKT har tradisjonelt basert sine IKT-leveranse til sykehusene på ITIL rammeverket. Her står en tjenestebasert modell sentralt med leveranse av tjenester til kunden. ITIL også kjent som Information Technology Infrastructure Library er en samling retningslinjer og beste praksis for planlegging og levering av IT-tjenesteadministrasjon (ITSM). Definisjonen av en tjeneste i ITIL er «et middel for å levere verdi til kunden ved å fremme resultat som kunden ønsker å oppnå uten å ha eierskap i visse kostnader og risikoer». HNIKT har innarbeidet tjeneste-begrepet i avtaler og kommunikasjon mellom HNIKT og kundene.

ITIL har vært et godt rammeverk for leveranse og drift av IKT-tjenester til kunder spesielt på infrastrukturnivå. Etter hvert som programvare med hyppig endringer har fått en større plass i IKT-leveransene har ITIL-rammeverket blitt tilpasset den digitale tidsalder og passer nå bedre sammen med de smidige rammeverkene. I siste versjon av ITIL kom det nye definisjoner av tjeneste og produkt. Det er også innført andre smidige rammeverk som både er mer brukerorienterte og støtter raskere leveranser. De smidige rammeverkene innfører også produktbegrepet som er hentet fra product management og tilpasset digitale leveranser.

I Cyberforsvarets dreiebok står det: *Smidig produktlevering er en brukerfokusert tilnærming for å definere, bygge, teste og produksjonssette en kontinuerlig strøm med verdifulle produkter og tjenester til brukerne. Etablering av produktområder skal gi bærekraftig produkter som sikrer et brukerbehov og også utvikling og endringer i brukerbehov.*

Gartner fokuserer på at IKT-virksomheter har endret sin IT-operasjonsmodell fra tradisjonell ITIL til produktbasert for å oppnå større kundetilfredshet, hurtigere leveranser og høyere overskudd. I en undersøkelse gjort av Gartner i 2021 benyttet 87% av organisasjonene i undersøkelse produktbasert leveransmodell. I denne modellen blir produkter definert i forhold hva de gir av nytteverdi for kundene. Produkter leveres og forvaltes av et eller flere produktteam som er ansvarlig for ende-til-ende håndtering av produktleveransen gjerne betegnet som produktlivssyklusen. Det er altså en

leveranse som skjer over et lengre tidsrom og inkludere hele livssyklusen fra etablering til avvikling av produktet.

Det er arbeidsgruppens vurdering at HN IKT vil få stor nytte av å organisere sine leveranser til kundene gjennom en produktbasert IT operasjonsmodell tilsvarende det andre IKT virksomheter i verden gjør.

Forslaget er i første omgang å innføre begrepet «produkt» internt i HNIKT og bruke en produktbasert leveransemodell med produktområder og produktteam i organisering av fabrikken. Begrepet tjeneste foreslås beholdt i grensesnittet mellom HNIKT og kundene inntil videre.

Oppsummert:

- En tjeneste er tilgjengeliggjøring av funksjonalitet til kundene.
- Et produkt er enten et produkt utviklet i HNIKT eller kjøpt fra en underleverandør. Et produkt kan være en applikasjon eller en komponent i infrastrukturen eller i en plattform. Et eller flere produkter benyttes til å eksponere en tjeneste til kundene. Et produkt kan også eksponere flere tjenester.

3.4 Metode

3.4.1 Arbeidsgruppens medlemmer

Arbeidsgruppa eies av administrerende direktør Oddbjørn Schei og ledes av avdelingsleder Therese Hoseth Blomsø. Øvrige medlemmer består hovedsakelig av ressurser på ledernivå, ressurser som har vært involvert i det tidligere OU arbeidet og tillitsvalgte; Sigurd From, Joachim Tuft, Silvia Reinholdtsen, Anita Toftesund, Dan Andersen, Stian Halvorsen, Saana Heinänen, Øyvind Grønvik, Lasse Schøning, Malin Solvang-Knivsflå, Per Christian Lindberg, Kjell Helge Strøm, Tore Schei og Vegard Skaret.

Arbeidet i gruppe 1 har foregått i flere felles workshops og i mindre delgrupper. Vi har også innhentet informasjon som er bearbeidet fra andre organisasjoner som Cyberforsvaret og Helse Vest.

3.4.2 Studieturene

Besøk på Cyberforsvaret sin PI-planning

Nøkkelpunkter som vi fikk med oss fra besøket hos Cyberforsvaret:

- Kundeinvolvering i alle ledd
 - Ledelse: Fra behovsmøte i dagene før PI-planning
 - Per produktteam: Produkteier per team kommer fra (og er ansatt på) kundesiden
- Solid toppforankring
 - Initiativ og eierskap kommer fra toppen
 - Avdelingsdirektør for området deltar aktivt og kommer med strategiske føringer
- Velsmurt maskineri
 - Begrep som Releasetogleder, Inkrement og Scrum-of-scrums kjent for alle
 - Smidig metodikk understøttet av egnede verktøy (Azure DevOps)
- Initiativer kjøres i og med produktområdestrukturen
 - Gjelder både store og små satsninger

- Finansiering til utvikling kanaliseres inn i produktområdestrukturen og administreres per område/produkt
- PI-planning-prosessen
 - Eies av Cyberforsvaret
 - Fra måling på dagsverk til å måle på effekt for kunden
 - Prosessen tilpasses på team-nivå i forhold til deres behov
 - Slagord: “Der overordnede føringer møter praktisk planlegging”

Videre detaljer fra besøket hos Cyberforsvaret ligger som [vedlegg](#) til denne rapporten.

Besøk hos Helse Vest IKT

Nøkkelpunkter som vi fikk med oss fra erfaringsinnhentingene hos Helse Vest IKT og gjennomgangen av deres områder og digitaliseringsstyre:

- Forankring i Helseforetakene
 - Helse Vest: Mandatet for ny styringsstruktur (*Digitaliseringsstyret*) kommer fra HV RHF (HV) og omfatter/berører hele regionen og alle helseforetak
 - Helseforetakene er representert på «alle» nivåer i produktområdestrukturen i HV
- Felles styringsstruktur for alle digitaliseringsleveranser
 - Styret i hvert produktområde erstatter programstyrer (og på sikt prosjektstyrer)
 - HV er midt i denne omstillingen
- Oppdragsdokumentet deles inn i områdeoppdrag som er styrende for hvert område
 - Mål om at mest mulig besluttes på laveste nivå/delområdenivå
- Rapportering er nedtonet, mindre tid brukes på rapportering oppover
- Krevende å få samlet behov på tvers av alle helseforetak
 - Alle HF representert i hvert delområde-/områdestyre
- Suksesskriterium regionalt
 - Nedtone fokuset på hvor man er ansatt, men ha fokus på forbedring for helheten.

Videre detaljer fra erfaringsinnhentingene hos Helse Vest IKT ligger som [vedlegg](#) til denne rapporten.

4 Styringsstruktur

Veksten i antall årsverk i HN IKT de siste årene skyldes hovedsakelig innføring av nye systemer og økte krav til sikkerhet. I takt med denne veksten har naturlig nok den totale aktiviteten i form av endringer også økt betydelig. Det totale antallet ulike oppdrag, prosjekter og aktiviteter som jobbes med i parallell er stort, og dette er et av hovedfunnene i kartleggingen som ble gjort i de innledende fasene av OU-prosessen. Mengden av «work in progress» er meget stor og det er krevende å enes om felles prioriteringer på tvers av en stor organisasjon. Dette fører til mange avhengigheter og lang kalendertid for å få løst oppdrag. I dag er det en kjensgjerning at styring av aktivitet gjøres innenfor de ulike leveransestrømmene (prosjekt, nye tjenester, drift osv) som hver har sine egne styringslinjer. Mangelen på gjennomgående prioriteringer som etterleves gjennom styringsleddene blir av mange pekt på som hovedårsaken til at leveranseevnen oppfattes som for dårlig.

En slik konklusjon er ikke spesielt overraskende når HN IKT historisk har vært bygget på å levere på alle oppdrag som bestilles fra sykehusene, uten at det har blitt stilt krav til felles prioriteringer fra foretaksgruppen. Det er arbeidsgruppens tydelige anbefaling at en ny organisering og leveransemodell for HN IKT ikke vil ha ønsket effekt dersom det ikke gjøres strukturelle endringer på hvordan behovssiden styres. I det følgende foreslås derfor en ny gjennomgående styringsstruktur for hvordan utvikling, forvaltning og drift av IKT-løsninger skal styres i Helse Nord.

Det primære formålet med en ny styringsstruktur er å samle de ulike styringslinjene som i dag utgjør produksjonen av kunderettede tjenester i Helse Nord IKT i en felles struktur. Dette innebærer at flere av dagens strukturer avvikles eller betydelig endres;

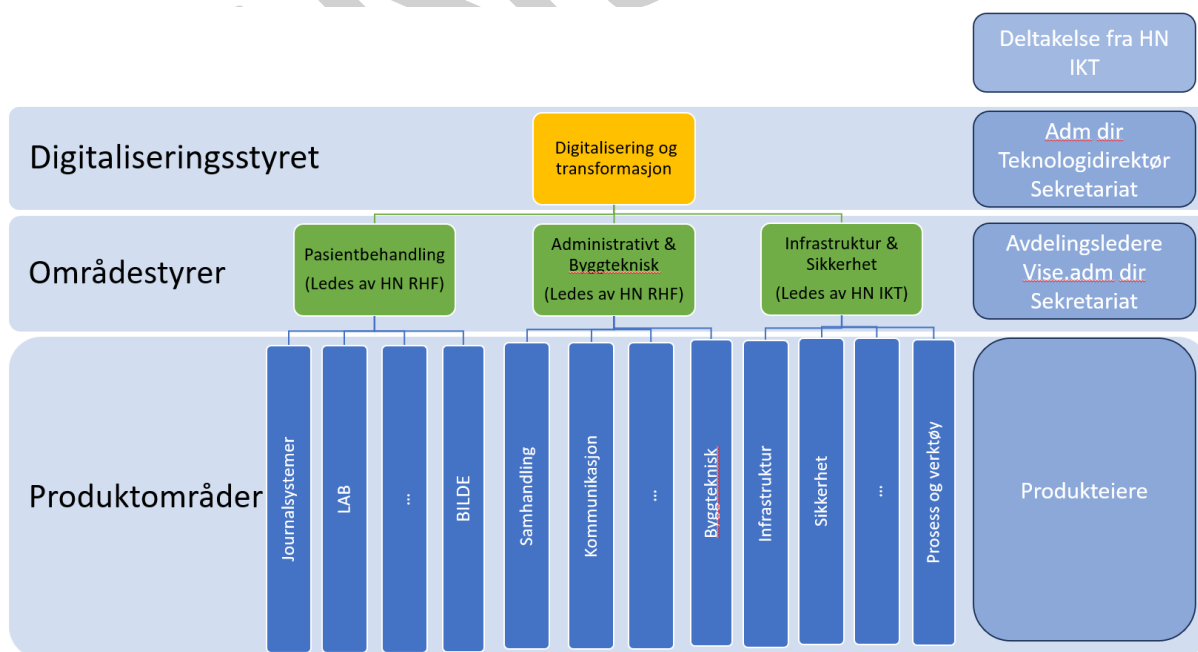
- **Programmer og programstyrer avvikles.** Programmene kjørt i Helse Nord de siste 10+ årene har i hovedsak vært vellykkede og levert på ønsket effekt. Sterke programstyrer har vært en nødvendighet for å få gjennomført de store løftene som er gjort innen EPJ-modernisering, informasjonssikkerhet, infrastruktur mm. Men disse organene vil både komme i konflikt med ny styringsstruktur og være unødvendig ressurskrevende å opprettholde. Programmer har vært en hensiktsmessig organisasjonsform for store innføringer av nye systemer, men mindre egnet til å håndtere videreutvikling og forvaltning av eksisterende løsninger.
- **Forvaltningsstyret og systemforvaltningsforum avvikles** i sine nåværende former og erstattes av ny områdestyring. Når funksjonell forvaltning er overført til Helse Nord IKT er det ikke hensiktsmessig å videreføre disse organene. Rapporten fra vurderingen av FFKS fra januar 2023 pekte også på at disse organene ikke har hatt ønsket gjennomslagskraft og effekt.
- **Nye tjenester avvikles** eller betydelig reduseres fra dagens praksis. Leveransemodellen i Nye tjenester har vært brukt i mange år og er basert på «gammel» ansvarsmodell der HN IKT har hatt begrenset mandat til å fremme regionale løsninger og standardisering. Dette er som kjent endret i ansvarsreformen (ref. foretaksmøtet feb 2024). Leveransemodellen i Nye tjenester der det primært leveres tjenester til enkeltforetak basert på bestilling er derfor uhensiktsmessig når grunntanken i ny styringsstruktur er å levere standardiserte tjenester til hele foretaksgruppen.

- **Helse Nord IKTs porteføljestyre avvikles** i sin nåværende form, men funksjonen vil bli ivaretatt i den nye styringsstrukturen i form av et områdestyre.

4.1 Forslag til ny styringsstruktur for digitalisering i Helse Nord

Økt hastighet på digitalisering blir fra mange hold pekt på å være et av de få tiltakene som kan avhjelpe bemanningskrisen som spesialisthelsetjenesten står i. Dette gjelder i høyeste grad også Helse Nord som over de siste årene har satt i gang ulike utredninger og tiltak for å motvirke den negative trenden. Så langt har tiltakene hatt begrenset effekt og økningen i kostnader har ikke hatt en tilsvarende effekt på økt produksjon og reduksjon i fristbrudd og ventetid. Dersom Helse Nord skal kunne høste effekter av digitalisering i langt større omfang enn i dag, må det settes på dagsordenen og brukes som et strategisk virkemiddel på toppledernivå i foretaksgruppen.

I en organisasjon som Helse Nord med nærmere 20 000 ansatte innenfor et utall ulike fagdisipliner og funksjoner blir det meget krevende å skulle prioritere tiltak innenfor digitalisering mellom vidt forskjellige behov. En prioriteringsprosess der for eksempel tiltak innenfor informasjonssikkerhet skal veies opp mot behov i klinikk, for pasient, eller oppgradering av infrastruktur vil bli tilnærmet umulig på et operativt nivå. Grunntanken i styringsstrukturen er derfor å etablere en modell som er bred nok og dyp nok, uten å tilføre unødig byråkrati og flaskehals, til å sikre at de riktige tiltakene blir prioritert og gjennomført raskest mulig. Usikkerhet rundt hvor beslutninger skal tas er en stor utfordring i mange prosesser i dag der resultatet ofte blir at saker dyttes oppover i en struktur til et nivå som sjelden har forutsetninger og tilstrekkelig innsikt til å fatte gode beslutninger. Ved å rendyrke en styringsstruktur med tydelige mandater til hvert nivå vil man oppnå raskere saksbehandling og beslutninger, utført av personer med riktig kompetanse og myndighet. Den nye modellen er illustrert i figuren under.



Modellen som foreslås har tre nivåer i dybden som er beskrevet nærmere under. Felles for alle nivåer er imidlertid noen **bærende prinsipper som legger rammer og føringer**;

- Helse Nord skal ha felles regionale løsninger som legger til rette for felles arbeidsprosesser
- Helseforetakene skal representere brukerbehovene i hele strukturen i kraft av funksjon og ikke lokasjon
- Beslutninger skal tas på lavest mulig nivå
- Alle prosesser og verktøy i styringsstrukturen skal legge til rette for åpenhet og gjennomsiktighet i prioriteringer og beslutninger

4.2 Nivå 1: Digitaliseringsstyret - regionalt strategiske nivået

Felles for alle organisasjoner som lykkes med digitalisering og digital transformasjon er en sterk forankring i toppledelsen, og en samlet forståelse av digitalisering som et strategisk virkemiddel for å nå virksomhetens mål. Det øverste nivået i en ny styringsstruktur for digitalisering i Helse Nord må derfor bekles av topplederne fra alle helseforetak, og ledes av administrerende direktør i Helse Nord RHF. Digitaliseringsstyret skal:

- Eie visjonen og sette de overordnede målene for digital transformasjon for Helse Nord
- Fordele årlig investeringsramme til produktområdestrukturen
- Gi oppdrag til produktområdestrukturen

I dette ligger det at digitaliseringsstyret som hovedregel ikke skal behandle enkeltinvesteringer, men heller gi oppdrag og føringer som produktområdene på nivå to må ta med seg inn i sine prioriteringer av tiltak. På denne måten reduseres saksmengden og detaljnivået som det øverste nivået i strukturen må forholde seg til, og man etterlever det som bør være et førende prinsipp i hele styringen; beslutninger tas på lavest mulige nivå.

4.3 Nivå 2: Områdestyrer - det taktiske nivået

Områdestyrerne er nivå 2 i styringsstrukturen. På dette nivået skal all digitaliseringsaktivitet innenfor området samles i en felles struktur i tråd med oppdrag fra Digitaliseringsstyret. Dette omfatter systemforvaltning, innføring og utvikling. Områdestyrernes sammensetning skal gjenspeile ansvarsforhold i linjestrukturen og bestå av ressurser fra helseforetakene med rett beslutningsmyndighet innenfor sine ansvarsområder. Deltakelsen skal være fundert i funksjon og ikke lokasjon. Områdeeier for et gitt område må med andre ord ivareta en overordnet fagmyndighet for de fagdisiplinene som inngår i området. Områdestyrerne skal:

- Eie visjon, retning og planer/veikart for området
- Fordele tildelt investeringsramme fra Digitaliseringsstyret videre ned i produktområdene som er underlagt områdestyret
- Omsette områdeoppdrag gitt fra Digitaliseringsstyret til handlingsplaner
- Ivareta ansvar for økonomiske rammer i produktområdet

Gitt den store bredden av digitale tjenester i Helse Nord er det utfordrende å treffe på riktig inndeling av områdene. Det må derfor antas at inndelingen som forslås nå vil være gjenstand for endring etter hvert som erfaring bygges. I første versjon av ny styringsstruktur foreslås det tre

områdestyrer, der de to første omfatter kunderettede tjenester og det siste omhandler basistjenester:

- **Områdestyre for kliniske og pasientrettede tjenester**
 - Omfatter alle tjenester innenfor pasientbehandling, for eksempel EPJ, radiologi, lab, pasienttjenester osv. Antas å være det mest omfattende området.
 - Områdeleder: IT-sjef HN RHF
 - Deltakere RHF: Fagdirektør
 - Deltakere HF: Funksjonseiere innenfor kliniske tjenester
 - Deltakere IKT: Avdelingsleder(e) kliniske tjenester, teknologidirektør, ledende arkitekt, viseadm.dir.

- **Områdestyre for administrative og bygnære tjenester**
 - Omfatter alle administrative tjenester som HR, økonomi, kommunikasjon, kontorstøtte, bygg, MTU(?) osv
 - Områdeleder: HN RHF, drift/eiendom
 - Deltakere RHF: HR-direktør?
 - Deltakere HF: Funksjonseiere for berørte fagområder
 - Deltakere IKT: Avdelingsleder administrative tjenester, teknologidirektør, ledende arkitekt, viseadm.dir.

- **Områdestyre for infrastruktur, plattform og informasjonssikkerhet**
 - Omfatter IKT-infrastruktur, informasjonssikkerhet, IT4IT osv. Alle områder HN IKT har et totalansvar for.
 - Områdeleder: Teknologidirektør HN IKT
 - Deltakere RHF: IT-sjef
 - Deltakere HF: Ingen deltakelse
 - Øvrige deltakere IKT: Avdelingsledere infrastruktur, plattform, sikkerhet, ledende arkitekt, viseadm.dir

4.4 Nivå 3: Produktområder - det operative nivået

Innenfor hvert område på nivå 2 vil det sortere mange produktområder. Dette er det operative nivået i styringsstrukturen, der arbeid utføres. Et helt sentralt prinsipp er at produktområdene har et totalansvar for de tjenestene som leveres til kundene. Det betyr at utførelse av drift, vedlikehold, forvaltning og utvikling faller under produktområdets ansvar. Produktområdene vil få sine oppdrag og prioriteringer fra områdestyret. Den detaljerte planleggingen av hvordan oppgavene skal løses vil gjøres innenfor produktområdet.

Hvordan arbeidet utføres på det operative nivået vil variere med oppgavens størrelse, type og kompleksitet. For eksempel så vil prosjekt fortsatt være en egnet måte å organisere og gjennomføre et oppdrag på dersom egenskapene tilsier det. I oppstartsfasen av ny styringsstruktur vil det være slik at det meste av operativt utviklingsarbeid fortsatt vil gjennomføres i prosjekter. Over tid er imidlertid strukturen mer tilpasset å utføre utvikling og forbedring gjennom produktteam og smidig utvikling.

Rollene som inngår i produktområdene, er beskrevet i mer detalj i kap. 8. Den største endringen fra dagens tjenesteområder er imidlertid at alle produktområder skal ha en områdearkitekt og sluttbrukerrepresentant der det er relevant. Produktområdene vil gjennom dette også ha en funksjon i å innhente og videreformidle brukerbehov oppover i styringsstrukturen.

4.5 Sekretariatsfunksjon i styringsmodellen

En ny styringsstruktur med flere nye organer, nye prioriteringsmekanismer, nye arbeidsformer osv. vil være krevende å adoptere i en overgangsfase for både kunder, beslutningstakere og utførende ressurser. Overgangen skal i tillegg gjøres «i fart», uten at pågående utviklingsaktivitet som i dag i hovedsak utføres av prosjekter (og til dels Nye tjenester) ikke blir unødvendig skadelidende. I dagens styringsstruktur ivaretar porteføljekontoret i Helse Nord IKT en sentral funksjon i understøtting, bemanning, oppfølging og operativ styring av (nesten) alle prosjekter i Helse Nord. Per i dag er største delen av Helse Nord's ressurser til utvikling og forbedring allerede bundet opp i disse pågående prosjektene, og denne situasjonen vil i stor grad vedvare til prosjektene ferdigstiller sine leveranser. Etter hvert vil større deler av den totale investeringsrammen tilfalle ny styringsstruktur for fordeling og da forventes en økende andel av utviklingsaktiviteten å utføres i produktteamene. For å ivareta et helhetsperspektiv for utvikling, og påse at overgangen til smidig metodikk og utvikling skjer i kontrollerte former anbefales det at de ulike nivåene i styringsmodellen understøttes av et felles sekretariat i overgangsfasen. Over tid forventes det at en slik funksjon i større grad kan utføres av mer spesialiserte enheter for de ulike nivåene etter hvert som erfaring og tillit til den nye leveranse- og styringsmodellen bygges.

I første fase av overgangen til ny styringsstruktur anbefales det at en slik sekretariatsfunksjon ivaretas av det som i dag er HN IKTs porteføljekontor. Primært vil dette gjelde nivå 1 og nivå 2 i styringsstrukturen, men også noe understøtting av nivå 3. For å ivareta et slikt økt kontrollspenn er det tydelig at funksjonen må utvides med flere roller enn det som benyttes i dagens oppfølging av prosjektporteføljen. Likevel er det en ambisjon å holde funksjonen så slank som mulig, der fellesfunksjoner som bemanning, økonomi, oppfølging og støtte skal utføres så likt og effektivt som mulig gjennom hele dybden og bredden av styringsstrukturen. Hvilke konkrete roller som skal inngå i funksjonen må utredes nærmere, men det er sannsynlig at personer med virksomhetsforståelse for sentrale funksjoner i Helse Nord bør inngå i tillegg til personer med analytiske egenskaper.

4.6 Forholdet til Helse Nord IKTs egen styringslinje

Et av de primære formålene med å innføre ny styringsstruktur er en tydelig struktur og organer for beslutninger knyttet til fag og tjenester. I dag tas beslutninger som påvirker disse områdene innenfor ulike organer (programstyrer, styringsgrupper, ledermøter osv.) i mangel av riktige arenaer. Beslutninger tas da ofte på for dårlig grunnlag av feil personer, noe som igjen skaper usikkerhet rundt beslutninger med påfølgende behov for nye behandlinger og mye tidsbruk. Disse utfordringene løses i stor grad i den nye styringsstrukturen ved å avvikle flere styringslinjer og etablere en ny, samlet struktur. En del styringslinjer og arenaer vil imidlertid selvfølgelig fortsatt bestå for å ivareta den øvrige virksomhetsstyringen som ikke er direkte knyttet til tjenester og fag.

Ny styringsstruktur ligger ved siden av, og kommer i tillegg til, HN IKTs egen styringslinje. HN IKTs styringslinje har som oppgave å sikre at HN IKT oppfyller sin visjon, sin strategi, sine mål og oppdrag. Det formelle ledermøtet er virksomhetens øverste, besluttsende organ. Sikkerhetsrådet er del av dagens styringslinje. Ellers vil Teknologidirektørens arbeidsgruppe beskrive viktige elementer i virksomhetens styringslinje, slik om overordnet arkitektur og hovedprosessene.

Helse Nord IKT må fremover tydelig tegne opp hva som naturlig tilfaller ny styringsstruktur, og hva som tilfaller virksomhetens egen styringslinje.

Foreslåtte styringsstruktur må vedtas og innføres av Helse Nord RHF. Helse Nord IKT fortsetter å bearbeide forslaget og vil legge dette fram for Helse Nord RHF i løpet av høsten 2024.

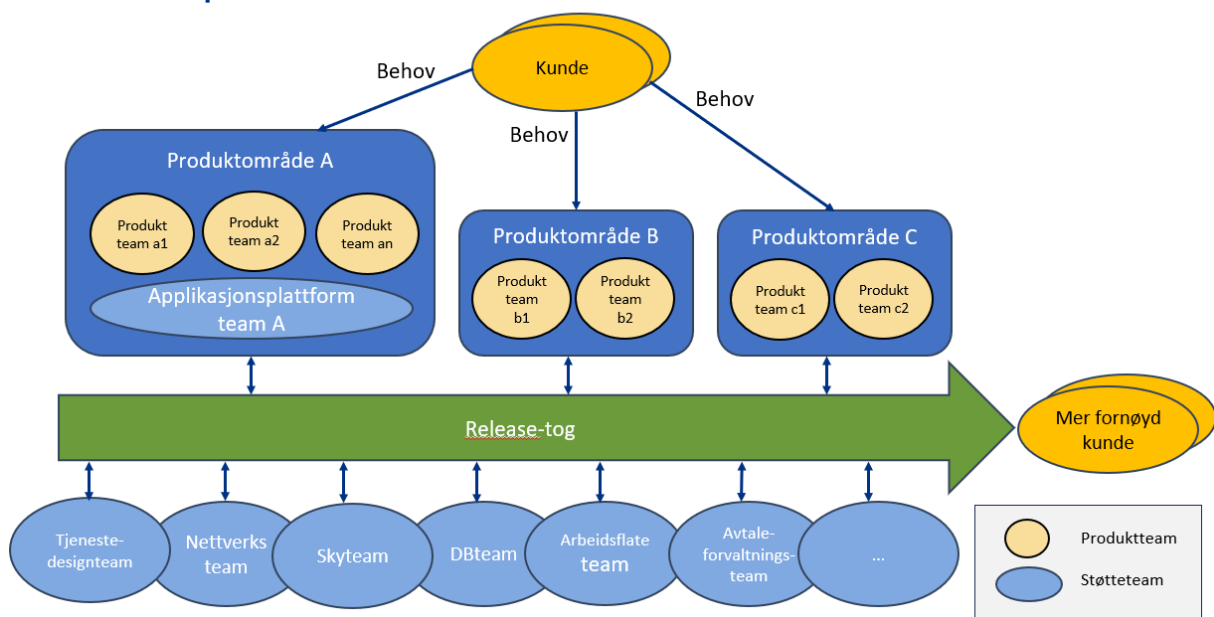
MINSPILL

5 Leveransemodell

5.1 Konsept produktfabrikken

Helse Nord IKT leverer IKT-tjenester til kunder i helsesektoren i Nord Norge. Dette inkluderer både sykehusforetakene, sykehusapoteket, kommunehelsetjenesten og innbyggerne i Nord-Norge. IKT-tjenestene lages etter en felles leveransemodell som vi kaller «fabrikken». Dette kapitlet beskriver leveransemodellen, det vil si hvordan fabrikken er bygd opp for å levere IKT-tjenester til kundene. Leveransemodellen bygger på produktbasert organiseringen med produktteam. Dette er beskrevet i kapittel 6. Produktområder og produktteam er sentrale byggeklosser i leveransmodellen. Det samme gjelder rollene som er beskrevet for disse to nivåene.

Konsept fabrikk for HN IKT verdistrømleveranser



Produksjonen i fabrikken omfatter hele livsløpet til produktene de er ansvarlig for. Fra innhenting av behov fra kunder og brukere, etterleve tekniske føringer, koordinering av behovene i en arbeidsliste (**Backlog**), via utvikling, konfigurering, produksjonssetting, innføring på Hfene, forvaltning, drift og til slutt utfasing av produktet.

Fabrikken deles inn i flere **Produktområder**. Eksempler på produktområde er «Digital samhandling», «EPJ» og «Legemiddel og kurve». Inndelingen i produktområder vil henge tett sammen med inndelingen i fagområder i helseforetakene. Fordelingen av midler gjennom digitaliseringsstyret vil forholde seg til produktområder som det laveste nivået i styringsstrukturen. Produktområdene vil gjenspeile eller kunne mappes til den overordnede arkitekturen, slik at arkitekturstyring på sikt kan utøves per produktområde (eksempel: hvordan overholder et produktområde arkitekturprinsipper) og på tvers av produktområdene (eksempel: Grenseflater og avhengigheter). Innenfor et produktområde arbeider det flere (eller minst ett) produktteam, som samarbeider med flere støtteteam:

- **Produktteam** er såkalte verdistrømteam, sett fra sluttkunden/sluttbrukeren sitt ståsted. De innhenter behov fra og leverer verdi til kundene og brukerne.

- **Støtteteam** danner fundamentet for leveransene i produktteamene. Støtteteam har produktteam eller andre støtteteam som interne kunder. Støtteteam kan levere til flere produktområder eller være dedikert til ett produktområde.

Eksempler på produktteam innenfor Digital samhandling er «Digital helsepersonell og innbygger», «Melding og rekvirent» og «Strukturert journal», mens eksempler på produktteam innenfor EPJ er «PLL», «Mobile APP» og «Klinisk Admin».

Eksempler på støtteteam kan være «Nettverk», «Avtaleforvaltning» eller «Arbeidsflate».

Begge typer team bygges opp med tverrfaglig kompetanse for å kunne arbeide mest mulig selvstendig.

Produktområder som er beslektet og krever tett koordinering samles i et **Release-tog**. Et Release-tog definerer omfanget av leveranser som planlegges, utføres og produksjonsettes koordinert. Koordinering og planlegging av leveransene i release-toget gjøres med jevne mellomrom, i inkremitter, gjennom **PI-planning (inkrementplanlegging)**. Se eget kapittel for beskrivelse av inkrementplanleggingen.

Prinsipper for leveransemodellen

- Behov fra kundesiden samles inn på team-nivå (gjelder både produkt- og støtteteam) og samles i en felles backlog for teamet. Teamet er selv ansvarlig for å prioritere rekkefølgen på leveransene fra backloggen, i tett dialog med kunden/representant for kunden og etter føringer gitt gjennom PI-planningen
- Teamene skal i størst mulig grad kunne arbeide autonomt med sine kjerneleveranser. Dette prinsippet ligger til grunn for sammensetningen av de enkelte teamene
- Hvert team skal håndtere livssyklusen til sine produkter, med en DevSecOps-tilnærming
- Kontinuerlige forbedringer håndteres av teamet. Mindre forbedringer gjøres fortløpende, større endringer styres gjennom backloggen og prioriteres inn mot PI-planning
- Teamene planlegger med tilstrekkelig rom/fleksibilitet for å kunne ha tid til mindre justeringer, samarbeid på tvers av team og for å kunne håndtere uforutsette hendelser
- Grenseflater og avhengigheter til andre team skal være klart definert, og hvor dette er mulig, automatisert. Operasjonelt vil PI-planning og påfølgende sprintplanlegging fortløpende estimere og koordinere behovet for samarbeid og avhengighetene mellom ulike team, særlig avhengigheter mellom produktteam og støtteteam.
- Leveransemodellen skal støttes av praksisene i hovedprosessene

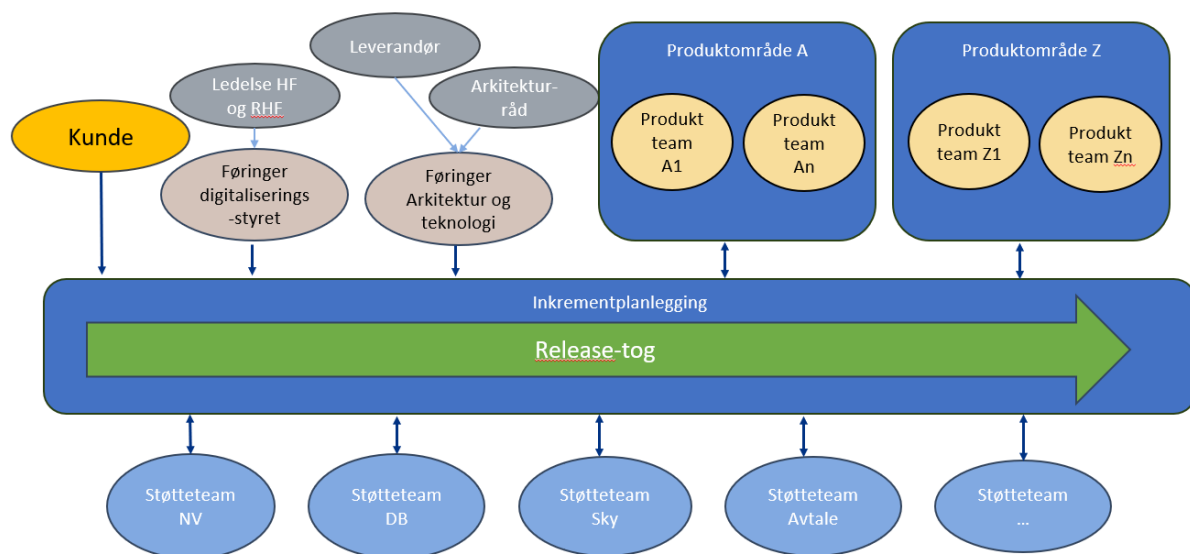
5.2 Kunde- og brukerbehov

Helsepersonell sine meninger og tanker om kliniske IKT-systemer er naturligvis viktig i forbindelse med utvikling og optimalisering av eksisterende funksjonalitet. Tett samarbeid med kundesiden på team-nivå vil realiseres gjennom å koble på regionale arbeidsgrupper der disse eksisterer. Det må vurderes å etablere tilsvarende samarbeidsfora etter behov på flere områder, og mandat og beslutningsmyndighet foreslås forsterket for arbeidsgruppene. Arbeidsgruppene jobber med å koordinere og samordne behov regionalt på fag/produkt nivå. De utgjør en arena for HN IKT til å kunne komme tettere på behovene på kundesiden, oppfatte behovene på et tidligere tidspunkt og dermed komme i posisjon til å ha en dialog med kunden før beslutninger om anskaffelser treffes. En

forutsetning for å lykkes med dette, er at samarbeidet foregår direkte på et fag/produkt nivå der kunde og teknisk personell har god kjennskap til området og evner å kommunisere på tilstrekkelig fagteknisk nivå. Målet er å bygge tillitt hos kundene, dyrke dette frem på produktnivået, understøttet av team med beslutningsmyndighet til å kunne prioritere innenfor gitte rammer for sitt produkt.

5.3 Ny modell for operasjonell planlegging – inkrementplanlegging

Inkrementplanlegging (PI-planning) er den operative og koordinerte planleggingen innenfor ett eller flere produktområder, som til sammen utgjør et release-tog. Planleggingen fokuserer på en definert tidsperiode (inkrement), eksempelvis 3 måneder, og hvilke leveranser som skal leveres i løpet av denne tidsperioden. Et inkrement inneholder flere sprints, hvor de detaljerte leveransene utføres og følges opp.



Innledningsvis i hver gjennomføring av inkrementplanleggingen gir ledelse og arkitekturråd informasjon om føringer for inkrementet. Forvaltningsplan for inneværende år/neste år tas frem for å se perioden i en større sammenheng. Både produktteamene og støtteteamene har sin prioriterte backlogg som utgangspunkt for planleggingen i hvert inkrement. Prioriteringene er godt forankret på kundesiden (hos hhv. HFe og Produktteamene). Hvert produktområde går gjennom sine prioriterte oppgaver i plenum, slik at prioritene er klare og uttalte for alle parter.

Basert på tidligere erfaringer, gitte føringer og den prioriterte **backloggen** etablerer hvert team:

- estimat for andel av tilgjengelig tid som går med til drift og forvaltning
- **leveranseplan** for forbedringer og videreutvikling

Det planlegges med en utnyttelsesgrad mellom 50% og 80% av tilgjengelig tid til utvikling.

Resterende tid settes av til uforutsette hendelser, bistand på tvers av team og kontinuerlig forbedring.

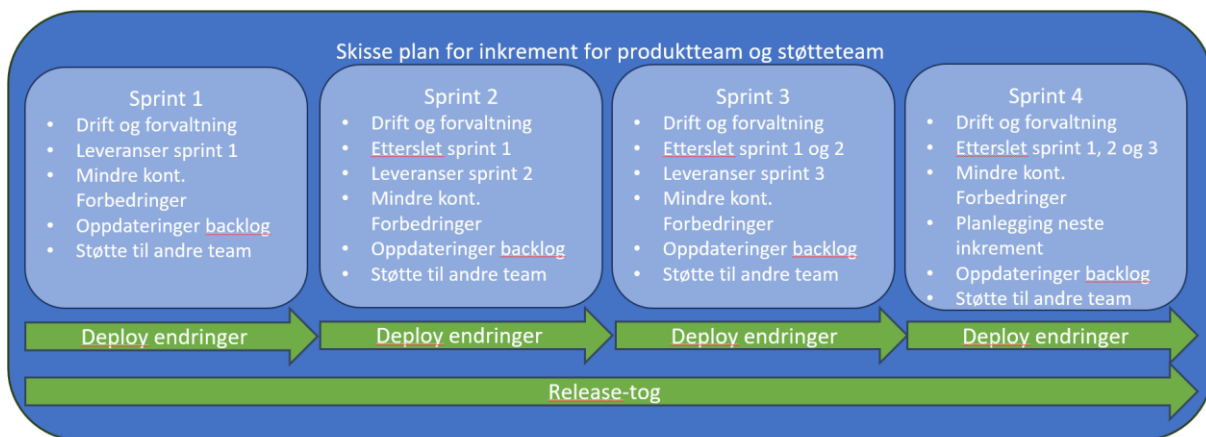
Planene nivelleres og koordineres i arbeidsmøter, og inkrementplanleggingen avsluttes med at det vedtas en plan for alle parter, som bygger på planene fremsatt av hvert enkelt team.

Videre vil hvert enkelt team jobbe i sprints etter smidig metodikk.

Inkrementplanleggingen utdypes ytterligere i rapporten «Fremtidens forvaltning av kliniske produkter FRAKT».

5.3.1 Gjennomføring og oppfølging av plan og sprinter

Planene fra inkrementplanleggingen tas inn i hvert enkelt team, og danner grunnlaget for sprintplanleggingen, den detaljerte planen av leveranser delt inn i perioder på 1-3 uker. Sprintplanleggingen gjøres i de enkelte produkt- og støtteteamene. For å lykkes med dette, trenger vi bedre verktøystøtte som understøtter smidig metodikk. Et eksempel på dette er Azure DevOps, som støtter SAFe.



Skissen over viser konseptet for fordeling og flyt av oppgaver som planlegges og utføres i de enkelte produktteamene per sprint, i et eksempel hvor hvert inkrement inneholder 4 sprinter. Hvor mange sprinter som kjøres innenfor ett inkrement, og hvor lang hver enkelt sprint skal/bør være, er ikke fastsatt her. Hver sprint avsluttes med gjennomføringen av retrospekt, for å oppsummere sprinten og ta med læring til neste sprintgjennomføring.

Antall deployments er ikke koblet til antall sprinter, det kan være betydelig flere deployments enn antall sprinter.

6 Teammodell ny styringsstruktur

Teammodellen består av en overordnet regional styringsstruktur, produktområder og produktteam. Den overordnede regionale styringsstrukturen beslutter overordnede prioriteringer og finansiering for produktområdene, mens produktområdene samordner interne og eksterne behov.

Produktteamene styres av produktområdene.

Et Produktteam i denne strukturen vil ha stor handlefrihet innenfor de rammer som er gitt av Produktområdet over.

De fleste produktteam vil i dag være avhengig av leveranser fra andre team. Dette kan være andre produktteam eller det kan være støttetteam fra andre deler av organisasjonen. Det må legges innsats i å kartlegge flyt og avhengigheter i verdistrømmen, sammen med alle de teamene som leverer i denne. Over tid er det en målsetning å gjøre produktteamene mer og mer autonome, og dermed få minimert avhengigheter til andre team. Dette gjennom kompetansebygging i teamene, automatisering og produktifisering av infrastruktur og økt bruk av skytjenester. Det er viktig å fokusere på optimalisering av verdikjeden primært, og ikke på det enkelte Produktteam. Dette for å unngå flytting av hindringer mellom teamene i stedet for å fjerne dem. Ende-til-ende-perspektivet er en forutsetning for å lykkes. Alle som leverer i en verdistrøm, skal vite hvilken verdi de er med på å realisere. Veien fra behov til verdi må testes og evalueres jevnlig.



6.1 Produktområder

Produktområdeledelsen har ansvar for den overordnede leveranseplanen for et produktområde, og skal kontinuerlig jobbe med at rekkefølgen på planlagte leveranser er mest mulig tilpasset kundens behov.

Hvert produktområde har et antall produktteam avhengig av størrelse og kompleksitet.

Produktområdeledelsen består av:

- Produktområdeleder
- Områdearkitekt
- Releasetogleder
- Produkteiere fra teamene i dette produktområdet

Disse rollene er beskrevet i kapittel om roller og ansvar.

Hovedoppgaven til produktområdeledelsen er:

- Styring og overordnet prioritering foregår sammen med kundene gjennom den regionale styringsstrukturen og dens møteplasser.
- Delta i styringsgrupper for prosjekter som påvirker produktområdet
- Passe på at alle initiativer (i stort) ligger i produktområde-backloggen
- Styring/prioritering av produktområdets totale portefølje av drifts-, forvaltnings- og prosjektoppgaver (ny funksjonalitet)
- Fordeler oppgaver til produktteamene ut fra prioritering og tilgjengelig kapasitet.
- Har ansvar for å involvere alle produktteam og aktuelle støtteteam i regelmessig planlegging og evaluering (f.eks. PI-planning). Dette for å bygge ned siloer og unngå bygging av nye siloer basert på organisatorisk plassering, og legge til rette for fart og flyt.

6.2 Produktteam

Produktteamet består av: Produkteier, Løsningsarkitekt, Smidig-Coach og Teammedlemmer

Et av medlemmene i teamet, for eksempel Produkteier eller Coach, kan få delegert personallederoppgaver fra seksjonsleder.

Produktteamet har følgende oppgaver:

- Leverer ny funksjonalitet (enten gjennom tildelte prosjektoppgaver, bestillinger, eller gjennom godkjente endringsforslag)
- Leverer forbedrede tjenester gjennom kontinuerlig vedlikehold og nye versjoner
- Stabil og sikker drift i henhold til tjenesteavtale

Støtteteam kan ha andre oppgaver, men skal ha fokus på kontinuerlig forbedring og produktifisering av sine leveranser.

Prinsipper:

- Oppgavene skal løses innenfor teamet
- Teamene skal over tid bygge den kompetansen som trengs for å løse «alle oppgaver», eventuelt kan oppgaver gis til støtteteam eller medlemmer av støtteteam kan inngå i produktteam i en periode.
- Teamene må bygge kompetanse for å kunne oppnå autonomi. I størst mulig grad skal tilganger til infrastruktur- eller plattformoppgaver delegeres til produktteamene.
- Teamene har myndighet til å bestemme selv innenfor sitt område.

6.3 Smidig tilnærming til innføring av smidige team

Vi anbefaler en trinnvis overgang fra dagens tjeneste- og fagteam, hvor nyutvikling innføres ved hjelp av prosjekter, til den nye modellen hvor drift og nyutvikling gjøres kontinuerlig ved hjelp av produktområder og produktteam.

I tillegg til team-piloteringen som foregår bør det kartlegges hvilke team som i dag finnes og se på om det allerede er team som jobber etter smidigere prinsipper. De teamene som er i gang, eller er klare til å starte, bør få muligheten til det. En gevinst vil være at produkteierene og coachene på disse teamene kan være med å støtte andre team med å endre tankesett – bli smidigere.

De nye produktteamene vil få støtte til å finne riktige profiler til de ulike team-rollene, og det vil bygges opp støtteteam i HN IKT som vil følge opp at teamene mestrer den nye måten å jobbe på.

- Smidig støtte (Centre of excellence for Coach og Produkteiere)
- Mentor-/fadder-ordning.
- Hospitere hos de teamene som mestrer metoden godt
- Styrke produktområder og produktteam med arkitekturkompetanse

Som et ledd i denne transformasjonen må det gjøres en grundig mapping av hvilke oppgaver som løses i dagens struktur og av hvilke roller, hvilke nye oppgaver som skal gjøres i produktdimensjonen, og hvilke roller som på sikt kan tas vekk.

6.3.1 Anbefalt metode for innføring

- Bygge videre på de teamene vi har i dag, slik at de tilpasses den nye produktorganiseringen. Støtte og veilede, tilpasse ved behov.
- Unngå «religiøsitet» i forhold til smidig rammeverk. Det finnes mange måter få økt fart, bedre leveranser, mer fornøyde kunder og artigere arbeidsdager. Det finnes ingen mal som passer for alle.
- Små steg, ingen big bang
- Utvide produktorganiseringen med et og et produktområde
- Transformasjonen må støttes:
 - I dialog med eksisterende linje- og tjeneste- og prosjektstruktur
 - Støtteapparat i form av bistand til å finne de riktige folkene til å bekle de nye rollene, gi opplæring i den nye måten å tenke på, fjerne hindringer,
 - Ryddig avvikling av gamle roller og innføring av nye

7 Roller og ansvar – i dag

Helse Nord IKT har i dag roller i:

- Linjeledelsesdimensjonen
- produkt- og tjenstedimensjonen
- praksis- og prosess-dimensjonen.

Mange roller er definert, men ulike seksjoner legger ulikt innhold i rollene og flere av rollene som er beskrevet «går i beina på hverandre».

Som et eksempel nevnes at rollebeskrivelsen til Tjenesteansvarlig og Produkteier, begge rollene skal være «Teamets ansikt utad», «Ansvarlig for nye bestillinger» og «Ansvarlig for å prioritere backlog». Det er derfor behov for å tydeliggjøre hvilke roller som har hvilket ansvar.

7.1 Ledelse i dagens Helse Nord IKT

7.1.1 Avdelingsledere

Overordnet totalansvar for økonomi, strategi, mål og resultater på sine områder. Personalansvar for seksjonslederne på sin avdeling. I tillegg er de:

- Deltakere i styringsgrupper på regionale prosjekter
- Prosjekteiere på internprosjekter

7.1.2 Assisterende avdelingsledere

Dette er en forholdsvis nyopprettet rolle som i dag ikke er klart definert. Det må sees nærmere på hvorvidt denne rollen skal videreføres i ny struktur eller ikke. Det vil blant annet avhenge av størrelsen på de nye avdelingene, og forholdet mellom produkt- og linjeledelse.

7.1.3 Seksjonsledere

Innehar økonomi og personalansvar i dag. Kompetanseutvikling styres i stor grad i dag av seksjonsleder, som innehar budsjettansvaret og er den i seksjonen som har sterkest knytning til virksomhetsplanen.

7.1.4 Tjenesteansvarlige med personalansvar

Enkelte av de Tjenesteansvarlige har fått personalansvar, men har ikke økonomisk ansvar.

7.1.5 Teamledere

Enkelte av de Tjenesteansvarlige oppfattes som Teamledere, uten å ha formelt mandat til å utøve ledelse av folk. De er ansvarlige for ferie- og kompetanseplaner. Tjenesteansvaret kan noen ganger bli venstrehåndspreget.

Enkelte av dagens Produkteiere og Fagansvarlige er også Teamledere, og utfører dermed mye av oppfølgingen av personell. De har ikke det formelle personalansvaret og har heller ikke noe økonomisk ansvar.

Teamleder vil ikke bli videreført i ny modell. Ledelsen av teamene deles og utføres av tre roller: Produkteier, coach og løsningsarkitekt. Personalansvaret ivaretas av seksjonsleder.

7.2 Produkteier

Tjenesteutvikling har hatt Produkteiere i mange år, hvor Produkteier har vært teamets ansikt utad og har ha vært mottaker for nye bestillinger til teamet. Produkteier prioriterer teamets backlog.

Andre enheter i HN IKT har de senere årene forsøkt å adoptere dette, og noen nyansatte er ansatt direkte inn i stilling som Produkteier. Innholdet i rollen som Produkteier har vært utydelig.

I andre organisasjoner er Produkteier kundens representant i teamet.

I HN IKT skal et teammedlem skal ha rollen Produkteier og dermed ivareta kundenes interesser i teamet. I HN IKT har mange av teamene interne kunder.

7.3 Tjenesteansvarlig

Rollen finnes hovedsakelig beskrevet i en versjon. Enkelte har fått denne rollen, og har fått et funksjonstillegg for å ha den. Andre har blitt ansatt direkte inn i rollen.

Rollen utøves ulikt.

Ansvar i henhold til gjeldende beskrivelse (kortversjon):

- Sørge for at tjenester leveres i henhold til innhold i Tjenesteavtalen
- Sikre at det er etablert drifts- og supportrutiner
- Forankring av tjenesten internt i organisasjonen
- Forvaltningsplan på tjenesten
- Prioritere backlog
- Sikre at tjenesteområdet har riktige ressurser, og at ressurser prioriteres ut fra behov
- Mottar og godkjenner nye leveranser

Full versjon her: <https://docs.helsenord.no/x/LVE8C>

Det har alltid vært uklart hvem Tjenesteansvarlig skal rapportere til.

Tjenestestyret(tjenesteportefølje) skulle være overordnet de tjenesteansvarliges ansvarsområder i forhold til tjenestene, men ble aldri skikkelig realisert. I rollebeskrivelsen står både seksjonsleder og tjenesteporteføljeansvarlig som rapporteringspunkt.

Etter hvert som man etablerer Produktteam, bør man utvikle bruken av rollen Tjenesteansvarlig. Flere av oppgavene i rollebeskrivelsen til Tjenesteansvarlig vil ivaretas Produktteamet som helhet, noen av Produkteier, andre av Produktteamets arkitekt, mens flere av oppgavene flyttes til Produktområdeledelsen.

7.4 Fagansvarlig

Denne rollen brukes ulikt i HN IKT. Eksempler: fagansvar testledelse, fagansvar systemsystemutvikling, fagansvar rekruttering og fagansvar DINA, fagansvar epost m.m. Innhold i disse rollene er svært ulikt.

7.4.1 Fagansvarlige med ansvar for teknisk plattform er rollebeskrivelsen i dag slik:

Fagansvarlig har ansvar for at fagteamet innehar den kompetansen som skal til for å kunne levere gode tjenester

- Forvaltningsplan for sine tjenester
- Leverer fag/teknologi som støtter opp under tjenesteområdenes behov
- Kontaktpunkt inn mot fagområdet
- Prioritere backlog
- Planlegge og sørge for utføring av patching, oppgraderinger og annet vedlikeholdsarbeid
- Styre ressurser

- Sikre at teamet følger interne prosedyrer for saksbehandling og dokumentasjon
- Innspill til Tjenesteansvarlige - samarbeid
- Årshjul - forvaltningsplan
- Prognoser
- Kapasitetsplanlegging og prognostisering

7.4.2 Fagansvarlig for en faggruppe (hentet fra eksempler i docmap):

- Utarbeide og etablere systemer for internkontroll
- Stille krav og gi regelverk for utøvelse av fag
- Sørgje for rutinebeskrivelser
- Ansvar for at faggruppen har nødvendig kompetanse
- Rapportere etterlevelse

7.4.3 Fagansvar i et produktteam

- Teknisk ansvar
- Sørgjer for at standarder følges
- Rådgiver for produkteier

Rollen Fagansvarlig anbefales derfor avvirket, og erstattet med roller med tydelig beskrivelse av hvilket ansvar den ansatte har. Eksempler på roller som kan erstatte Fagansvarlig:

- Praksisansvarlig (beskrivelse av hva som inngår i ansvaret for et spesifikt fagfelt/praksis)
- Områdearkitekt
- Løsningsarkitekt
- Produkteier

7.5 Løsningsdesigner (Nye tjenester)

I Nye tjenester finnes en rolle, Løsningsdesigner. Denne rollen har en viktig funksjon i prosessen for Nye tjenester, er blant annet sentralt i estimat, grunnlag for tilbud til kunde, ROS-vurdering og dokumentasjon av tilbudt løsning. Rollen er godt innarbeidet og ledes faglig av Praksisansvarlig Løsningsdesign.

Oppgavene til løsningsdesigneren er tett koblet til Helse Nord IKT sin rolle i dag som mottaker av bestillinger fra Helseforetakene. På sikt skal bestillinger via Nye tjenester erstattes av den nye leveransemodellen, der behov vil fremmes per produktområde og både styres og prioriteres på lik linje med andre behov på området. I takt med overgangen til den nye leveransemodellen bør oppgavene som Løsningsdesigner ivaretar overføres til produktteamet, der ansvaret for oppgavene legges til løsningsarkitekten.

8 Roller i ny struktur

I dette kapittelet handler første del om linjeledelse, og andre del om rollene i den nye teammodellen

8.1 Linjelederroller

Dersom vi skal lykkes med produktorientering, med kontinuerlig utvikling og beslutningstaking på lavest mulig nivå, må vi ha en tydelig rolleavklaring på hva slags lederansvar og hvilke lederoppgaver som skal plasseres hvor.

Vi må ha tydelige og enhetlige roller knyttet til produktorienteringen (gjærne betegnet som teamroller), og vi må ha tydeliggjort oppgaver, ansvar og myndighet i linja.

Å avklare hva vi mener med lederansvar er sentralt i dette. En vanlig inndeling/kategorisering av lederansvaret er at leder har ansvar for:

- Fag- og kvalitetsutvikling (inkl. leveranser)
- Personalutvikling
- Økonomiforvaltning
- Særlige krav for ledere som leder ledere

I sluttrapporten til prosjektets (2.2) konseptfase er det besluttet at teamstrukturen så langt det er mulig skal følge øvrig linjestruktur. Om man legger lederansvaret til nivået under dagens seksjonsledere (eks. teamledere) vil være en avveining. Man kan gå for å etablere teamledere (ledernivå 4) som har formell lederfunksjon, eller man kan gå for en løsning der man fokuserer på teamledelse, der man delegerer lederoppgaver til «nivå 4» i stedet for lederansvar.

Uansett modell man går for, vil teambasert ledelse være nødvendig. Det betyr at utøvelse av ledelse foregår i fellesskap med andre.

For eksempel vil forberedelse til utviklings- og lønnsamtaler, dersom det formelle lederansvaret fortsatt ligger på nivå 3, måtte gjøres i samarbeid med personer som har lederoppgaver på nivå 4. På samme måte må personer med lederoppgaver på nivå 4 som opplever utfordringer med samarbeid, leveranse, arbeidsmiljø og liknende, sparre med leder over seg til å håndtere dette.

Jo flere team en seksjonsleder/leder på nivå 3 har under seg, dess flere lederoppgaver må delegeres, og jo mere strategisk må det jobbes på nivå 3. Det vil derfor variere fra organisasjonsenhet til organisasjonsenhet hvilke oppgaver som delegeres. Lederansvaret skal uansett være tydelig, slik at man sikrer enhetlig¹ ledelse.

8.2 Personalledelse og lederspenn

Formelt ansvar for personalledelse ligger hos avdelingsledere (for seksjonslederne) og seksjonslederne (for medarbeiderne). Med personalledelse menes alt fra å følge opp en medarbeider med sykefravær, utvikling av arbeidsmiljøet, til langsiktig planlegging av personellbehov. Det er svært krevende å dele opp personallederoppgavene da den ene oppgaven har innvirkning på den andre.

¹ Krav i spesialisthelsetjenesteloven

Derfor er det veldig viktig at det totale lederansvaret for menneskene man leder er tydelig plassert og følges opp hos én person, men at oppgavene som følger lederansvaret, kan delegeres tydelig.

Antallet medarbeidere en leder med personalansvar bør ha vil variere, og er avhengig av flere faktorer; arbeidstype, kompleksiteten i arbeidsoppgavene, og hvor mye tid lederen kan bruke på hver enkelt ansatt. Generelt sett anbefales det at en leder har mellom 5 og 20 medarbeidere under seg.

En vanlig tommelfingerregel er:

- **5–10 medarbeidere** for ledere som har høy grad av personaloppfølging, krevende arbeidsoppgaver, eller komplekse prosjekter.
- **10–20 medarbeidere** for ledere i mer selvstendige team hvor oppfølgingen er mindre intensiv, og oppgavene er mer rutinepregede.

Hvis antallet ansatte under en leder blir for stort, kan det bli utfordrende å følge opp hver enkelt medarbeider på en effektiv måte, noe som kan påvirke både arbeidsmiljøet og produktiviteten. Vi anbefaler derfor at vi som utgangspunkt ikke skal ha seksjoner som overskrider 20 personer.

8.3 Ledelseskultur i «nye» HN IKT

Lederne, enten de har en lederrolle i kraft av å være Produkteier, Coach, Linjeleder eller noe annet, må være seg bevisst at de er kulturbyggere.

Nye HN IKT har ikke sjefer, men ledere. Lederne viser vei og er rollemodeller. Lederne er med på å bygge en kultur med høy grad av psykologisk trygghet.

De beste resultatene vil komme gjennom intensjonsbasert ledelse hvor man dyrker det kollektive eierskapet til fart, flyt, godt arbeidsmiljø og kvalitet i leveransene.

- Vise vei – tydelig kommunisering av visjon
- Lede og se alle
- Være rollemodeller
- Vise mot og sårbarhet
- Dyrke psykologisk trygghet gjennom:
 - Invitere til deltakelse
 - Dyrk en åpen kultur for læring og intelligent feiling
 - Lytt og gjør
 - Klandrefri kultur – feiling er læring
- Coach: være støtte og ikke rapporteringslinje
- Fjerne hindringer

Å jobbe «på den nye måten» vil også kreve at alle medarbeidere, ikke bare medarbeidere med en definert lederrolle, har kompetanse i selvledelse.

8.4 Personlig og faglig utvikling

Personlig og faglig utvikling vil i stor grad ivaretas gjennom teamet. Et smidig team er en «lærende organisasjon» med fokus på kontinuerlig forbedring av flyt, leveranse og arbeidsmiljø.

Teamet avgjør selv hvilken kompetanse de trenger for å løse de oppgavene de får.

Produkteier, Coach og Linjeleder må ha tett samarbeid for å sikre at folk har det bra på jobb og at alle får muligheter til faglig og karrieremessig utvikling.

8.5 Eierskapet til rollebiblioteket, og enhetlig praksis for opprettelse av roller

Enhetlig praksis, hindre at roller «popper opp», og går i beina på hverandre.

Eier av rollebiblioteket (HR/stab) sikrer enhetlig praksis, og *ansvarlig* for rollene sikrer at rollene dekker behovet. Vi skal ha tre hovedkategorier roller:

- Linje- og prosjektroller
- Prosessroller
- Team/produktroller

Alle roller skal følge samme oppsett for rollebeskrivelse. Rollebeskrivelsen må inneholde:

- Type rolle (linje, prosess, team eller prosjekt)
- For alle roller utenom linjeroller: Aktuelle stillingsnivå/-titler i lønnspolitikken
- Oppgaver
- Ansvar
- Myndighet
- Egenskaper/kompetanseprofil
- Avhengighet til andre roller
- Rapporteringsvei

8.6 Produktområdeledelse

Rollene i Produktområdeledelsen.

Rollebeskrivelsene under her må ses på som forslag. Teksten er inspirert av anerkjente rammeverk, studieturer og pågående interne diskusjoner.

8.6.1 Produktområdeleder

Produktområdeleder sikrer godt samarbeid i utvikling av gode produkter og tjenester til interne eller eksterne kunder.

NB: For enkelte områder kan funksjonen Produktområdeleder løses av en enkelt person. For andre mer komplekse områder, kan det være nødvendig å fordele oppgaven på flere Produktområdeledere. I mindre seksjoner kan seksjonsleder fungere som produktområdeleder.

Arbeidsoppgaver:

- Produktutvikling sammen med Områdearkitekt og Releasetogleder og Produkteierne fra produktteamene som står for leveransene
- At kundenes behov ivaretas, og at det som leveres gir verdi for kunden. Dette gjøres i takt med behov og beslutninger i den regionale styringsstrukturen
- At de enkelte Produkteierne utvikles.
- Kontakt med kunden
- Jobbe tett med Regional styringsstruktur innenfor sitt område
- Produktstrategi, planer og veikart

Nøkkelen til å lykkes er at Produktområdeleder, Produkteierne, Releasetogleder og Områdearkitekt jobber sammen, og at de involverte har et omforent bilde av hvorfor arbeidsoppgavene er prioritert

som de er, hvilken verdi de er med på å skape, at det er takhøyde, og man kontinuerlig jobber aktivt med sine interesser. Produktområdelederne er en viktig faktor for at Produkteierne i teamene lykkes.

Ansvar og myndighet:

- Sikre informasjonsflyt mellom de ulike nivåene i teammodellen, mellom overordnet styring og produktteamene, begge veier
- Styring og prioritering av den overordnede backlog. Hva kommer, hvilke behov har kunden?
- Levere verdi. Passe på at kundens behov ivaretas i utviklingsplanene

Ønskede kvalifikasjoner og personlige egenskaper:

- Dyp innsikt i marked og kundebehov
- God til å kommunisere
- Se helhet

8.6.2 Områdearkitekt

Kilde for beskrivelse av områdearkitekt: <https://docs.helsenord.no/x/OoRrJ>

Områdearkitekt inngår i produktområdeledelsen og er den i produktområdeledelsen som har oversikt og over gjeldende strategi og føringer for området. Områdearkitekten bidrar til at det utarbeides og forankres mål bilde og veikart for området.

Arbeidsoppgaver:

- Være rådgiver til prosessene portefølje- og arkitekturstyring og samarbeide med virksomhetsarkitekter
- Bidra til at forvaltningsplaner på området er i tråd med veikartet
- Utarbeide og forvalte oversikt over alle endringsinitiativ som påvirker området.
- Utarbeide og forvalte arkitekturprinsipper for området.
- Bidra til at produkter og leveranser på området er i tråd med arkitekturprinsippene.
- Forvalte områdets arkitekturlandskap og arkitekturdokumentasjon
- Sørge for at kravkatalog i teknisk håndbok er oppdatert for området.
- Holde seg oppdatert innen området og delta på relevante arenaer, inkludert hospitering
- Være bindeleddet til andre tilgrensende områder
- Være rådgiver og sparringspartner for løsningsarkitekter for området
- Være beredt til å ivareta rollen som løsningsarkitekt ved behov

Ansvar og myndighet:

- Ansvarlig for mål bilde for produktområdet.
- Ansvarlig for produktområdets arkitekturlandskap og arkitekturdokumentasjon.
- Ansvarlig for å vurdere og ha kontroll på avvik opp mot gjeldende arkitekturprinsipper.

8.6.3 Releasetogleder

Releasetogleder er medlem i produktområdeledelsen. Denne rollen er en fasilitator og støttende leder, som har som hovedoppgave å tilrettelegge for at alle team som bidrar i et produktområde, leverer verdi til riktig tid. Releasetogleder følger opp underveis, fra en leveranse er forpliktet til den er levert, ved tett dialog med Produkteierne.

Releasetogleder er en nøkkel for at man skal kunne jobbe sammen mot felles mål.

Hovedarbeidsoppgaver:

- Releasetogleder samhandler med interessenter, eskalerer eventuelle hindringer, bistår med å håndtere risiko og har fokus på kontinuerlig forbedring.
- Releaseplanlegging for dette produktområdet
- Sørge for optimal flyt innenfor produktområdet/verdikjeden
- Støtte på smidig metode
- Innhente bistand fra støtteteam (Centre of Excellence) ved behov

Personlige egenskaper:

Releasetogleder har et godt grep om hvordan man skalere smidig metodikk, og forstår både muligheter og utfordringer når man skal samkjøre og tilrettelegge for flyt mellom team med sterke avhengigheter til hverandre (team av smidige teams)

8.7 Produktteamets roller

Rollebeskrivelsene under her må ses på som forslag. Teksten er inspirert av anerkjente rammeverk, studieturer og erfaringer fra dagens team-roller i Tjenesteutvikling.

8.7.1 Produkteier

Arbeidsoppgaver:

- Produkteieren prioriterer HVA og NÅR
- Produkteieren er det teammedlemmet som har hovedansvar for å sikre at teamet leverer verdi til kunden. **(Jobbe med de rette tingene)**
- Produkteieren sikrer at teamets prioriterte backlog gjenspeiler kundens prioritering og behov.
- Som medlem av Produktområdeledelsen, skal Produkteieren fungere som kunderepresentant, og være det primære bindeledd mellom ulike interessenter, slik at teamet kan jobbe mest mulig uforstyrret med å utvikle seg selv og tjenestene som leveres.

Ansvar og myndighet:

Produkteiers hovedansvar for å fronte kundens behov overfor teamet, medfører en rekke ansvarsområder.

Produkteieren må

- ha et tydelig forhold til sine interessenter
- "oversette" informasjon fra mange ulike kilder
- se til at teamets backlog kontinuerlig er prioritert
- sikre effektive kommunikasjonsveier som tilrettelegger for rask læring

Nøkkelen til å lykkes er at teamene har et omforent bilde av hvorfor arbeidsoppgavene er prioritert som de er, hvilken verdi de er med på å skape, at det er rom for kreativitet og at man kontinuerlig jobber med trygghet og tilbakemelding.

8.7.2 Løsningsarkitekt

Kilde for beskrivelse av løsningsarkitekt: <https://docs.helsenord.no/x/PYRrJ>

Arbeidsoppgaver

- Løsningsarkitekten må analysere og forstå funksjonelle og ikke-funksjonelle krav i samarbeid med andre interessenter for løsningen, og kunne se dette opp mot forvaltningsplan, veikart og målbilde for det tilhørende produktområdet.
- Utvikling av løsningsarkitektur som inkluderer teknologier, rammeverk, plattformer, og komponentene i løsningen og hvordan de virker sammen. Bidra til å gjøre løsningsarkitekturen forståelig for alle interessenter.
- Dokumentere arkitekturen, inkludert skisser, diagrammer og beskrivelser slik at løsningen videre kan teknisk designes, spesifiseres og implementeres
- Gi råd innen teknologiske valg og vurdere risikoer for å følge beste praksis. Gi veiledning i utviklingsprosessen og bidra til å løse problemer som oppstår.
- Kvalitetssikre at foreslått løsning er robust, sikker, skalerbar og har muligheter for gjenbruk og integrasjon med eksisterende løsninger. Sørge for etterlevelse av arkitekturprinsipper.
- Løsningsarkitekten vil fokusere på det mer overordnede rammeverket for løsningen, knyttet opp mot målarkitektur og strategi, for å sikre at løsningen følger prinsipper og oppfyller langsiktige mål. En løsningsdesigner vil konkretisere dette i form av tekniske spesifikasjoner for komponentene som inngår i løsningen. Systemarkitektur og design som går mer spesifikt på hvordan ett enkelt system fungerer internt vil gjerne designes av de som er tett på teknologien, seniorutvikler e.l.
- Forvalte brukerbehov og krav i samarbeid med produktteamet løsningsarkitekten er tilordnet

Ansvar og myndighet

- Ansvarlig for kvaliteten i arkitekturleveransen for løsningen
- Ansvarlig for å vurdere og ha kontroll på avvik opp mot gjeldende arkitekturprinsipper i samråd med områdearkitekt, innenfor produktteamet løsningsarkitekten er tilordnet

Rollen løsningsdesigner må avklare opp mot løsningsarkitekt.

8.7.3 Team-coach

Arbeidsoppgaver

Coachen har ansvar for HVORDAN

Coachen er medlem av teamet og støtter teamet på veien mot å **jobbe på riktig måte**. Bidrar til at teamet leverer verdi. Vi anslår at denne delen av jobben utgjør om lag 20% av stillingen.

Sørger for å bistå teamet med opplæring i smidig jobbing. Hjelper teamet med å definere hvordan de skal jobbe, og hvordan ulike typer oppgaver skal løses.

- **Fasilitering og Coaching:** Veilede og støtte team i læring og implementering av smidige metoder.
- **Optimalisering:** Analysere og forbedre arbeidsprosesser
- **Skape engasjement og kultur for kontinuerlig forbedring**
- Ansvar for at det gjennomføres smidige seremonier

- Ansvar for at det etableres teamregler («Sånn har vi det hos oss»)
- Utvikling og forbedring av våre teamstrukturer (produktteam, leveranseteam, plattformteam, etc)
- Bidra til at grenseflater mellom team defineres, herunder beskrivelse av forventninger, samarbeid, kommunikasjon, roller og ansvar
- Bidra til at teamet når sine leveranssmål
- Lærer teamet hvordan de kan styre egen organisering, arbeidsmetoder og køen av arbeid
- Bidra til at smidigheten øker i teamet, men også hvordan det enkelte team kan bidra til at andre teams smidighet øker
- Bidra til å få fjernet flaskehalser/hindringer gjennom fokus på flyt

Lære teamet å planlegge, utføre og evaluere både teamets arbeid og dets oppgaver

Kompetanse og personlige egenskaper:

- Empatisk
- Evne til å gå inn i konfliktområder
- Støttende ledertype
- Mentor
- Transparent
- "Spillende trener"

Støttespiller til personalleder.

8.7.4 Produktteamet / medlemmene

Et team er en gruppe med ulike kompetanser som er satt sammen med den hensikt å kunne definere, bygge, teste og levere verdi til teamets kunder.

Teamet kan være teknisk fokusert på å bygge tekniske løsninger, ha hovedfokus på å levere til enkeltstående forretningsområder hos kunder, eller, noe som blir mer og mer vanlig; begge deler.

Teamet har et felles ansvar for å bygge et kreativt og godt arbeidsmiljø, hvor hyppige tilbakemeldinger og kontinuerlig læring er grunnpilaren. Dette oppnås best gjennom:

- Felles mål - klart definert hensikt med teamet og dets oppgaver
- Fokuserer på å levere verdi
- Være trofaste til den prioriterte arbeidslista
- Lære seg nye måter å tenke på
- Bidra konstruktivt på alle teamets avtalte seremonier
- Bidra til å bygge et *høyt presterende team* gjennom kontinuerlig forbedring og ved å skape et trygt psykososialt arbeidsmiljø over tid

9 Ny strukturmodell for linjeorganisasjonen - Boligblokka

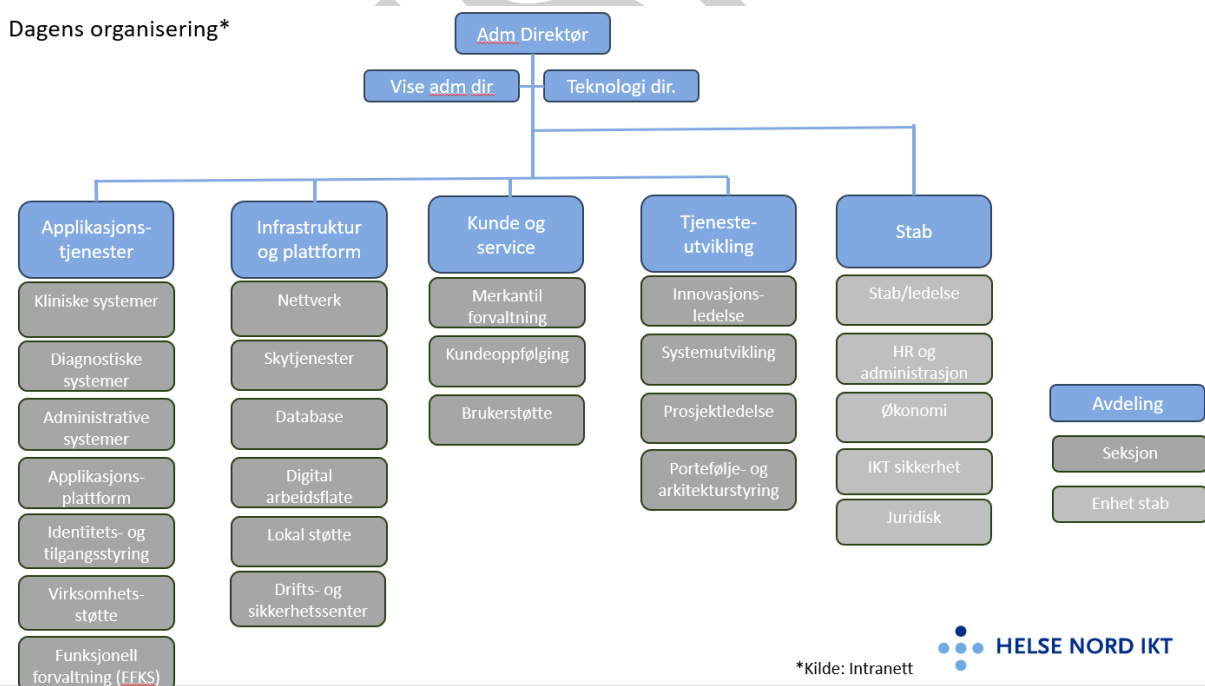
Organisasjonsmodellen representerer den formelle organiseringen av foretaket og dermed hvor vi «bor» i arbeidssammenheng – **Boligblokka**. Gjennom OU-arbeidet har det kommet tydeligere frem at det mest sentrale er hvordan vi organiserer arbeidet, og at det derfor er **Fabrikken** som er det viktigste. Et viktig mål med den formelle organisasjonsstrukturen blir å gi et best mulig utgangspunkt for å fortløpende justering og tilpasning av arbeid, metodikk og teamsammensetning, at formell organisering ikke blir til hinder for optimalisering av fabrikken.

9.1 Dagens organisering

Dagens organisering ble målt opp mot designkriteriene fra konseptfasen for OU2024 (gruppe 2.2) og ikke tatt med som en av anbefalingene til ny organisasjonsstruktur fra arbeidet i konseptfasen. Oppdraget til OU2024 løses ikke ved å videreføre dagens organisering. Kontrollspennet er naturlig nok uforandret, og målet om mer nærhet til kunde og bruker blir ikke adressert i dette alternativet.

Rent teoretisk kan det etableres en produktteam-organisering som en egen struktur, utenfor 0-alternativet eller som en matrise horisontalt i et 0-alternativ, der seksjonene kan anses for å være ressurspool for en produktteam-organisering. I praksis vil en slik endring vanskeliggjøres hvis dagens seksjoner og kontrollspenn beholdes, og risikoen for at det ikke blir noen endring i ønsket retning vurderes som stor hvis det ikke foretas justeringer i organisasjonsstrukturen.

Dagens organisering*



*Kilde: Intranett



9.2 Forslag til ny struktur: Funksjonell organisering med produktfokus

I konseptfasen for OU2024 ble det gjort klart at en funksjonell organisasjonsstruktur er mest egnet for å lykkes med matriseorganisering. Selv om vi nå ikke skal tegne opp en sterk og fullstendig matriseorganisering, har ny organisering med produktteam mange matriselementer i seg.

Videre har arbeidsgruppa latt seg inspirere av Helse Vest som har valgt å ikke endre på Helse Vest IKTs organisering ved innføring av Digitaliseringsstyre – de mente det var nok utfordrende å innføre ny styringsstruktur. Arbeidsgruppa mener imidlertid at det er behov for å rydde opp i dagens struktur, blant annet for å tilrettelegge for ønskede produktteam.

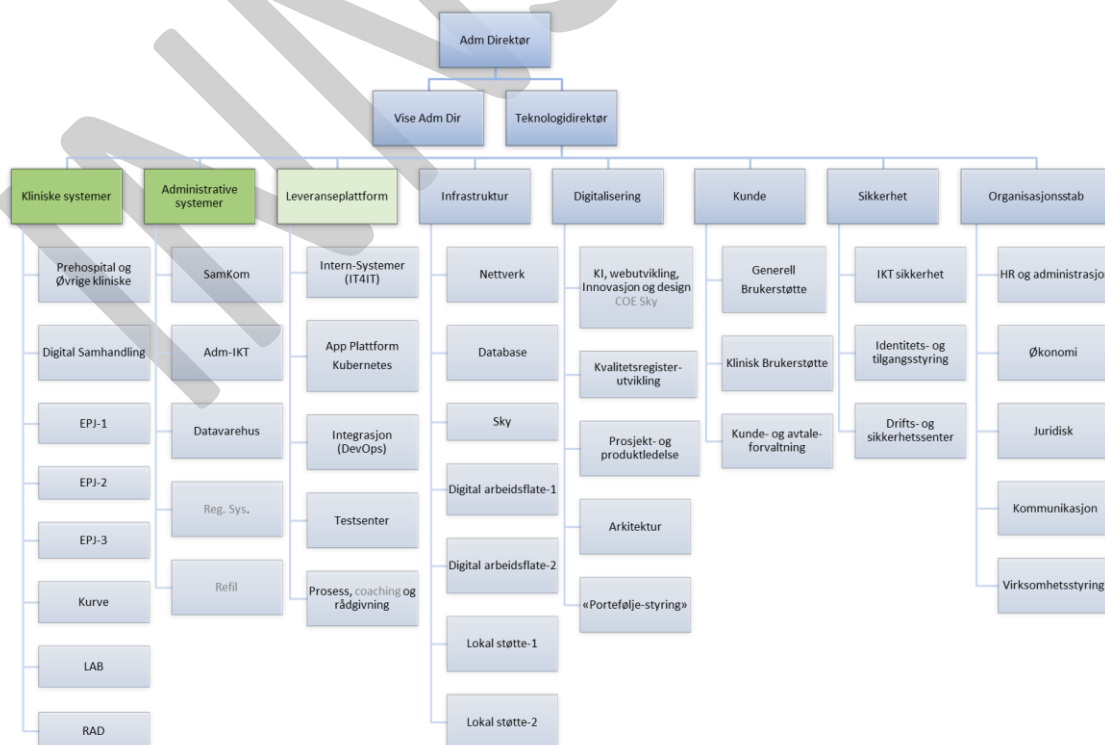
Arbeidsgruppa foreslår å beholde antall ledernivå som i dag. Personalledelsen fortsetter å ligge hos seksjonslederne. Disse må samarbeide tett med ledelsen av de forskjellige teamene når de skal følge opp den enkelte medarbeider. Presisering av lederspennet innebærer opprettelse av flere avdelinger og seksjoner enn dagens struktur.

I arbeidsgruppas forslag er avdelingene innrettet etter områdene i ny styringsstruktur. Fag og funksjoner er forsøkt mer samlet enn i dagens struktur. Dette alternativet samler seksjoner som har hovedvekt i produktteam (verdistrømteam med leveranse til sluttbrukeren) i avdelingene Kliniske systemer og Administrative systemer. Disse avdelingene vil være fokusert på leveranser til kundene.

Avdelingene Leveranseplattform og Infrastruktur har seksjoner som inneholder støttende team i leveransestrømmen.

Medarbeiderne i avdeling Digitalisering og avdeling Sikkerhet vil inngå i team som har sin hovedvekt i andre avdelinger. Eksempelvis vil arkitekter og prosjekt-/produktledere inngå i flere av teamene for Kliniske- og Administrative systemer. Noen seksjoner i avdelingene Leveranseplattform og Digitalisering vil inneholde støtteteam (i form av enablingteam), eksempelvis vil seksjonen «Prosess, coaching og rådgivning» gjøre det.

Foreslått struktur:



For å lande en endelig versjon av organisasjonsstrukturen, vil det være nødvendig å se på inndelingen i team i parallell med oppsett av seksjoner. En seksjon vil kunne inneholde ett eller flere team, og her er det kontrollspenn, antall medarbeidere, et styrende element. For både produkt- og støttetteam vil behov og kompetanse knyttet til det teamet skal levere være styrende. Størrelse kan variere mer enn for seksjoner, og teamene kan inneholde medarbeidere fra flere seksjoner i ulike prosentandeler.

Arbeidsgruppa har ikke gjort endring i dagens stabsfunksjoner. Organisasjonsstab er her tegnet inn som en avdeling i linja – det vil være det samme om den ligger over linja, som i dagens struktur. Dette må overordnet arbeidsgruppe se nærmere på.

Det er opprettet egen arbeidsgruppe som ser på hvordan sikkerhet skal organiseres. Vi har lagt til grunn at det blir foreslått en sikkerhetsavdeling, og har tegnet denne inn. Vi har lagt inn forslag til seksjoner vi mener åpenbart hører til under en slik avdeling, uten å detaljere det nærmere.

Forslaget innebærer åtte avdelinger/syv avdelinger + stab. Dersom det er et mål å minske antall avdelinger, har arbeidsgruppa diskutert at det kan være en mulighet å avvike Kunde som egen avdeling, og plassere seksjonene i enten Digitalisering eller Leveranseplattform (eventuelt dele dem mellom disse).

10 Suksesskriterier

10.1 Forutsetninger for å lykkes

I perioden framover vil god endringsledelse stå helt sentralt. Det samme gjør god informasjon og kommunikasjon med de ansatte.

Gjennom den transformasjonen som nå skal skje i HN IKT, er det spesielt viktig å kommunisere forskjellen på de team-rollene som nå etableres i produktdimensjonen, og de rollene som brukes i dagens produksjon. Dette må balanseres opp mot de rollene som skal ha personal- og økonomiansvar. Vi må passe på at folk i nye roller fases inn, og gamle roller fases ut. Denne transformasjonen vil ta tid.

Roller som gradvis vil fases ut når man produktorganiserer: Tjenesteansvarlig, Fagansvarlig, Prosjektleder og Løsningsdesigner.

Nye roller som fases inn: Produkteier, Coach, Produktområdeleder, Releasetogleder, Områdearkitekt og Løsningsarkitekt.

10.2 Suksesskriterier

- Ny leveransemodell er en ny måte å tenke på, med fart, flyt og verdi for kunden. Leveranseansvar legges til team – ikke i seksjon. Prioritering gjøres i teamstrukturen – ikke i seksjonsstrukturen.
- Vi skal på sikt bort fra store prosjekter. Teamene skal levere rask og kontinuerlig verdi. Rask og kontinuerlig forbedring.
- Alle team må ha en produkteier.

- Alle team må ha en tilknyttet løsningsarkitekt.
- Alle produktområder må ha en områdearkitekt.
- Felles overordnet prioritering for drift og utvikling.
- Alle fagområder må forplikte seg til den nye måten å jobbe på.
- Alle oppgaver til et produktteam må eies av produkteier. Dette gjelder også oppgaver tilknyttet støtteteam.
- Regional styringsstruktur med beslutningsfullmakt og økonomi.
- Coaching i team- og produktteam-dimensjonen
- Uavhengige støtteteam i organisasjonen som bidrar med innføring
- Avvikling av roller vi ikke skal ha lenger
- Smidig verktøystøtte

MINSPILL

Formål:

Dette dokumentet skisserer hvordan Helse Nord IKT (HN IKT) skal drive strategisk, taktisk og operativ virksomhetsstyring innenfor teknologiområdet. Dokumentet adresserer fire problemstillinger, i) hvordan drive arkitekturstyring, inklusive bruk av prinsipper for å sikre konsistente, transparente teknologibeslutninger slik at organisasjon og teknologi kan transformeres i henhold til visjon og strategisk retning, ii) hvordan benytte standardisering som virkemiddel for å lykkes med transformasjon av teknologi og organisasjon, iii) hvordan dagens prosessstyring påvirkes og endres for å understøtte teknologistyring og en organisasjon som gradvis endrer operasjonsmodell og iv) definisjon, myndighet og ansvar for teknologidirektør (CTO) inklusive eventuelle organisatoriske implikasjoner av innføring av rollen.

Sammendrag:

HN IKT skal bli en bærekraftig partner og teknologisk spydspiss med økt kvalitet, sikkerhet og hastighet på tjenestene som leveres. Dette medfører endring på flere områder, inklusive innføring av strategisk, taktisk og operativ virksomhetsstyring innenfor teknologiområdet. Hastighet og kvalitet på teknologi- og arkitekturbeslutninger skal økes ved å samle disse i en felles arena, samtidig som flere operative beslutninger skal stimuleres tatt ned i organisasjonen. Beslutninger skal støttes av enkle prinsipper som understøtter den langsiktige strategien. Kvalitetskravet til dokumentasjon for beslutninger i dagens porteføljestyre økes, og det etableres en mekanisme for måling av etterlevelse.

Medisinsk prosessrelatert og teknisk standardisering skal brukes som virkemiddel for å oppnå fart, lavere kostnader og høyere kvalitet, og medfører at kompleksitet må reduseres, og at applikasjonsportefølje og prosesser må forenkles. Applikasjonsportefølje og infrastruktur skal kartlegges før videre strategi og plan for overgang til sky lages. Arbeidet antas kreve større sanering og/eller endring av dagens portefølje. Standardiserte leveranse- og driftsmodeller skal etableres samt plattform for datainnsikt som skal understøtte beslutninger. Arbeidet skal kunne måles og avvik skal kunne håndteres. Ny avtale med helseforetakene (HF) skal etableres for fellestjenester, og som skiller drift og investeringer. Leveransene skal være faglig håndtert av et råd for Rammer, og et råd for Retning, og der helseforetakene gjøres ansvarlig for valg, samtidig som HN IKT fasiliterer prosessen. Lokale behov håndteres med bilaterale avtaler.

Dagens porteføljestyre forsterkes med tilføringen av egen beslutningsarena for teknologi- og arkitekturbeslutninger og styringen av porteføljestyret, for området infrastruktur og plattform, skal på sikt knyttes sammen med styringen av kliniske og administrative applikasjoner. Bruken av praksiser og hovedprosesser skal videreføres, men evalueres og kvalitetssikres. Tilnærmingen skal tilpasses både agil og tradisjonell operasjonsmodell. Videre skal det etableres en mekanisme for bruk og kvalitetssikring av hovedprosesser, samt at dagens eierskap skal samles og flyttes inn i linjen.

Teknologidirektørstillingen er nyopprettet for å drive strategisk teknologistyring, og vil kreve organisasjonsmessig tilpasning bl.a. med hensyn til rapportering av arkitekter og opprettelse av beslutningsarena for teknologi or arkitektur.

Bakgrunn og visjon:

Prosjekter står sentralt i HN IKT og henger sammen med finansierings- og styringsmodellene som i dag fungerer godt, med tydelig eierskap, finansiering, og mandater for endring. Dette gir god samhandling i styringslinjer ved bruk av en gjennomarbeidet metodikk som fungerer. Samtidig må HN IKT i dagens digitale tidsalder også dra nytte av rask teknologisk utvikling som skyteknologi, kunstig intelligens osv. Dette medfører en gradvis ut-datering av den tradisjonelle prosjektbaserte IT-operasjonsmodellen, som er basert på to sentrale forutsetninger: at man vet verdien av det som skal bygges og at endring er midlertidig. Den tradisjonelle operasjonsmodellen skal ivaretas og fungerer bra der IT først og fremst skal digitalisere, dvs. typisk kopiere, eksisterende prosesser, men fungerer ikke like godt der endring må skje raskere, og der nærhet til brukeren er kritisk. Overgangen fra å være god planlegger av større prosjekter til en raskt lærende organisasjon som kan levere i mindre inkremer, med redusert risiko og med nærhet til brukeren, krever en endring i kultur, tankesett og ferdigheter i organisasjonen.

I dag utøves beslutninger innenfor infrastruktur og plattform i porteføljestyret i HN IKT, mens beslutninger innenfor den kliniske og administrative applikasjonsporteføljen håndteres av det regionale helseforetaket, over egne budsjetter med innleide arkitekter. Felles for disse er at det utøves lite eller ingen overordnet strategisk teknologisk virksomhetsstyring på tvers av områdene, internt, eller i regionen.

HN IKT har også fått vesentlige endringer i roller og oppgaver gjennom Foretaksmøtet av 7. februar 2024, inklusive tydeliggjøringen av ansvarsforholdene rundt teknisk og merkantil forvaltning og IKT. I tillegg befinner organisasjonen seg i en situasjon der det geopolitiske og sikkerhetsmessige bildet er under rask endring. Videre er det utarbeidet nye strategier for Helse Nord RHF (HN RHF) og HN IKT som HN IKT må levere på. Dagens praksis kan ikke videreføres som del av en digital transformasjon og endring av organisasjonen. Nåværende arkitekturarbeid skal fortsette, men må utøkes ved at HN IKT tar kontroll over, og iverksetter strategisk teknologistyring på tvers av egne områder, og områder frem til nå håndtert av HN RHF, eller de ulike helseforetakene.

Dette dokumentet er utarbeidet av arbeidsgruppen for teknologistyring i prosjektet «Organisasjonsutvikling 2024» (OU), som har som mål å skape en organisasjon tilpasset en fremtid der endring er den eneste konstanten. Visjonen er at HN IKT blir en bærekraftig partner og teknologisk spydspiss med økt kvalitet, sikkerhet og hastighet på leveranser, der fokus rettes utover drift og applikasjoner og der HN IKT skaper egne produkter og tjenester ved kontinuerlig forbedring, systemtenkning, og brukerinvolvering. Nedenfor adresseres de fire områdene inklusive forslag til endringer og aksjoner.

i) Arkitekturstyring, prinsipper og beslutninger

For å øke flyt og verdiskapning må beslutninger i dagens digitale tidsalder være raske, av høy kvalitet, og utøvelse må kunne skaleres ved delegering. Beslutninger innenfor teknologiområdet vil være både operative, taktiske og strategiske og veien frem til disse beslutningene vil ofte være ulik. Operative beslutninger tas daglig av ansatte i linjen eller i autonome produktteam, mens ledelse og styret som oftest tar de strategiske beslutningene.

Et nyttig verktøy for å skalere raske og kvalitetsrike beslutninger er å bruke en mental modell som skiller mellom reversible og ikke-reversible beslutninger¹. Ikke-reversible beslutninger har betydelige, ofte ugjenkallelige konsekvenser, som etablering av IKT-infrastruktur på et nytt sykehus, en prosess som krever omfattende kapitalutgifter, planlegging og ressurser. Reversible beslutninger har derimot begrensede og midlertidige konsekvenser, som for eksempel A/B-testing av en funksjon i en enkel mobilapp. Skillet mellom de to typene beslutninger er likevel ikke et akademisk skille og det er heller ikke slik at det kun er strategiske beslutninger som kan være ikke-reversible.

Felles for alle beslutninger er at vi må ha tilstrekkelig informasjon for å kunne ta en beslutning. Dette betyr at vi må være nok opplyst om parametere og informasjon, inklusive mulige valg/opsjoner, som er relevant for å kunne ta en beslutning på beste måte. Ved å se tilbake på avgjørelsene som er tatt kan man se at de fleste beslutninger er reversible og i hovedsak operative. Litt forenklet betyr dette at når vi ser en reversibel beslutning fremfor oss, og har nok data til å tro at det vi ønsker å beslutte vil gi en fordel for brukeren, samt at risikoen er akseptabel (f.eks. antall endringer / størrelse / økonomisk omfang), så tas beslutningen. I praksis betyr dette at vi vil skille på nødvendig data i forkant for operative, taktiske og strategiske beslutninger. Målet er at ansatte og ledere som jobber smidig skal oppmuntres til å ta typisk operative beslutninger med bare omtrent 70 % av dataene man ønsker å ha, ettersom å vente på 90 % eller mer sannsynligvis betyr at beslutningen likevel er strategisk, eller at man som organisasjon går for sakte. Med muligheten til enkelt å reversere beslutninger, senkes kostnadene ved feil og man drar nytte av læring som er verdifull for videre arbeid.

I tillegg til dette er viktig å være klar over at folk kan være uenige, men når en beslutning er tatt, må alle forplikte seg til den. Beslutninger handler om å ta valg, ofte uten perfekt løsning. Skalering og hastighet på beslutninger krever derfor klare prinsipper som støtter strategien og som gjør beslutningslogikken klar, slik at det «beste» valget tas med beslutningen. Eksempler på prinsipper kan være at: i) vi bruker en standardisert plattform (for å øke skala, sikkerhet, kvalitet og hastighet, samt å ta ned kostnad), ii) det vi gjør skal øke vår endringsevne og bidra til redusert kompleksitet og at iii) det vi gjør skal passe inn i en helhet som understøtter brukerne.

HN IKT skal bedrive arkitekturarbeid innenfor prosjekter, produkter, oppdrag og strategisk virksomhetsstyring. Dette innebærer en endring i oppgaver og nødvendig kapasitet for arkitekter og organisasjon, fra dagens situasjon der arkitektur kun utøves i prosjekt og utenfor linjen. Arkitektene skal nå også jobbe produktorientert, og de skal forme de strategiske og taktiske retningene for teknologiområdet som skal bidra til å realisere strategien og målene.

Første steg er å plassere arkitektene i beslutningslinjen for arkitektur- og teknologibeslutninger, noe som innebærer å koble fagmiljøene mot arkitektfunksjonen for å sikre effektiv kommunikasjon mellom fagmiljø og ledelse. Ved å fungere som «oversetter» mellom «maskinrom» og ledelse vil arkitektene «se og forstå» både fagmiljø og ledelse, og øke tillit og

¹ Etter inspirasjon fra Amazon's ["High velocity decision making" - "One-Way-Door / Two Way Door decisions"](#)

forståelse mellom dem. Videre må beslutninger i dagens porteføljestyre styrkes ved å dra nytte av at det har vært utført arkitektfaglig kvalitetssikring og forankring i forhold til strategisk retning og prinsipper innenfor teknologiområdet. Dette finnes ikke i dag, og noe dokumentasjon på området bærer preg av å være kopier av dokumenter fra tidligere saker.

Videre må vi sikre at styring og beslutninger, inklusive håndtering av ressurser og finansielle midler, favner alt av teknologi i hele regionen. Dette inkluderer kliniske og administrative applikasjoner, og det som i dag håndteres i nåværende porteføljestyret, det vil si området for infrastruktur og plattform.

Gode beslutninger krever en god ledelsesplattform med tydelig og forklarende kommunikasjon rundt visjon og retning. Dette medfører å oversette hva strategien faktisk betyr, til taktiske føringer på mellomlang sikt (6 til 12 måneder), og hva det betyr her og nå. Skillet mellom reversible og ikke reversible beslutninger i det operative vil i praksis skje hos den enkelte og i dialog med leder, for eksempel gjennom intensjonsbasert ledelse. Kulturen må legge til rette for at det er trygt å ta beslutninger, at organisasjonen tørr å ta feil innenfor akseptable rammer, og at man lærer av beslutningene som tas. En erfaren ansatt vil være tryggere på å ta flere beslutninger enn en som er nyansatt. Delegering av beslutninger skal skje gradvis i takt med organisasjonens endring og balanseres med økt kompetanse og kommunikasjon. Sikkerhetsrådet er et godt eksempel på delegert beslutningsarena der spesifikk sikkerhetskompetanse sørger for beslutninger.

Oppgaver: Skape arenaer, mekanisme og prinsipper for teknologi- og arkitekturbeslutninger:

1. Etablere arena for teknologi- og arkitekturbeslutninger som skal håndtere mindretallet av beslutninger, det vil si de taktiske og strategiske beslutningene. Øvrige daglige beslutninger tas nedover i organisasjonen innenfor de rammene som strategien og prinsippene tilbyr. Arenaen bør bestå av arkitekter, men også andre viktige stakeholdere som avdelingsledere, produktområdeledere. Endelig avklaring av deltagere vil skje i den kommende prosessen.
2. Etablere en mekanisme² for teknologi- og arkitekturbeslutninger, tydelig beskrevet i styrende dokument med prosess, roller, ansvar og arenaer (se over) for beslutninger. Mekanisken skal skille på de to ulike typene beslutninger, der de reversible delegeres ned i organisasjonen for å sørge for hastighet og skalering, mens ikke-reversible beslutninger vil kreve mer data og skal tas opp i organisasjonen. Beslutningene skal støtte organisasjonens strategi og være basert på et rammeverk av prinsipper og modeller som forvaltes av en arkitektfunksjon, som skal guide og hjelpe organisasjonen til å etterleve prinsippene, også i tidlig fase av prosjekter som vurderes.
3. Steg 1 Endring av Porteføljestyre - øke kvalitet på prosess og dokumentasjon og krav til arkitekturbehandling i forkant av beslutning: Det totale krav til endring må utredes, men endringer for å øke kvaliteten på beslutninger, samt legge til rette for strategisk virksomhetsstyring innenfor teknologiområdet skal inkludere å: i) etablere standardisert minstekrav til dokumentasjon før beslutning, ii) etablere krav om at saker for endelig beslutning er håndtert i arena for teknologi- og arkitekturbeslutninger i forkant og iii) etablere krav til prosess (ref. mekanisme over) for beslutninger inklusive, krav til definerte roller, f.eks. ledere, i denne prosessen. Eksempel her kan være at saken er godt nok opplyst og at ledere er godt nok informert om saker som berører deres område.
4. Etablere enkle og gode prinsipper for teknologi- og arkitekturbeslutninger, som er lette å kommunisere og forstå. Prinsippene skal tydelig støtte opp under og guide beslutninger i forhold til organisasjonens strategi. Arbeidet med å utarbeide prinsippene skal dra nytte av nasjonale prinsipper samt hva organisasjoner som f.eks. Sykehuspartner, Sparebank 1 og en eller flere av global skyleverandørene (såkalte hyperscalers) har gjort. Eventuelle føringer rundt helsedata skal hensyntas. Innføring antas medføre en lengre periode med store avvik, som vil kreve ledelsesmessig forståelse og klar prioritering i team og på tvers, for å steg for steg gjennomføre den teknologiske virksomhetsendringen. Dette vil også kreve transparens i hvordan ledig kapasitet brukes.
5. Etablere mekanisme / kvalitetssystem for videreutvikling og måling av etterlevelse av prinsipper: Grunnleggende og nødvendige prinsipper skal etableres fra start, men de må forvaltes og vil suppleres/detaljeres over tid og gjennom en skyreise, inklusive et nivå for tekniske standarder, på nivåene under prinsipper. Etterlevelse av prinsippene skal kunne måles og mekanisken skal inkludere prosess for håndtering av avvik.

ii) Standardisering

[Foretaksmøte av 7. februar 2024](#) stadfester gjennom Rammeverk for styring av IKT at Helse Nord IKTs rolle, myndighet og ansvar er å være «fagmyndighet på IKT-området» og «regionens portvaktfunksjon for IKT infrastruktur og

² En mekanisme er en helhetlig prosess som kontinuerlig forbedrer seg selv mens den opererer. Du oppretter et verktøy, driver bruk av verktøyet og inspiserer resultatene for å foreta kurskorrigeringer.

applikasjonsportefølje» med ansvar for «teknisk, merkantil og funksjonell forvaltning for alle kliniske IKT-system» samt underliggende infrastruktur. Som tjenesteleverandør og kompetansemiljø, med et ansvar for arkitektur, sikkerhet og levetidsforvaltning av hele Helse Nords infrastruktur skal HN IKT sikre at den er i tråd med vedtatte økonomiske rammer, kvalitetskrav og akseptabel risiko. Beslutninger innenfor området skal «legge til rette for samordning og standardisering av IKT i regionen» og bidra til å realisere strategien og visjonen. I denne sammenheng skal eieren HN RHF stille «krav til standardisering», mens helseforetakenes skal «etterleve regionale krav til samordning og standardisering». HN IKT er i «ansvarlig tjenesteleverandør» og det er derfor bestemt at «valg av tredjepartsleverandør skjer gjennom Helse Nord IKT».

Standardisering er et virkemiddel for å oppnå fart, lavere kostnader og høyere kvalitet. For å møte fremtidige strategiske behov effektivt er det behov for økt kostnadseffektivitet, fart og endringsevne, som medfører at kompleksitet må reduseres og dermed også at applikasjoner, prosesser, og rutiner må standardiseres og forenkles. Å faktisk gjennomføre standardisering er krevende og vil kreve tydelig og god dialog mellom HN IKT, RHF og fagledere i HF fordi standardisering krever brukerendring. Vellykket standardisering vil foregå stegvis over flere år og det vil være behov for å måle og synliggjøre oppnådd verdi, særlig fordi arbeidet omfatter både medisinsk prosessrelatert og teknisk standardisering.

Arbeidet anbefales derfor i en tidlig fase utført proaktivt case by case med innsalg basert på modenhet og potensiale (f.eks. radiologi, og ta ut effekten av DIPS/Kurve etter FRESK), for å sikre suksesser som videre standardisering kan bygge på. Dette vil kreve godt samarbeid med fagsjefer som vil ta tid å etablere og formalisere gjennom en egen mekanisme /arena («felles råd»), som skal ta utgangspunkt i beslutningene fra Foretaksmøtet av 7. februar 2024.

Oppgaver: Kartlegge portefølje som del av plan for rasjonalisering og standardisering av teknologiområdet

6. Etablere baseline infrastruktur- og applikasjonsoversikt: Enhver transformasjon eller strategisk styring og endring av teknologiområdet vil kreve en grunnleggende oversikt over det man ønsker å styre. Prosjektet Regional Applikasjonsforvaltning (RAF) utfører i disse dager teknisk, merkantil og funksjonell kartlegging av alle applikasjoner som denne oppgaven kan dra nytte av. Arbeidet skal også inkludere kartlegging av infrastruktur.
7. Etablere høynivå oversikt og plan for håndtering applikasjonsporteføljen: Applikasjoner kartlagt av RAF skal som del av å vurdere RAFs anbefalinger, gjennomgå en modenhetsanalyse i forhold til flere parametere, som f.eks. alder, kostnad, opplevd kvalitet, og om de er «fit for purpose» med hensyn til standardisering og overgang til bruk av skyteknologi. Kartleggingen skal dra nytte av prinsipper og beslutningsmodeller utarbeidet for teknologi- og arkitekturbeslutninger, som for eksempel bruk av de 7 R:ene (opprinnelig startet som Gartner's 5R fra 2011):
 - a. Rehosting (løft-og-flytt): Innebærer å rehoste applikasjoner uten å gjøre endringer, spesielt i store legacy-migreringer for rask skalering. Dette kan gi kostnadsbesparelser, selv uten optimaliseringer.
 - b. Replatforming (løft-juster-og-flytt): Betyr å gjøre noen få optimaliseringer, som å migrere til f.eks. en «managed» (av skyleverandøren håndtert) databasetjeneste, uten å endre kjernearkitekturen.
 - c. Repurchasing (kjøp nytt): Bruk av annen løsning, som å gå over til en SaaS-plattform (f.eks. Salesforce).
 - d. Refactoring / Re-architecting (omstrukturering): Forestille applikasjonen på nytt med «native» sky-funksjoner for å møte nye behov eller forbedre ytelse.
 - e. Retire (pensjonere): Fjerne applikasjoner som ikke lenger er i bruk, og frigjøre ressurser.
 - f. Retain (beholde/vente): Beholde (inntil videre) applikasjoner som ikke er klare for migrering eller som nylig er oppdatert. Migrere kun det som gir mening for virksomheten.
 - g. Relocate (flytte miljø): Flytte til sky, men ved bytte av kjøremiljø, f.eks. fra VMWare til skyleverandørens tjeneste for å håndtere tilsvarende behov.

På sikt vil arbeidet kreve leverandørinvolvering, og senere en oversikt over hvor data lever, hvilke applikasjoner som graviterer mot hvilke datakilder og hvordan data flyter imellom applikasjonene.

8. Etablere standardiserte leveranse/driftsmodeller («patterns») for tjenester, noe som i dag er styrt av leverandører, ofte med lite eller tilfeldig gjenbruk av tjenester som felles databaseservere, lastbalansering, og backup-tjenester, og med resultatet at antall komponenter og kostnader øker.
9. Etablere en høynivå analyse av nåværende og fremtidig plattform for datainnsikt i HN IKT: Helse Nord IKT mangler i dag egen dataplattform / datavarehus (eid av RHF) som kan bringe fakta og datapunkter som for eksempel kan understøtte beslutninger om synliggjøring av verdi av standardisering.
10. Etablere høynivå prosess for avvikshåndtering av applikasjoner med manglende data: Vellykket standardisering vil kreve synliggjøring av oppnådd verdi. Det antas å være teknologisk store muligheter og stort potensiale for

økonomiske effekter innenfor teknologiområdet, men der data (fra RAF) er mangelfulle på grunn av manglende oversikt over avtaler, må det etableres en plan for videre avvikshåndtering.

Oppgaver: Legge til rette for standardisering, sørge for strategisk styring av kliniske/administrative applikasjoner

11. Endre avtalestruktur ovenfor RHF og HF til fellesavtale for standardiserte tjenester: Gå vekk fra dagens SLA avtale med mulighet for tillegg, til en ny fellesavtale basert på definerte og navngitte tjenester, som forvaltes av HN IKT og RHF gjennom egen mekanisme. For de HF som ønsker egne tjenester som typisk ikke er standardiserte så kan dette etableres og synliggjøres gjennom bilaterale avtaler med egne separate kostnadsrammer.
12. Etablere ny operasjonsmodell mellom HN IKT og RHF: Nye avtaler vil kreve ny operasjonsmodell mellom HN IKT og RHF. Det foreslås å opprette to strategiske råd: i) Et for håndtering av «Retning» på de standardiserte fellestjenestene, der RHF ansvarlig-gjøres ved å eie rådet og beslutningene i dette ved hjelp av fagdirektører for de ulike områdene, samt et for ii) «Rammer» for å drive utviklingen av porteføljen og der økonomidirektører fra RHF og HF sitter. HN IKT vil fasilitere rådene og tilrettelegge for den regelmessige gjennomføringen av disse. Som del av dette må det også i overgangsfasen etableres en prosess for avvik for synliggjøring av avvik ovenfor RHF.
13. Etablere / oppdatere finansieringsmodell som skal tydeliggjøre skillet mellom investering og drift: Dagens finansieringsmodell med salg av timer gjennom prosjekt må på sikt avvikles i sin nåværende form. For å kunne skille på investeringer og drift så må økonomistyringen justeres for å kunne støtte dette, samt sørge for at vi muliggjør måling av verdi istedenfor timer («outcome» vs. «output»). Å skille mellom drift og investeringer vil gjøre det lettere å utføre større økonomisk vektning på utvikling ved å synliggjøre nødvendige valg innenfor teknologi nødvendig for å realisere strategien, samt bidra til å synliggjøre kostnader for tjenestene og deres livsløp.
14. Steg 2 Porteføljestyre - tilpasse til ny operasjonsmodell mellom RHF og HN IKT ved å knytte ny operasjonsmodell, med råd for Retning og Rammer, sammen med revidert porteføljestyre og nytt arbeid med strategisk teknologisk virksomhetsstyring. Arbeidet skal også inkludere målstyring og økonomistyring for hvert av applikasjonsområdene samt infrastruktur og plattform. Detaljer rundt endringen må utredes, men målet er å samle strategisk styring av budsjett og teknologibeslutninger for kliniske og administrative systemer, samt området for infrastruktur og plattform. Eventuelle endringer i HN IKTs ledermøter skal også vurderes som del av dette.

iv) Prosesstyring

Målet med felles arbeidsprosesser er å forbedre samhandling. Hovedprosessene og verdistrømmene med tilhørende leveranser skal beskrive flyten fra et kundebehov har oppstått til behovet er løst og kunden opplever verdi. Likevel er det slik at dagens hoved- prosessstyring oppleves suboptimal på grunn av organisatorisk oppsett og forankring, noe som fører til mer saksbehandling enn operativ støtte. Overgangen til ITIL4 med hovedprosesser, verdistrømmer og leveranser oppleves ikke fullt ut iverksatt. Praksiser i «høyre del av prosesslandskapet», som er mer strukturerte og verktøystøttede, oppleves som mest modne og effektive for operativ støtte, spesielt innen insidenshåndtering, beredskap og endringshåndtering. Derimot oppleves praksisene i venstre del mindre modne og dårligere forankret.

Bruken av praksiser og hovedprosesser skal videreføres, men tilnærmingen må tilpasses avhengig av om det dreier seg om en agil eller tradisjonell operasjonsmodell. I en agil, ofte automatisert operasjonsmodell, skal kun de mest relevante praksisene og prosessene benyttes. I en tradisjonell, mer manuell modell, skal kvalitetskontroll med hensyn til nivå og kvalitet gjennomføres før implementering. Overgangen fra en tradisjonell operasjonsmodell til en agil vil skje gradvis, basert på organisasjonens og porteføljens utvikling og transformasjon.

Oppgaver: Videreutvikling av styringsmodell for prosessstyring

15. Evaluerer dagens hovedprosesser i tråd med behovene beskrevet for både agil og tradisjonell operasjonsmodell. Et utfall kan være å etablere en modenhetsanalyse av dagens prosesslandskap for å avdekke bruksmønstre, styrker og svakheter, før dypere analyse rundt behov for agile og tradisjonelle operasjonsmodeller utføres.
16. Etablere mekanisme og verktøy for kommunikasjon, bruk, oppfølging og revisjon / kvalitetssikring av hovedprosesser forankret i styrende dokumenter med klart definert eierskap. Verktøyene kan inngå som del av et kvalitetsstyringssystem som også kan omfatte utvikling, etterlevelse og revisjon av andre områder. Hvilke områder og omfang, må utredes som del av det videre arbeidet.

17. Endre av styringsmodell og eierskap knyttet til dagens prosesstyring: Dagens styringsmodell og eierskap oppleves å være utenfor linjen og uten et plassert hovedansvar. Ansvar for hovedprosessene bør ligge i linjen, hos en rolle/person, og inkludere verktøy (ref. ovenfor) for å utvikle, forbedre og måle etterlevelse av prosessene.

iv) Myndighet og ansvar for teknologidirektør

Stillingen som Teknologidirektør er nyopprettet for å sikre strategisk teknologisk styring og fremme innovasjon som støtter virksomhetens mål og brukernes behov. Teknologidirektøren skal ha en strategisk og forretningsorientert rolle med ansvar for å sikre at teknologistrategien understøtter selskapets strategier og mål. Dette innebærer å fremme en kultur for innovasjon gjennom å holde seg oppdatert på relevant ny teknologi, samtidig som man har det daglige ansvaret for hele teknologivertikalen.

Som øverste ansvarlige skal Teknologidirektøren representere teknologiområdet overfor kunder og brukere, samt styre teknologivalg, arkitektur og beslutninger som dekker kortsiktige og langsiktige horisonter, med hovedfokus på mellomlang og lang sikt. Rollen krever økonomisk og organisatorisk gjennomføringsevne, med myndighet til å beslutte alle typer endringer innenfor teknologiområdet inklusive større teknologiske transformasjoner.

For å lykkes med en transformasjon som nyttiggjør ny teknologi må organisasjonen tilpasses slik at Teknologidirektøren kan iverksette visjonen og sette retning. Dette vil innebære både formelle endringer i rapporteringsstrukturer og mer uformelle endringer i prosesser, samt et sterkt mandat. En sentral oppgave vil være å samle og lede arkitektteamet for å styre, koordinere, og synliggjøre teknologi- og arkitekturbeslutninger, inkludert håndtering av avvik.

Stillingen krever gode kommunikasjonsevner på tvers av organisasjonen, fra teknisk personale til styret og brukere. Teknologidirektøren vil være en nøkkelperson i selskapets ledergruppe, jobbe tett med denne og mot det regionale helseforetaket, og rapportere til administrerende direktør. Stillingen vil ha et begrenset personalansvar sammenlignet med operasjonelle lederroller og operasjonelt ansvar for hovedprosesser skal delegeres til ansvarlige medarbeidere.

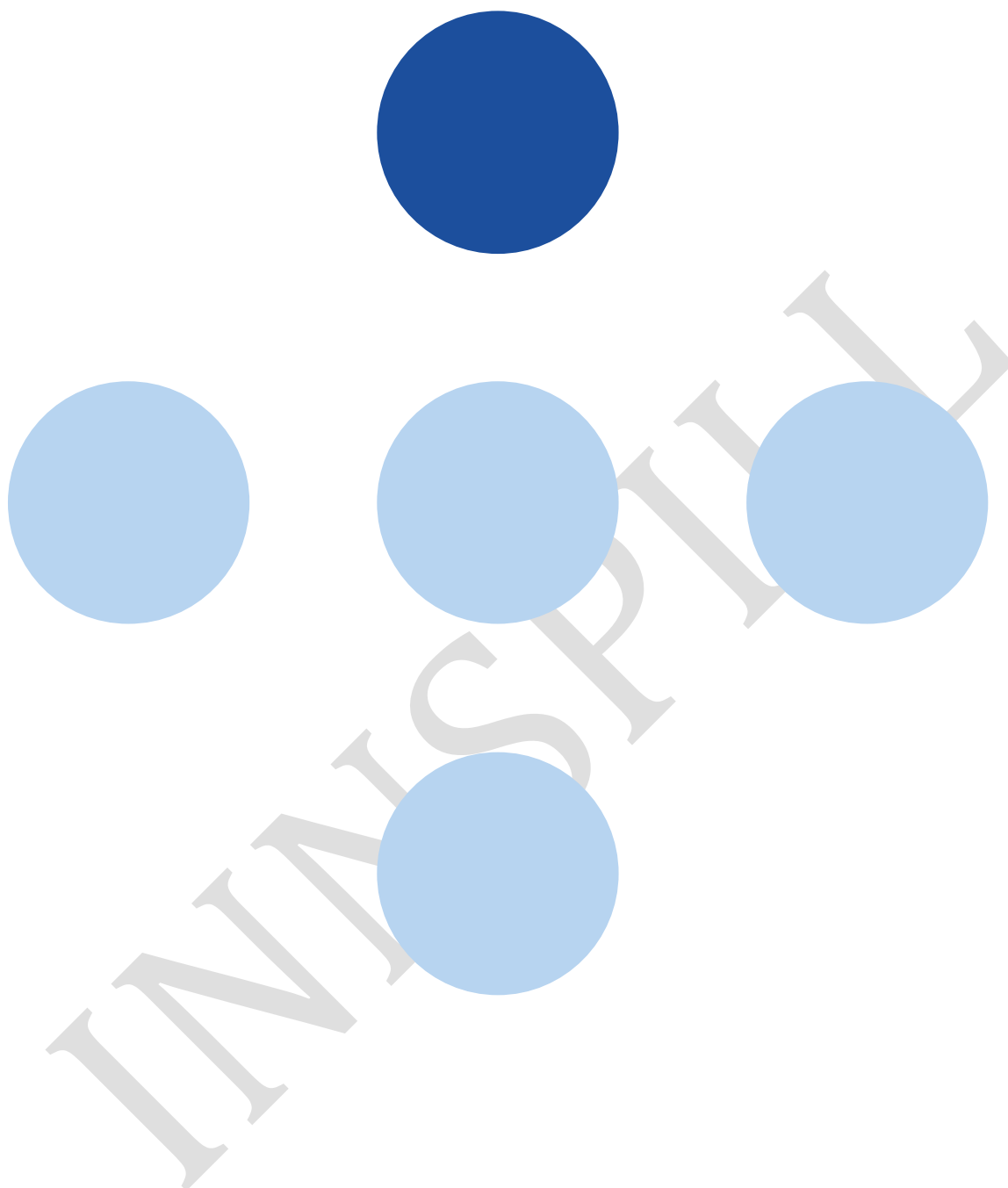
Arkitektene skal rapportere faglig til teknologidirektøren. I forhold til personalmessig rapportering er det både fordeler og ulemper med rapportering der de er i dag versus rapportering til teknologidirektøren. Det er enighet om at teknologidirektørens rolle er strategisk og dermed bør ha minst mulig personalansvar. Samtidig må teknologidirektøren ha et team av arkitekter som kan drive det strategiske arbeidet rundt teknologistyring. Målet, utover å utøve strategisk teknologistyring, må være å styrke og øke synligheten til fagmiljøet for arkitekter og bringe disse rollene inn i organisasjonsstyring og beslutninger, uavhengig av rapportering.

Oppgaver: Tilpasning av organisasjonen med innføringen av rollen som teknologidirektør

18. Endre rapportering for arkitekter til teknologidirektøren: På nåværende tidspunkt vurderes det dithen at organisasjonen ikke er moden for å ha sjefs-, virksomhets-, domene- og løsningsarkitekter spredd og rapporterende slik som de gjør i dag. Dette kan endres over tid, men på nåværende tidspunkt er det derfor naturlig at arkitektene rapporterer til teknologidirektør personalmessig. For å gjennomføre dette må de ulike arkitektrollene avklares, og det må dras et relevant skille for å unngå at for mange endrer rapportering. Dagens spesialister på komponentnivå forventes å fortsette å rapportere der de er i dag.
19. Endre finansieringsmodellen for arkitekter: Modellen der RHF finansierer arkitekter fjernes. Finansieringen av arkitekter og arkitekturfunksjonen skal inntil innlemmelse i en fellesavtalen, dekkes av prosjekter, produkter og andre oppdrag, der nåværende nivå inklusive estimert fremtidig behov vil danne rammen for ny fellesavtale.
20. Skissere og evaluere øvrige alternativ til nødvendige organisasjonsmessige tilpasninger for teknologidirektørens rolle og mandat, som f.eks. å etablere et nytt internt operasjonelt styre, plassert over det reviderte porteføljestyret, samt tilsvarende styrer for kliniske og administrative applikasjoner, for å sikre at vi leverer på strategi og forretningsmessige behov på tvers av områdene i en helhet som også inkluderer teknologisk virksomhetsstyring.

Konklusjon:

OU-prosjektet stadfester at HN IKT skal bevege seg i en retning av team-organisering og smidig arbeidsmetodikk. Dette skal skje kontrollert og gradvis uten å risikere dagens styrker i organisasjonen, som er å levere drift og gode helsetjenester. Transformasjon over tid skal støttes av ny kompetanse, teknologi og teknologisk virksomhetsendring og endringene beskrevet i dette dokumentet. Arbeidet vil gå over flere år, anslagsvis 5 til 10 år og i takt med organisasjonens endring.



Arbeidsgruppe organisering av sikkerhet

Sikkerhet2024

Dato: 13.09.2024

Innholdsfortegnelse

1. Bakgrunn og begrunnelse for prosjektet.....	3
1.1 Organisering av arbeidet.....	3
2. Nåsituasjonsanalyse	4
2.1 Organisering av sikkerhetsarbeid	4
2.2 Utfordringsbilde dagens organisering.....	6
2.3 Designkrav for ny organisering.....	8
2.3.1 Eksterne forventninger og anbefalinger	8
2.3.2 Arbeidsgruppens identifiserte designkrav.....	10
3. Vurdering alternativer	11
3.1 Innledning til alternativer	11
3.2 Alternativ 1: Samlet sikkerhets- og beredskapsavdeling.....	12
3.2.1 Beskrivelse av alternativ	12
3.3 Alternativ 2: Stab og operativ sikkerhets- og beredskapsavdeling.....	13
3.3.1 Beskrivelse av alternativ	13
3.4 Vurdering av alternativer	14
4. Anbefaling.....	15
4.1 Anbefalt organisering av dagens sikkerhetsressurser	15
4.2 Anbefaling til operasjonalisering av ny sikkerhetsorganisasjon.....	16
4.3 Fremtidig behov	17

1. Bakgrunn og begrunnelse for prosjektet

I styringsgruppemøte for OU2024 den 18.06.2024 ble det vedtatt et mandat for å etablere en egen arbeidsgruppe til å vurdere sikkerhetsorganiseringen i Helse Nord IKT. Etableringen kom som følger av et identifisert behov fra prosjekt gruppen som utarbeidet fremtidig organisasjonsmodell for virksomheten, og som følger av ledelsens ønske om en klar og tydelig sikkerhetsorganisasjon.

Arbeidsgruppen sikkerhet2024 skal i henhold til mandatet besvare to arbeidsmål:

- Vurdere behov for endring av dagens organisering av sikkerhetsressurser
- Ved behov, anbefale ny sikkerhetsorganisering

Videre beskrivelse rundt omfang, forutsetninger og avgrensninger for arbeidet er nærmere beskrevet i mandat for sikkerhet2024.

1.1 Organisering av arbeidet

Arbeidsgruppen ledes av sikkerhetssjef og er representert med innmeldte deltakere fra alle avdelingene i Helse Nord IKT. Gitt at HN IKT de siste årene har hatt et pågående sikkerhetsprogram Helhetlig Informasjonssikkerhet 2, som gjennom programmet har skaffet seg god innsikt om sikkerhetsarbeidet i HN IKT, så deltar også en representant fra programmet i arbeidsgruppen. De foretakstillitsvalgte er også gitt mulighet for å delta i de ulike nedsatte arbeidsgruppene, og FTV for Norsk Radiografforbund har deltatt i arbeidsgruppen sikkerhet2024.

Deltaker	Avdeling
Knut Øyvind Johansen	Stab Sikkerhet
Richard Berntsen	Stab Sikkerhet
Erlend Steen	Infrastruktur & Plattform
Esben Haakon Pedersen	Kunde & Service
Lars Andreas Wikbo	Applikasjonstjenester
Eva Skipenes	Tjenesteutvikling
Steinar Larsen	FTV Norsk Radiografforbund
Kurt Jan Jensen	HIS 2

Arbeidsgruppen har totalt hatt fire workshops der ett av møtene har vært fysisk. I tillegg har det vært avholdt to kortere statusmøter innimellom for å gi status på fremgang på ulike arbeidsoppgaver. Etter den andre workshopen har arbeidsgruppen vært delt i to, der en av gruppene har arbeidet med detaljering av nå-situasjon og designkrav som søkes bedret i ny organisasjonsmodell. Den andre gruppen har arbeidet med å utarbeide to ulike forslag til ny organisering, som kunne vurderes mot disse designkravene.

Som en del av arbeidet har det også vært gjennomført samtaler med ressurser internt og eksternt for å innhente erfaringer og ideer til sikkerhetsorganisering. I denne prosessen har det blant annet blitt hentet inn innspill fra en sammenliknbar organisasjon Sykehuspartner HF, som i perioden også har hatt en liknende aktivitet. Det er også gjennomført en analytiker samtale med ressurser fra Gartner, for ideer rundt beste praksis rundt dette temaet. Innhentet dokumentasjon og referater fra samtaler er dokumentert og delt med arbeidsgruppen.

Sikkerhet2024 er en av flere nedsatte arbeidsgrupper i pågående OU-prosess for HN IKT. Som en del av arbeidet har leder av sikkerhet2024 deltatt i en heldags workshop med flere av de andre arbeidsgruppene, for å dele status og tanker i sitt arbeid. Intensjonen med dette har vært å forsøke å redusere risiko for at arbeidsgruppene kommer med anbefalinger som går i prinsipielt ulik retning. Sikkerhet2024 sitt omfang er uavhengig av dette fremdeles å anbefale den organiseringen vi mener er best egnet for å oppnå ønsket effekt definert i mandatet. Anbefalingen må likevel sees i sammenheng med andre anbefalinger fra de andre arbeidsgruppene, i den overordnede OU-prosessen.

2. Nåsituasjonsanalyse

2.1 Organisering av sikkerhetsarbeid

Dagens organisering av sikkerhetsarbeidet i HN IKT kan grovt beskrives med følgende tredelte struktur:

Stab «Strategisk nivå»	DSS /CSIRT «Operasjonelt nivå»	Avdelinger «Taktisk/teknisk nivå»
Sørge for ansvar Retningsgivende Kontrollere Risikostyring Planlegging Revidere /Rapportere Etablere overordnede måleparametere	Monitorere Gjennomføre sårbarhetskartlegging Motta, analysere og kategorisere sårbarheter og hendelser for videre oppfølging Koordinere og lede oppfølging av hendelser* og lukking av sårbarheter og besluttede tiltak. Bistå i å evaluere og vurdere tekniske endringer/behov i kjørende miljø. Gjennomføre målinger på sikkerhetsarbeid	Etablere teknisk standard for tjenester Ivareta tjenester iht teknisk standard Ivareta sikkerhet i tjenestene Planlegge, utføre og rapportere på besluttede sikkerhetstiltak Utvikle og forbedre tjenestene Ressurs, kompetanse og kapasitet planlegging

I tillegg har avdeling for Tjenesteutvikling to sikkerhetsarkitekt-stillinger som hovedsakelig jobber inn mot det strategiske nivået.

Nasjonal sikkerhetsmyndighet (NSM) har utarbeidet et sett med grunnprinsipper for sikkerhet, inkludert sikkerhetsstyring¹, som de anbefaler at virksomheter følger.

NSM nevner noen forutsetninger for å oppnå og opprettholde et akseptabelt sikkerhetsnivå i en virksomhet:

- Det overordnede ansvaret for sikkerheten ligger hos ledelsen, gjennom at de setter mål og føringer for sikkerhetsarbeidet, samt følger opp og leder forbedringsarbeidet
- Leder skal sørge for at det gjennomføres gode risiko- og sårbarhetsvurderinger og at vurderingene gir grunnlag for beslutninger om sikkerhetstiltak
- Sist, men ikke minst skal leder sørge for at etablerte sikkerhetstiltak i nødvendig grad kontrolleres

NSM erfarer at

- Det er en klar sammenheng mellom sikkerhetsengasjerte ledere og sikkerhetstilstanden i virksomheten
- De mest alvorlige avvikene ved tilsyn gjerne forekommer i virksomheter hvor sikkerhet er noe litt «annerledes», noe som behandles i et eget fagområde og av en adskilt gruppe mennesker
- Mangelfull sikkerhetsstyring og -ledelse fører til at de viktigste risikoene ikke blir identifisert og redusert

Dette innebærer at sikkerhetsarbeidet i en virksomhet må utføres av flere enn de som har spesifikk sikkerhetskompetanse og ansvar knyttet til sin rolle og organisatoriske plassering i virksomheten.

NSM presiserer at hva som er akseptabel risiko for virksomhetens verdier, dvs. tilstrekkelig sikkerhet i forhold til virksomhetens mål og krav, besluttes av virksomhetens leder. Leder bør derfor sørge for at sikkerhetsstyring er godt integrert i virksomhetsstyringen, slik at det forebyggende sikkerhetsarbeidet blir ivaretatt i hele virksomheten. Dette betyr at virksomhetens toppledelse og resultatsansvarlige må være godt kjent med hvordan sikkerhetsstyring gjennomføres i virksomheten.

NSM sier videre:

- Å etablere en sikkerhetsorganisasjon innebærer å fordele ansvar og myndighet for utførelse av de arbeidsoppgaver som har betydning for sikkerhet. Dette inkluderer klargjøring av forutsetninger og plikter for den enkeltes arbeidsutførelse og tilrettelegging gjennom informasjon, opplæring og vedlikehold av kompetanse for denne utførelsen.

¹ [Microsoft Word - Grunnprinsipper for sikkerhetsstyring.docx \(nsm.no\)](https://www.nsm.no/om-nsm/utvikling-og-utvalgte-temaer/sikkerhetsstyring)

- Sikkerhetsorganisering omfatter alle som utfører aktiviteter med betydning for sikkerhet, og ikke bare de dedikerte rollene.
- Antall og typer roller som etableres bør sees i sammenheng med de verdiene virksomheten råder over og omfanget av disse

NSM anbefaler at sikkerhetsarbeidet organiseres med utgangspunkt i at

- virksomhetens ledelse beslutter
- organisasjonen utfører og melder tilbake
- dedikerte roller bistår og følger opp det forebyggende sikkerhetsarbeidet

I målbildet og strategi for Helse Nord IKT 2024-2028 er et av de definerte målene at informasjonssikkerhet er et opplevd lederansvar på alle nivå.

I Helse Nord IKT er sikkerhet en viktig del av alt vi leverer. Med ambisjonsnivået for digitalisering vil det kunne medføre en rask utvikling innen flere av våre områder med komplekst teknologisk preg. En slik utvikling medfører behov for at informasjonssikkerhetsutfordringer og -muligheter sees fra alle vinkler i organisasjonen. Det viktigste momentet for sikkerhet er derfor at alle ledere tar ansvar for informasjonssikkerhet, og at det i organisasjonen er lagt til rette for at deres bekymringer, forventninger og behov blir hørt.

Det er med andre ord en ambisjon om at sikkerhet skal være en viktig del av det vi leverer. En endring av organisering vil ikke nødvendigvis i seg selv kunne forringe eller forbedre dette. Men det handler om å sette organisasjonen i best mulig stand til å understøtte ønsket utvikling definert i målbildet og strategi. HN IKT sin fremtidige organisering må derfor legge til rette for at man har tydelige avklaringer for roller og ansvar innen sikkerhetsarbeidet, at organisasjonen har tydelige rammer og prosedyrer for utførelsen av arbeidet og at dedikerte sikkerhetsressurser evner å best mulig kontrollere, følge opp og rådgi hele virksomheten.

2.2 Utfordringsbilde dagens organisering

I HN IKT er de dedikerte sikkerhetsrollene grovt sett organisert i tre ulike organisasjonsenheter tilknyttet henholdsvis Stab og avdelingene Applikasjonstjenester og Infrastruktur og plattform. Arbeidsgruppen har identifisert en rekke utfordringer knyttet til både informasjonsflyt og gjennomføringskraft mht etterlevelse av gjeldende krav og retningslinjer, og oppfølging av avdekkede sårbarheter, som vi tror har sammenheng med dagens organisering. Utfordringene omfatter etterlevelse og oppfølging i hele organisasjonen, ikke kun de tre sikkerhetsenhetene.

Utfordringer med dagens organisering	Uheldige konsekvenser
Dedikerte sikkerhetsressurser er for spredt i organisasjonen	<ul style="list-style-type: none"> • for lite samkjøring/dialog mellom de ulike miljøene • utydelige ansvarsforhold • tidsforsinkelser på iverksetting av nødvendige og påpekte sikkerhetstiltak pga uklare ansvarsforhold
Ledersjiktet har stort ansvarsspenn – utfordrende å også ivareta sikkerhetsansvaret i egen enhet	<ul style="list-style-type: none"> • stor tidsforsinkelse i håndtering av sikkerhetstiltak – kanskje en av hovedgrunnene til at vedtatte sikkerhetstiltak bare blir delvis innført, og at teknisk gjeld ikke blir håndtert tilfredsstillende
Kontrollerende ansvar og rolle uavklart – hvem, hva og hvordan?	<ul style="list-style-type: none"> • uklart hvem som skal kontrollere hva mht compliance, f.eks. sårbarheter relatert til teknisk gjeld, men også ved innføring av nye systemer
For svak sikkerhetskultur og -forståelse i deler av organisasjonen	<ul style="list-style-type: none"> • sårbarheter blir ikke nødvendigvis tatt på alvor av de som kan sikre systemene • forsinkelser i implementering av sikkerhetstiltak • slitasje på sikkerhetspersonell som må bruke unødig tid på å forklare viktigheten av å gjennomføre oppgaver som er tildelt • uavklart ansvar for holdningskapende og kompetansehevende tiltak
For stort fokus på økonomistyring kontra leveranser og sikkerhet i seksjoner og avdelinger	<ul style="list-style-type: none"> • gjennomføring av sikkerhetstiltak blir ikke etterspurt/kontrollert fra ledelsesnivå, og derfor ofte nedprioritert • prioritering/nedprioritering mellom prosjekt, drift, sikkerhet og kvalitet => Eksisterende initiativ ordninger kan gjøre det lettere for ledere å prioritere ressurser til prosjekt framfor driftsoppgaver

I den andre workshop for sikkerhet2024 den 15.08.2024 ble gruppen enig i at dagens organisering (null-alternativet) sannsynligvis ikke var mest hensiktsmessig, sett opp mot utfordringsbildet. Det ble derfor i dette møtet besluttet at det måtte sees på alternative måter for sikkerhetsorganisering i HN IKT. Som en konsekvens av dette forkastes null-alternativ som anbefalt løsning.

2.3 Designkrav for ny organisering

2.3.1 Eksterne forventninger og anbefalinger

Gjennom prosessen er det gjennomført flere møter og dialoger med ulike aktører som ikke inngår i arbeidsgruppen. Nedenfor er en sammenstilling av momenter som har kommet frem i disse dialogene.

Arena/ innspill	Inngangsverdi til møtet/ samtale	Momenter fra dialog	output fra aktivitet til arbeidsgruppe sikkerhet2024
Erfaringsutveksling Sykehuspartner HF	HN IKT vurderer sikkerhetsorganisering, likt som SP HF. Hvilke momenter har SP lagt til grunn for å samle sikkerhetsressurser. Hva tenkes rundt strategisk vs taktisk styring?	<p>Erfaring og tro på at en samling av sikkerhetsressurser vil gi bedre samordning og fart mot felles mål. Gevinstene av en samling under en felles leder, vurderes som større enn konsekvensene av eventuelt manglende skille mellom Strategisk/taktisk eller styring og kontroll.</p> <p>SP HF vurderer samling av sikkerhetsressurser, stab, CERT osv i en felles avdeling som beste alternativ. Funksjoner som ITOPS og lignende holdes utenfor, dette er mer produksjonskontroll.</p>	<p>Andre sammenliknbare virksomheter samler i stort sikkerhetsressurser under en leder. Det bør skilles på hva som er sikkerhet, og hva som drift/operations. En ops kan like naturlig tilhøre en enhet for produksjonskontroll eller lignende.</p>
Analytiker samtale Gartner	HN IKT jobber med å se på fremtidig sikkerhetsorganisering og er ute etter litt informasjon rundt beste praksiser. En av tankene som det jobbes med er å se sentralisering av sikkerhetsressurser i større grad.	<p>Man kan sentralisere eller gjennomføre sikkerhet som mer managed service. Må sees i sammenheng med virksomhet og kultur. Hvis man deler ulike funksjoner områder, er det viktig med tydelige avklaringer av roller og ansvar. Utfordringer tilknyttet koordinering og prioritering av ressurser er ofte et symptom når man har desentralisert sikkerhetsarbeidet og ikke har andre gode rammer og initiativer som ivaretar dette. I dag ser man viktigheten av å inkludere continuity og resilience tankeganger i sikkerhetsorganiseringen. En hybrid sentralisering er stort sett å anbefale i starten, der man sentraliserer «core» sikkerhetsfunksjoner. Ikke sentraliser alt, men begynn med de viktigste, ift ønsket effekt. Særlig viktig hvis utvikling ellers i organisasjon går mot «fusion teams» der sikkerhet må være en del av teamene. Team innen identitetsstyring (IOTS) ser man ofte begynner i driftsmiljø, men flyttes inn i sikkerhetsmiljø, der de hører mer naturlig inn grunnet funksjon.</p>	<p>En hybrid start på sentralisering kan være å anbefale, ikke ta alt med en gang, men begynn med noe.</p> <p>Sikkerhet må fortsatt ivaretas i teamene i avdelinger, hvis man går mot en mer agil organisering.</p> <p>IOTS vil være en naturlig funksjon å trekke inn i en sikkerhets sentralisering.</p> <p>Man kan skille CISO funksjon og en sikkerhetsavdeling, men tydelige avklaringer rundt roller og ansvar vil være viktig.</p>

Arena/ innspill	Inngangsverdi til møtet/ samtale	Momenter fra dialog	output fra aktivitet til arbeidsgruppe sikkerhet2024
Felles workshop STUP og Teknologistyring	<p>Det ble gitt en status på arbeid med sikkerhet2024. Noen momenter ble løftet frem i presentasjonen:</p> <p>Utfordringsbildet med evne til å jobbe langsiktig, ivareta etterlevelse, og sikre prioritet på sikkerhetsarbeid. Det fremheves at sikkerhet fortsatt må være en del av teamene og ikke bare noe som ivaretas av sikkerhet.</p> <p>Prinsipp om at ansvar for å ivareta sikkerhet i tjenestene fortsatt må ligge til alle avdelinger. Det blir presentert en tanke rundt at produktområdene må vurdere noen som også kan ivareta sikkerhet, som en del av det helhetlige ansvaret. Videre sees det på alternativer som å samle sikkerhetsressurser helhetlig i en avdeling eller enhet, eventuelt samle operative sikkerhetsressurser. Det må også sees på om en ITops vil være naturlig å trekke inn i en sikkerhetsavdeling. Det handler i stort om kvalitet i tjenester, og hvordan HN IKT skal ivareta produksjonskontroll. Dette er ikke noe vi ser på. En ide rundt om vi bør vurdere innsatsledere som har dette som primærfunksjon, og ikke i tråd av avd.ledere løftes også frem som et mulig moment for videre utvikling.</p>	<p>Tilbakemeldinger fra de andre representerte arbeidsgruppene oppleves som positiv. Det blir viktig å sikre at sikkerhet ikke blir noe på siden av resten av organisasjonen. Man er enig i at sikkerhet i tjenestene må være en del av forvaltningene av tjenestene. Videre er et moment som diskuteres om egne ressurser for koordinering av sikkerhet i avdelingene noe som bør vurderes. Det å kunne selge sikkerhet for den nye sikkerhetsorganisasjonen blir viktig, og da kan man ikke bare være sidestilt eller ha en top-down tilnærming. Til slutt blitt tanken om innsatsledere som primær funksjon fremhevet som spennende. Dette sees på som å være i tråd med slik arbeidsgruppen for STUP også tenker i stort, i forbindelse med å få ned lederspennet til avdelingsledere blant annet.</p>	<p>Ivaretagelse av sikkerhet i tjenestene er fortsatt et ansvar for alle avdelinger og fagområder.</p> <p>Selge sikkerhet blir viktig, sikkerhet må ikke bli noe eget på siden i organisasjonen.</p> <p>Det å ha ressurser for koordinering og oppfølging av sikkerhet i tjenestene eller avdelingene, er noe som kan sees på fremover.</p> <p>Innsatsledere med dette som primær funksjon, er også noe som bør vurderes for fremtidig utvikling.</p>
Møte med av- og påtroppende stabssjef	<p>Det ble gjennomført et møte med avtroppende og påtroppende stabssjef for å luften ideer rundt organisering av sikkerhet, og i hvilken grad man så for seg at staben ville være avhengig av egne sikkerhetsressurser. Det er i tillegg gjennomført samtaler med ledelsen for å følge opp momenter fra samtalen, og samstemme innspill.</p>	<p>Det er en opplevelse av at ledelsen ønsker en fortsatt tydelig stab, og benytte denne i ledelsen og oppfølgingen av virksomheten. Stabens rolle forventes derfor ikke å reduseres, slik signalene man har fått er. Det er derfor en forventning og anses som naturlig at også sikkerhet er representert i staben, som del av andre sentrale fagområder. Det løftes også opp behovet for å kunne ivareta ledelsen og direktørens behov for ekstern koordinering og kommunikasjon innen sikkerhetsområdet. Ny organisering må på en god måte ivareta forventinger innen sikkerhetsområdet mot departement, RHF og øvrige regioner på en god måte.</p>	<p>Stab vil forventes å ha en tydelig rolle og funksjon også i ny organisasjonsmodell.</p> <p>Det oppleves som staben fremdeles vil være en viktig aktør for å støtte ledelsen i å følge opp virksomheten og bidra i ekstern kommunikasjon og koordinering.</p> <p>Ny organisering må ivareta også ekstern oppfølging av sikkerhetsarbeid på en god måte.</p>

2.3.2 Arbeidsgruppens identifiserte designkrav

I workshop 05.09.2024 ble gruppen enig om følgende effekter eller designkrav for ny organisering.

Beredskaps- evne	Etterlevelse	Ekstern samhandling	«Selge Sikkerhet»	Kraftsamling	Prioritering
Økt fokus på kontinuerlig beredskapsarbeid Økt fokus på målrettet trening og øving Bedret evne til å håndtere større hendelser Bedret evne til å lære fra hendelser	Styrket oppfølging av etterlevelse av etablerte retningslinjer og krav. Bedret verifisering av gjeldene sikkerhetstilstand. Forbedret test og verifisering av sikkerhet i løsninger og systemer. Løpende rapportering på sikkerhetstilstand.	Bedret evne til å støtte foretaksgruppen i oppfølging av sikkerhetsarbeid. Oppfølging av sikkerhetsavvik, evne til å løfte sikkerhets- utfordringer regionalt. Koordinering med eksterne rundt sikkerhet; HOD, RHF, andre IKT regioner, NHN og andre relevante aktører.	Sy sikkerhet inn som en del av drift. Lukke teknisk gjeld. Sikkerhet ved design. En synlig sikkerhets- organisasjon på ulike nivå i virksomheten. Ledergruppe → fagområder. Tydelige prosedyrer og retningslinjer som sikrer klare forventninger. Bedret opplæring innen sikkerhetsarbeid.	Mindre fragmentering mellom ulike sikkerhets- miljøer. Bedret evne til å jobbe mot felles mål og med samme prioritering. Mindre transaksjonskost mellom sikkerhets- miljøer. Mer enhetlige faglige vurderinger og anbefalinger.	Bedret evne til å skape nødvendig prioritering for håndtering av sikkerhetsarbeid. Bedret evne til å løfte frem de største risikoene og bekymringene. Bedret evne til å prioritere og anbefale de viktigste sikkerhetsinitiativ og sikkerhetskapabiliteter på kort og lang sikt.
Tydelig avklare myndighet og ansvar innad i sikkerhetsorganisasjonen. Rollebeskrivelser i sikkerhetsorganisasjonen.					

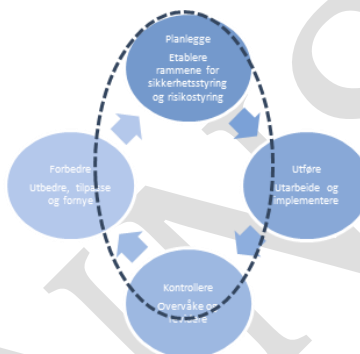
3. Vurdering alternativer

3.1 Innledning til alternativer

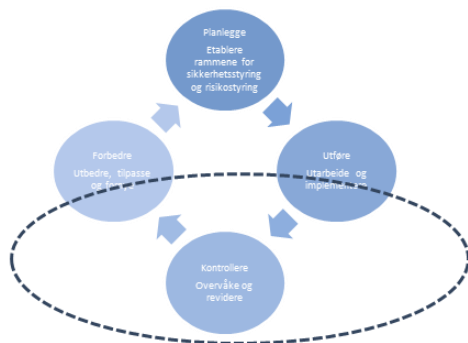
I design av alternativer har det blitt sett på muligheter som å trekke ut sikkerhetsressurser og samle flere av disse under en felles enhet. I den forbindelse er blant annet benevnelsen avdeling benyttet, som nivå for samlingen av sikkerhetsressurser. Dette må selvsagt sees i sammenheng med øvrig design av overordnet organisasjonsstruktur for HN IKT, men vår vurdering er at sett i forhold til dagens struktur, vil et avdelingsnivå være mest hensiktsmessig. Dette for å skape tilstrekkelig synlighet i organisasjon og evne til å sette søkelys på sikkerhetsoppgaver som primærfokus.

I utarbeidelse av alternativer ble følgende prinsipielle tilnærminger gitt til arbeidsgruppen som skulle utarbeide disse.

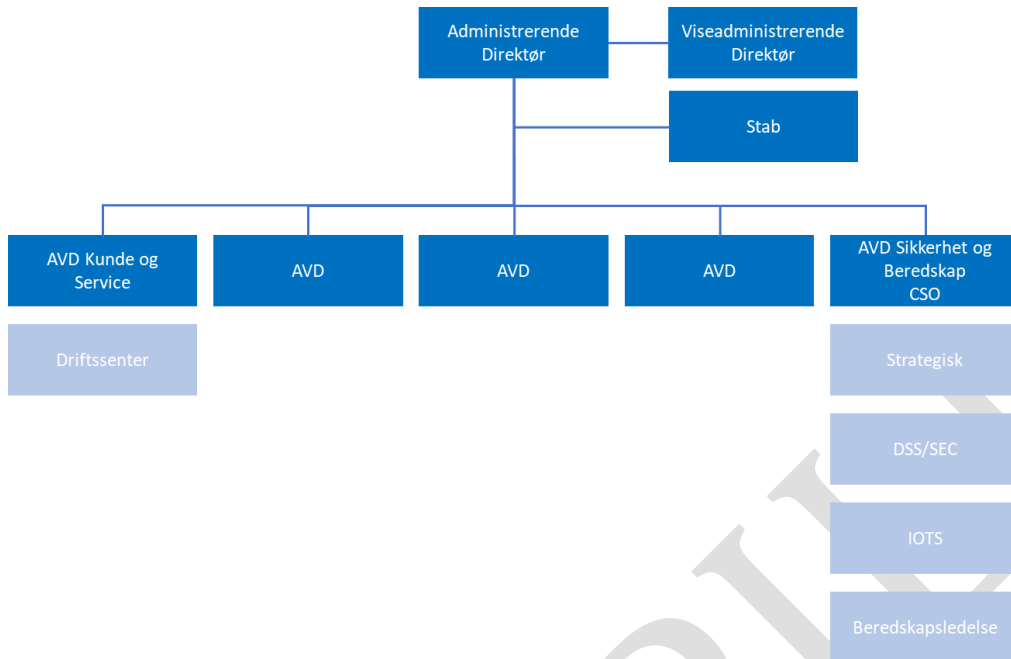
Ett av alternativene skulle ha en tilnærming mot kraftsamling av sikkerhetsressurser, i den hensikt å skape best mulig samhandling mellom sikkerhetsressurser, og derav økt sikkerhetsfokus i virksomheten. Intensjonen med alternativet er å knytte plan og styringsressurser tettere på ressurser for oppfølging og kontroll på sikkerhetssiden.



Den andre tilnærmingen skulle ha et mer operativt fokus og styrke den operative sikkerhetsevnen. Intensjonen med dette alternativet var blant annet styrket fokus mot kontinuerlig oppfølging og kontroll av sikkerhetstilstand i organisasjonen og håndtering av sikkerhetshendelser.



3.2 Alternativ 1: Samlet sikkerhets- og beredskapsavdeling



3.2.1 Beskrivelse av alternativ

Sikkerhetsressurser samles i en ny avdeling: Avdeling sikkerhet og beredskap. Avdelingen består av DSS/SEC, IOTS, beredskapsledelse og dagens stab/sikkerhet. Avdelingen ledes av funksjonen CSO/sikkerhetssjef for HN IKT. I tråd med beste praksis samles funksjoner som har sin kjernefunksjon innen sikkerhet i den nye avdelingen. Dette betyr at fagmiljøer innen brannmur og backup ikke innlemmes i sikkerhetsorganisasjonen da dette vurderes til å ligge nærmere operations. Et unntak fra dette er ressurser fra nettverk som har sitt ansvar rundt fysisk sikkerhet i våre datasentre, og som på grunnlag av dette innlemmes i avdeling for sikkerhet og beredskap.

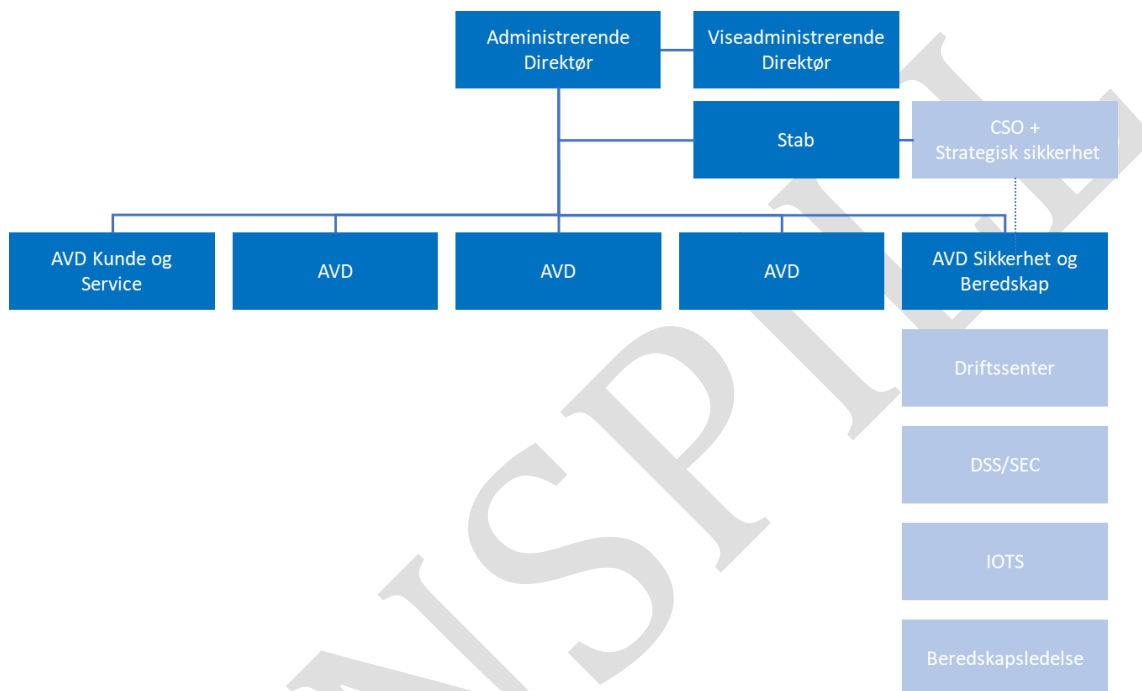
Avdelingen vil få et helhetlig ansvar for styring og kontroll av informasjonssikkerhet i Helse Nord IKT. Det utøvende leddet skal fortsatt være de respektive faggruppene i organisasjonen. Internt i avdelingen vil retningsstyring og planmessig arbeid skilles fra det kontrollerende arbeidet gjennom å fordele ansvaret mellom ulike seksjoner. Utfordringen med denne tilnærmingen er at sikkerhet kan bli noe på siden av den ordinære virksomhetsstyringen, da den ikke er representert både i stab og avdelingsnivå.

Som et ledd i profesjonalisering av beredskapsprosessen opprettes det en seksjon for beredskapsledelse. Seksjonen innehar roller som major incident manager og continuity manager. Rollen som innsatsleder anbefales ikke å tilfalle avdelingsledere slik det er i dag, men fylles av dedikerte ressurser.

Som vist i organisasjonstreet over splittes dagens seksjon for drifts- og sikkerhetssenter, der blant annet dagens OPS, settes ut som et eget driftssenter med fokus på produksjonskontroll

og -kvalitet. Intensjonen bak dette er å skape et tydeligere skille mellom sikkerhets- og drifts- (operations) relaterte oppgaver. Dette er i tråd med hvordan sammenliknbare virksomheter har tilnærmet seg en kraftsamling av sikkerhetsressurser. HN IKT skal også gå i gang med en anskaffelse av en ekstern SOC-partner, som på sikt vil håndtere monitorering og respons på sikkerhetshendelser 24/7. Dette skillet mellom produksjonskvalitet og sikkerhet vil spisse disse leveransene og gi økt verdi for HN IKT.

3.3 Alternativ 2: Stab og operativ sikkerhets- og beredskapsavdeling



3.3.1 Beskrivelse av alternativ

Operative sikkerhetsressurser samles i avdeling sikkerhet og beredskap. Avdelingen består av DSS/SEC, IOTS, beredskapsledelse og driftssenteret. Sikkerhetsjef blir sittende i stab og vil ha et sett med rådgivere samlet i egen seksjon for å ivareta sine ansvarsområder. Denne inndelingen vil gi et klart skille mellom de styrende, utøvende og kontrollerende enhetene i Helse Nord IKT. Som for alternativ 1 innlemmes ressurser innen fysisk sikkerhet i datasentre inn i avdeling sikkerhet og beredskap.

Retningsstyring og planmessig arbeid vil løses av sikkerhetsjef og sikkerhetsseksjonen i stab, og det operasjonelle kontrollerende arbeidet gjennomføres av avdeling for sikkerhet og beredskap. Det utøvende leddet skal fortsatt være de respektive faggruppene i organisasjonen.

I foreslått organisering ligger driftssenteret under avdeling sikkerhet og beredskap med begrunnelsen at driftssenteret også har en funksjon under beredskap og koordinering av uønskede hendelser. Det kan som i alternativ 1 vurderes om denne funksjonen skal skilles ut og bygges til å være et senter for produksjonskontroll og -kvalitet, og at

beredskapsfunksjonen løses gjennom instruks til vakthavende/operatør i senteret når hendelser oppstår.

Som i alternativ 1 vil beredskapsledelse inngå i avdeling sikkerhet og beredskap. Videre må det defineres tydelige rammer for ansvar og roller mellom avdelingsleder sikkerhet og beredskap og sikkerhetssjef i staben. Fordelen med en slik tilnærming vil være at sikkerhet vil bli mer synlig med to sikkerhetsstemmer, der én har fokus på det operative og én kan holde et strategisk fokus. Overordnet ansvarlig for sikkerhetsarbeid i virksomheten vil tilligge sikkerhetssjef i staben, på vegne av direktøren, mens beredskapsansvar og oppfølging av det kontinuerlige sikkerhetsarbeidet tillegges avdelingsleder sikkerhet og beredskap.

3.4 Vurdering av alternativer

Med bakgrunn i designkrav ble det i workshop 05.09.2024 gjennomført en vekting mot de to foreslåtte alternative organisasjonsmodellene.

Alternativ	Beredskapsvevne	Etterlevelse, Oppfølging/kontroll	Ekstern samhandling	«selge sikkerhet»	Kraftsamling Samordning av effekt/ felles mål	Evne til prioritering	Totalt
Alternativ 1 Samlet avdeling	3	4	3	3	4	3	20
Alternativ 2 Stab + Avd	3	4	4	4	3	4	22

12 = forventet null-alternativ effekt

Vektingstabell	
Vurdering – forventet effekt	Verdi
Dårligere enn Null-alternativ	1
Lik som null-alternativ	2
Noe forbedring fra null-alternativ	3
Stor forbedring fra null-alternativ	4

I vurderingsarbeidet mellom de ulike alternativene har to deltakere i arbeidsgruppen anbefalt alternativ 1 fremfor alternativ 2. Flertallet i arbeidsgruppen, tillitsvalgsrepresentant og leder av arbeidsgruppen har vurdert alternativ 2 som foretrukket alternativ. Samlet sett vurderer derfor arbeidsgruppen alternativ 2 som mest egnet sikkerhetsorganisering i HN IKT, på nåværende tidspunkt.

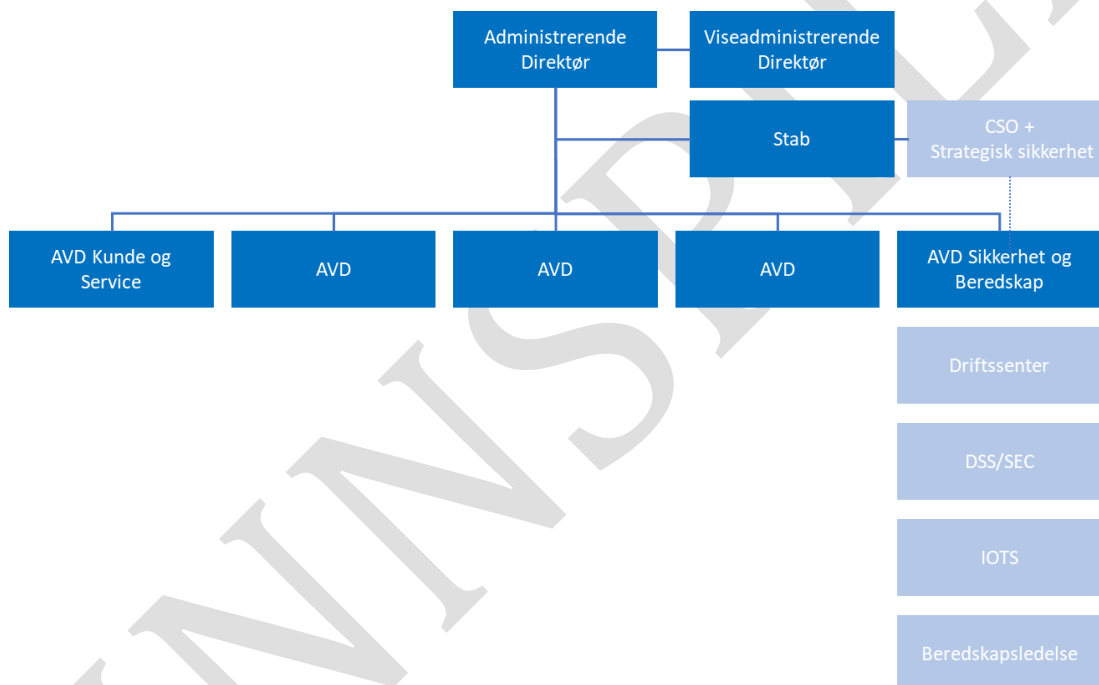
Anbefaling fra sammenliknbare virksomhet som Sykehuspartner HF viser til en forventet bedret samhandling mellom sikkerhetsressurser, hvis man samler alle under en enhet. Dette har også vært diskutert i arbeidsgruppen. Det er allikevel arbeidsgruppen sin oppfatning at organiseringen må sees i sammenheng med kultur og øvrig virksomhetsutvikling. HN IKT skal gjennomføre en helhetlig omorganisering nå, og vår opplevelse av signaler fra stab og ledelse er at stabens rolle i denne perioden vil bli sentral. For å kunne holde fokus på ekstern samhandling og fortsatt helhetlig utvikling på sikkerhetsområdet, er derfor vår vurdering at en mer hybrid sentralisering er mest hensiktsmessig på nåværende tidspunkt. Dette anses også å være i tråd med de anbefalinger for beste praksis som arbeidsgruppen ble gitt i analytikertale med Gartner, der en hybrid sentralisering av kjerne-sikkerhetsfunksjoner er mest hensiktsmessig som et første steg. Risikoen med utfordringer knyttet til samhandling mellom stab sikkerhet og en sikkerhetsavdeling må fremdeles tas på alvor, og det må

defineres tydelige rammer for roller og ansvar mellom disse to enhetene i anbefalt tilnærming.

4. Anbefaling

4.1 Anbefalt organisering av dagens sikkerhetsressurser

Med bakgrunn i kartlegging av nå-situasjon i kapittel 2 anbefales det at dagens sikkerhetsorganisasjon endres i forbindelse med pågående OU-arbeid. Sett opp imot identifiserte behov i kapittel 2 og foreslåtte løsninger i kapittel 3, anbefaler arbeidsgruppen en organisasjonsmodell med egen avdeling for sikkerhet og beredskap, samtidig som man opprettholder en enhet for sikkerhet i staben. Se organisasjonsmodell nedenfor:



Alternativ 2 anbefales derfor fremfor alternativ 1 på nåværende tidspunkt. Alternativ 1 bør vurderes, når organisasjonen som helhet har implementert pågående omorganisering og endring.

I eventuell operasjonalisering av foreslått modell, må seksjons- eller underliggende enheters navn vurderes. I anbefalt løsning er ikke dagens sikkerhetsarkitekter spesifikt beskrevet. I arbeidet har det vært sett på om disse bør inngå i stab eller avdeling for sikkerhet & beredskap. Vår forståelse er at arkitektfunksjoner også sees på i arbeidsgruppe teknologistyring, og at man der vurderer å organisere disse i tilknytning til teknologidirektøren. Etter vår forståelse er sikkerhetsarkitektene på nivå av virksomhets- og områdearkitekter som vil høre naturlig til i en slik organisering. Det vil også medføre en kraftsamling av helhetlig arkitekturarbeid i virksomheten.

Skulle sikkerhetsarkitektene ikke vurderes inn i en slik organisering med tilknytning til teknologidirektøren, er vår anbefaling at disse inkluderes i sikkerhetsorganisasjonen.

4.2 Anbefaling til operasjonalisering av ny sikkerhetsorganisasjon

I anbefalingen er det også utarbeidet et utkast til overordnet beskrivelse av ansvar som sees naturlig håndtert av stab sikkerhet og avdeling for sikkerhet og beredskap. Se tabell nedenfor:

Enhet	Stab-Sikkerhet	Avdeling sikkerhet og beredskap	Alle avdelinger produkt/tjenesteteteam
Ansvar Hovedformål	«Sikkerhetssjef» Sikkerhetsstyring Premiss/ retningsgiver	«Stallmester» Kontroll og Etterlevelse Hendelses og avvikshåndtering	«Norner» Ivareta sikkerhet i tjenester Utbedre avvik og utvikle sikre tjenester
Arbeidsoppgaver	<p>Sikkerhetsledelse etter sikkerhetsloven</p> <ul style="list-style-type: none"> - Personellsikkerhet - GNF <p>Sikkerhetsstyring:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Planlegging - Retningslinjer - Risikostyring virksomhetsnivå - Rapportering sikkerhet til styret, ledelsen og eksternt - Overordnede sikkerhets-/ effektmålinger - Rådgi ledelse og virksomhet - Koordinere plan, prioriteringer og sikkerhetsbehov med leder sikkerhet og beredskap <p>Ledelse del-portefølje sikkerhet</p> <ul style="list-style-type: none"> - Prioritere nye sikkerhetsinitiativ <p>Personvern-retningslinjer/prosedyrer</p> <ul style="list-style-type: none"> - Utvikle personvern-området 	<p>Hendeshåndtering</p> <ul style="list-style-type: none"> - Evne til deteksjon - Beredskapsplanlegging - Øvelsesplanlegging - Oppfølging av kontinuitetsplaner <p>Sårbarhetshåndtering og -kartlegging</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gjennomføre måling av sikkerhet - Rapportere på sikkerhetsstand - Kontroll av etterlevelse - Oppfølging av seksjoner/fagteam - Test/verifikasjon (Purple team) av kjørende løsninger <p>Rådgivning -> Prosedyrer</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rådgi seksjoner, avdelinger og fagteam <p>Risikovurderinger i kjørende miljø</p> <ul style="list-style-type: none"> - Teknisk oppfølging av revisjoner og tiltak - Bistå prosjekter og fagteam i tekniske risikovurderinger 	<p>Etablere teknisk standard for tjenester</p> <p>Ivareta tjenester iht teknisk standard</p> <p>Ivareta sikkerhet i tjenestene</p> <ul style="list-style-type: none"> - Innarbeide sikkerhetsarbeid i forvaltning og driftsplaner <p>Planlegge, utføre og rapportere på besluttede sikkerhetstiltak</p> <p>Utvikle og forbedre tjenestene</p> <p>Bygge robuste tjenester/produkter</p> <ul style="list-style-type: none"> - Utvikle kontinuitetsplaner for tjeneste/produktområder <p>Bistå i lukking av sikkerhetsavvik</p>

I henhold til ansvarsfordeling vil det derav være naturlig at stab sikkerhet og avdeling sikkerhet og beredskap som har ansvaret for å følge opp ulike interne, regionale og

nasjonale fora. Tabell nedenfor viser hovedansvarlig for oppfølging av de ulike etablerte arenaene.

		Hovedansvarlig	
		Stab	Avd S&B
Nasjonale fora/utvalg (HOD-etc)	Oppfølging av arbeid med sikkerhetsloven og digital sikkerhet. Rapportering revisjoner, oppfølginger	✓	
FRIS	<ul style="list-style-type: none"> Sikkerhetsstatus i regionen Forvalte styringsystem informasjonssikkerhet Anbefale endringer på sikkerhetskrav Iht årsplan, ca hver 3. uke 	✓	
Sikkerhetsråd HNIKT	<ul style="list-style-type: none"> Prioritere/ koordinere sikkerhetstiltak/ sårbarheter HN IKT Nominere ting som bør løftes til Regionalt råd Beslutte tiltak kort-Mellom lang sikt Hver 14. dag 	✓	
REBU Regionalt beredskapsutvalg	Koordinering av beredskapsplaner og innsats. Ledes av RHF, med representanter fra hvert foretak Møtes månedlig		✓
Sikkerhetskoordinator møte	<ul style="list-style-type: none"> Informerer om avdekkende sårbarheter iht SLA Presentere status på iverksatte tiltak Koordinere tiltak og aktiviteter Månedlig 		✓
Ulike detalj forum	<ul style="list-style-type: none"> Koordinere, saksbehandle, iverksette Løfte spesifikke saker som må prioriteres, ikke kan håndteres fra aktuelt fora 		✓

4.3 Fremtidig behov

Som en del av arbeidet med sikkerhet2024, har arbeidsgruppen identifisert forhold som går ut over selve organiseringen av eksisterende sikkerhetskompetansemiljø i HN IKT. Dette er fremtidige behov som arbeidsgruppen anser som nødvendige for å oppnå og opprettholde et akseptabelt sikkerhetsnivå over tid:

- Etablere funksjoner for «sikkerhetskoordinator» / PIRT i produktområdene/ avdelingene, for å ivareta koordinering av sikkerhetsaktivitet og planlegging av robusthet i produktområdene.
- Kartlegge og dokumentere krav til sikkerhetskompetanse i alle deler av organisasjonen (tilpasset ansvar, rolle og arbeidsoppgaver)
- Planlegge og iverksette nødvendig opplæring og trening for personer som skal utføre sikkerhetsaktiviteter slik at krav til kompetanse opprettholdes
- Innarbeide krav om etterlevelse av relevante retningslinjer og krav til sikkerhet i alle prosjektmandat (indirekte dekket gjennom styring av del-portefølje sikkerhet)
- Etablere innsatsledere som har dette som primær funksjon
- Etablere kapasitet for «purple team», intern sikkerhetstesting av løsninger og systemer.

Mandat organisasjonsutvikling Helse Nord IKT 2023

(vedtatt i Helse Nord IKTs ledermøte 26.09.2023)

Innledning

Organisasjonsutvikling er en kontinuerlig prosess med å forbedre organisasjonens evne til å håndtere endring i og utenfor virksomheten. Evnen til fornyelse og problemløsning er sentrale mål i en organisasjonsutviklingsprosess. Prosessen er kontinuerlig, men ved større veiskiller er det naturlig å samle prosessen i en felles styring. Målet med dette er å planlegge og iverksette systematiske tiltak for å sikre at ressurser og kompetanse blir anvendt på en god og effektiv måte. I Helse Nord IKT er det gjennomført 5 slike «større» løp siden etableringen av selskapet i 2006.

Helse Nord IKT gjennomfører nå en omfattende strategiprosess. Fornyelse av målbildet, endringer i roller og ansvar, endringer i IKT fagområdet og økende avhengighet til IKT verktøy i helsetjenesten gjorde at HN IKT nedsatte en egen arbeidsgruppe for utvikling av nytt målbilde og strategi høsten 2022. Arbeidet skal være ferdigstilt november 2023. Dette arbeidet, sammen med RHF sin digitale strategi for 2038 er førende for det videre organisasjonsutviklingsarbeid.

Hovedproblemstillinger

Endring i roller og oppgaver, samt helhetlig forvaltning av IKT tjenestene

Helse Nord IKT har fått vesentlige endringer i roller og oppgaver. Ansvarsforholdene knyttet til teknisk og merkantil forvaltning og IKT infrastruktur er tydeliggjort gjennom oppdragsdokumentet og gjennom driftsavtalen. Oppgaven knyttet til funksjonell forvaltning for de regionale kliniske systemene er gjennom foretaksmøter gitt Helse Nord IKT og det skal gjennomføres en virksomhetsoverdragelse av personell fra UNN knyttet til dette. I sum skal disse endringene gi tydeligere ansvarsforhold, mer helhetlig forvaltning av IKT tjenestene og Helse Nord skal i større grad sikre at IKT tjenestene både dekker kvalitetskrav gjennom styringssystem for informasjonssikkerhet og raskere kan dekke kliniske og administrative IKT behov.

Det vil være utfordrende for Helse Nord IKT å gjennomføre disse endringene, dette både fordi den tekniske og merkantile tilstanden på IKT porteføljen er variabel (både infrastruktur og tjenestene) og fordi dette er komplekse endringer som endrer ansvarsforholdet mellom HFene og HN IKT. Å gå fra en delt ansvarsmodell, til en mer helhetlig modell krever endringsvilje og evne, ikke bare hos HN IKT, men også hos Helseforetakene.

Leverandør- og skystrategi og overordnet arkitektur

Det skjer raske og relativt omfattende endringer knyttet til IKT infrastruktur. Innføring av teknologier som 5 G, virtuelle klienter, utvikling av mobile tjenester, virtuelle og sentral driftede nett og tjenester levert på hybride skymodeller er noen eksempler på teknologier som er i stor endring. Helse Nord og Helse Nord IK er avhengig av å stadig utvikle sin kompetanse til å kunne manøvrere smart i et dynamisk og utfordrende marked. Sentrale problemstillinger knyttet til sikkerhet, overordnet arkitektur, kostnader og regulatoriske krav tilsier at HN IKT må ha en strategisk tilnærming til bruk av markedet. Endringsvilje og endringsevne vil bli utfordret stadig mer og utilstrekkelige beslutninger kan gi store konsekvenser.

Ivaretagelse av virksomhetens behov for styring (kontrollspenn og overordnet forretningslogikk (arkitektur))

Helse Nord IKT har siste årene vokst betydelig og med endrede ansvarsmodeller må styring og ledelse henge med for å sikre god kontroll og styring med virksomheten. Bruk av prosjektrammeverk, virksomhetsstyring og ITIL rammeverk har sikret god operativ styring og kontroll i selskapet. Et helhetlig forvaltningsansvar både for IKT tjenestene og IKT infrastrukturen, sammen strategisk tilnærming på arkitektur og leverandørstyring vil kreve gode beskrevne prosesser, overordnet fokus på arkitektur og en gjennomgående virksomhetsstyringsprosess. Kontrollspenn på avdelinger og seksjoner er utfordrende i vekst og hele organisasjons og forretningslogikken må utfordres med mål om kontinuerlig organisasjonsutvikling.

Mål med arbeidet

Målene med arbeidet er:

- Sikre opprettholdelse av tilgjengelige gode leveranser av IKT tjenester av høy kvalitet
- Sikre bedre brukeropplevelse gjennom gjennomgående og helhetlig forvaltning av IKT tjenestene
- Sikre en god prosess knyttet til overføring av funksjonell forvaltning fra UNN
- Sikre at Helse Nord IKT har en organisasjon som er tilpasset endrede roller og oppgaver
- Sikre en optimal bruk av leverandørmarkedet
- Sikre en gjennomgående og god virksomhetsstyring

Oppdrag

Vurdering av organisasjonsstruktur

Helse Nord IKT må gjennomføre en vurdering av hele den overordnede organisasjonsstrukturen og det må utarbeides forslag til forbedringer av eksisterende struktur. I denne vurderingen skal følgende forhold som minimum vurdere/beskrives:

- HN IKT sin forretningslogikk (beskrivelse av ansvarsmodell i fremtidig organisasjonsstruktur), herunder:
 - Foreslå ulike organisasjonsmodeller og redegjøre for fordeler og ulemper med disse
 - Ivareta et forsvarlig kontrollspenn
- Ivaretagelse av helhetlig forvaltning
 - vurdere å skille administrative og kliniske IKT tjenester
 - sikre velfungerende funksjonell, merkantil og teknisk forvaltning
 - foreslå hvordan prosesser, forvaltning og organisasjon bør samvirke
 - etablere en merkantil forvaltning

Utarbeide leverandør og skystrategi

Helse Nord IKT må utarbeide en egen leverandørstrategi, denne strategien må beskrive følgende:

- Hvordan Helse Nord IKT skal ha en hensiktsmessig og forsvarlig bruk av leverandører
- Hvordan en leverandørstrategi kan bidra til styrket fokus på Helse Nord IKT sine strategiske satsningsområder
- Identifisere områder som er egnet for konkurranseutsetting, både med tanke på kostnadseffektivitet og kompetansebehov

Helse Nord IKT må utvikle en egen skystrategi, som eksplisitt beskriver hvordan Helse Nord bør forholde seg i et marked for flere og flere av tjenesten kun leveres i private skyer eller som Software som en tjeneste. Det bør spesielt beskrives hvilke tjenester som egner seg på kort og mellomlang sikt

for overgang til sky og strategien bør si noe om hvilke utfordringer som bør hensyntas i en slik endringsreise.

Beskrive krav og organisering av virksomhetsstyring

HN IKT har i dag en egen seksjon for arkitektur og portefølje, en egen seksjon knyttet til virksomhetsstøtte i applikasjonstjenester og en enhet i stab som arbeider med virksomhetsstyring. Helse Nord IKT sine arbeidsprosesser ivaretas i dag i eget prosesslandskap og arkitekturbeslutninger tas både i regionale fora, prosjekter og gjennom prosess for nye tjenester. HN IKT må beskrive hvordan virksomhetsstyringen skal organiseres og gjennomføres. I tillegg må det beskrives hvordan arkitektur- og prosess dimensjonen skal ivaretas på et virksomhetsnivå, for å sikre kontinuerlig forbedring og et helhetlig styrings og rapporteringssystem.

Gjennomføring, medbestemmelse og kommunikasjon

I forbindelse med arbeidet vil gjennomføring, endringsledelse og kommunikasjon være kritiske suksessfaktorer for å lykkes med å nå de mål som er satt for arbeidet. Det skal derfor etableres en egen kommunikasjonsplan og en egen plan for å sikre gjennomføringen. Denne må koordineres på tvers av de forskjellige aktivitetene.

I en organisasjonsutviklingsprosess er involvering, engasjement og åpenhet viktig. Stab skal sikre at løpet følger fastsatte rutiner og regler, og stab skal sikre god informasjon og involvering i prosessene.

Organisering av arbeidet

Arbeidet organiseres i en programstruktur med ulike delleveranser. Delleveransene fremgår i tabellen under. Det presiseres at arbeidet gjennomført fasedelt, hvor dette mandatet for de fleste leveransene ivaretar første fase, hvor det skal utarbeides underlag for gjennomføring av de organisasjonsutviklingen som foreslås.

	Oppdrag	Ansvarlig	Frist
1	Utvikling av styringsdokument for organisasjonsutviklingen	TRE	26 sept 2023
2.1	Sikre en god prosess knyttet til virksomhetsoverføringen av funksjonell forvaltning fra UNN	PCL	31 des 2023
2.2	Beskrive hvordan fremtidig organisasjonsstruktur og forretningslogikk skal være. Flere alternativer skal drøftes med fordeler og ulemper	FDF	31 des 2023
2.2.1	Beskrive hvordan fremtidig helhetlig forvaltning skal organiseres og fungere	SF	31 des 2023
2.2.2	Etablere en merkantil forvaltning til å støtte regionale applikasjonsprosjekt/OD krav	MI	31 des 2023
3.1	Utarbeide leverandørstrategi	OR	31 des 2023
3.2	Utarbeide skystrategi	THB	31 des 2023
4	Beskrive hvordan virksomhetsstyringen skal organiseres og gjennomføres	TRE	(tentativt) 31 des 2023
5	Med bakgrunn i leveranser i dette mandat. Etablere en gjennomføringsplan for gjennomføring av aktivitetene.	TRE	1 februar 2024
6	Etablere en kommunikasjonsplan	KG	30 sept 2023

Økonomi

Arbeidet dekkes innenfor avdelingens gjeldende rammer.

Medbestemmelse

I en organisasjonsutviklingsprosess er involvering, engasjement og åpenhet viktig. Stab skal sikre at løpet følger fastsatte rutiner og regler og stab skal sikre god informasjon og involvering i prosessene.

Beskrivelse av organisasjonsstrukturen

Organisasjonsutviklingsprosessen 2024

Dato: 06. november 2024 – oppdatert 03.12.24

Innholdsfortegnelse

Innhold

1	Innledning.....	3
2	Overordnet organisasjonsdesign og omfang..... Feil! Bokmerke er ikke definert.	
2.1	Overordnet organisering.....	4
3	Teknologistyring	4
4	Avdeling for Utvikling	6
4.1	Beskrivelse av enheter med tilhørende seksjoner	6
5	Avdeling for Digital infrastruktur og sikkerhet.....	13
5.1	Beskrivelse av enheter med tilhørende seksjoner	14
5.1.1	Enhet for Infrastruktur	14
5.1.2	Enhet for Sikkerhet og beredskap	17
5.2	Endringer fra dagens struktur	Feil! Bokmerke er ikke definert.
6	Avdeling for Tjenesteleveranser	21
6.1	Beskrivelse av enheter med tilhørende seksjoner	21
6.1.1	Enhet for Administrative systemer	21
6.1.2	Enhet for Diagnostiske systemer	23
6.1.3	Enhet for Kliniske systemer	26
6.1.4	Enhet for Samhandling og plattform	27
6.2	Kolbingen mellom organisasjonsstrukturen og leveransemodellen	29
6.3	Endringer fra dagens struktur	30

1 Innledning

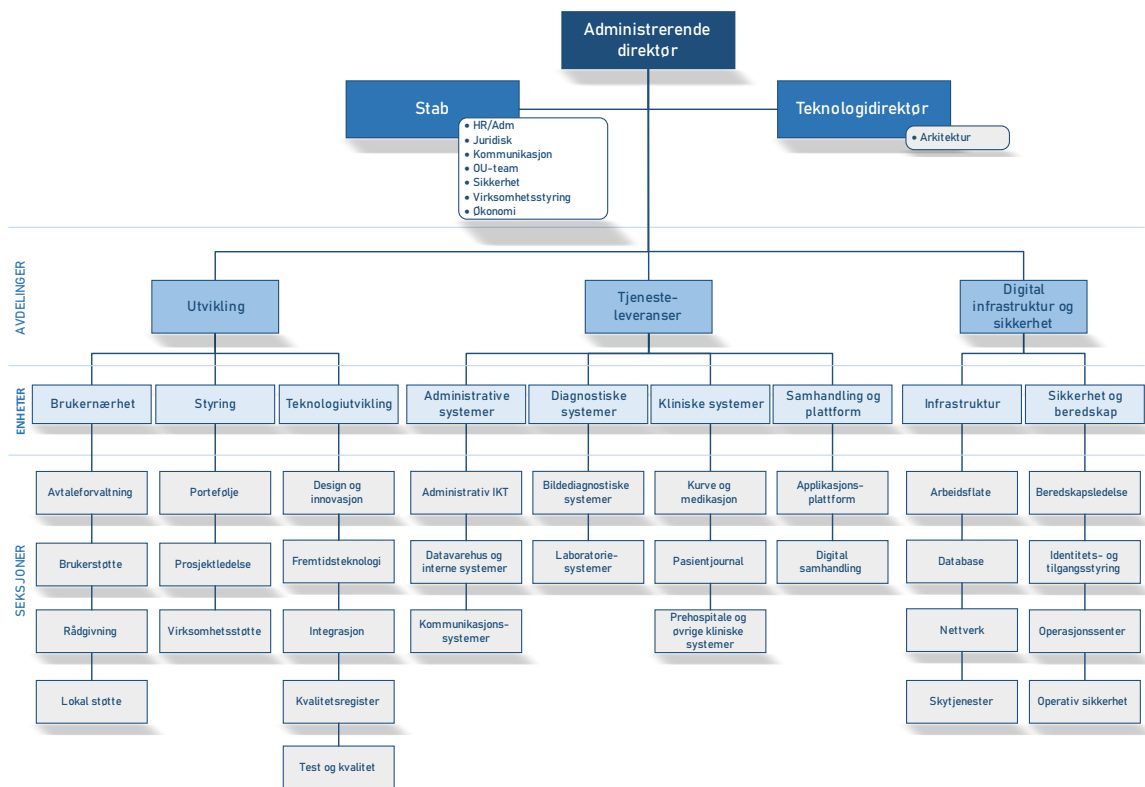
Det er gjennom organisasjonsutviklingsprosessen 2024 utarbeidet en organisasjonsstruktur som nå skal kvalitetssikres. Konkret skal tre oppgaver gjennomføres:

1. Konkretisere leveransene fra avdelingene
2. Kvalitetssikre den foreslåtte organisasjonsstrukturen (boligblokka). Spesielt på nivå 3 og 4 og dokumentere alle endringene som gjøres i forhold til dagens struktur, samt forankre disse på tvers av avdelingene der flere avdelinger berøres
3. Beskrive mer detaljert det ekstra nivået som er innført i avdelingene

I tillegg ønsker man å se nærmere på koblingen mellom organisasjonsstrukturen og leveransemodellen.

«Organisasjonsstrukturen representerer den formelle organiseringen av foretaket og dermed hvor vi «bor» i arbeidssammenheng – Boligblokka. Gjennom OU-arbeidet har det kommet tydeligere frem at det mest sentrale er hvordan vi organiserer arbeidet, og at det derfor er Fabrikken som er det viktigste. Et viktig mål med den formelle organisasjonsstrukturen blir å gi et best mulig utgangspunkt for å fortløpende justering og tilpasning av arbeid, metodikk og teamsammensetning, at formell organisering ikke blir til hinder for optimalisering av fabrikken.» - kilde: Arbeidsgruppe «Sikre struktur på tjeneste, produkt- og utviklingsleveranser.»

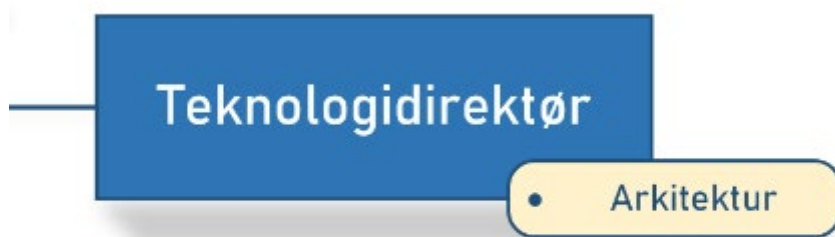
2 Foreslått organisasjonsstruktur



2.1 Overordnet organisering

Avdelingene organiseres i to nivåer, der Enhetsnivået (nivå 3) representerer leveransedimensjonen og er det taktiske nivået for styring og planlegging av leveransene i avdelingen. Seksjonsnivået representerer fagdimensjonen (nivå 4) og er der medarbeiderne er tilknyttet. Seksjonene inngår i enheter og er det laveste nivået i organiseringen. Størrelsen på seksjonene skal sikre et forsvarlig kontrollspenn for seksjonsleder. Seksjonene bemanner produktteamene i fabrikken (leveransemodellen) og er det operative nivået.

3 Teknologistyring



Arkitektur er i denne organisasjonsstrukturen flyttet fra Tjenesteutvikling til Teknologidirektør. Endringen i rapporteringslinjene for arkitektene, som nå legges under teknologidirektøren, skal styrke den strategiske styringen innen teknologiområdet og støtte realiseringen av organisasjonens strategiske mål. Denne omorganiseringen skal også bidra til en helhetlig forståelse av hvordan teknologiutvikling påvirker både organisasjonen og brukerne. Ved å plassere arkitektene i beslutningslinjen under teknologidirektøren, forbedres kommunikasjonen mellom fagmiljøene og ledelsen. Arkitektene vil dermed fungere som en viktig brobygger mellom «maskinrommet» og «styrerrommet». Samtidig styrkes deres tilknytning til organisasjonens strategier og mål, noe som gjør det enklere å integrere deres arbeid i styringsprosessene.

Arkitektur

Seksjonen Arkitektur er etablert for å sikre at IT-arkitekturen som understøtter helsetjenestene i Nord-Norge, er fremtidsrettet, robust og tilpasset de stadig økende kravene til kvalitet, sikkerhet og innovasjon. Som en kritisk komponent i Helse Nord IKT's strategiske arbeid, fungerer seksjonen som en bro mellom virksomhetens

overordnede mål og den teknologiske infrastrukturen og løsningene som skal muliggjøre dem.

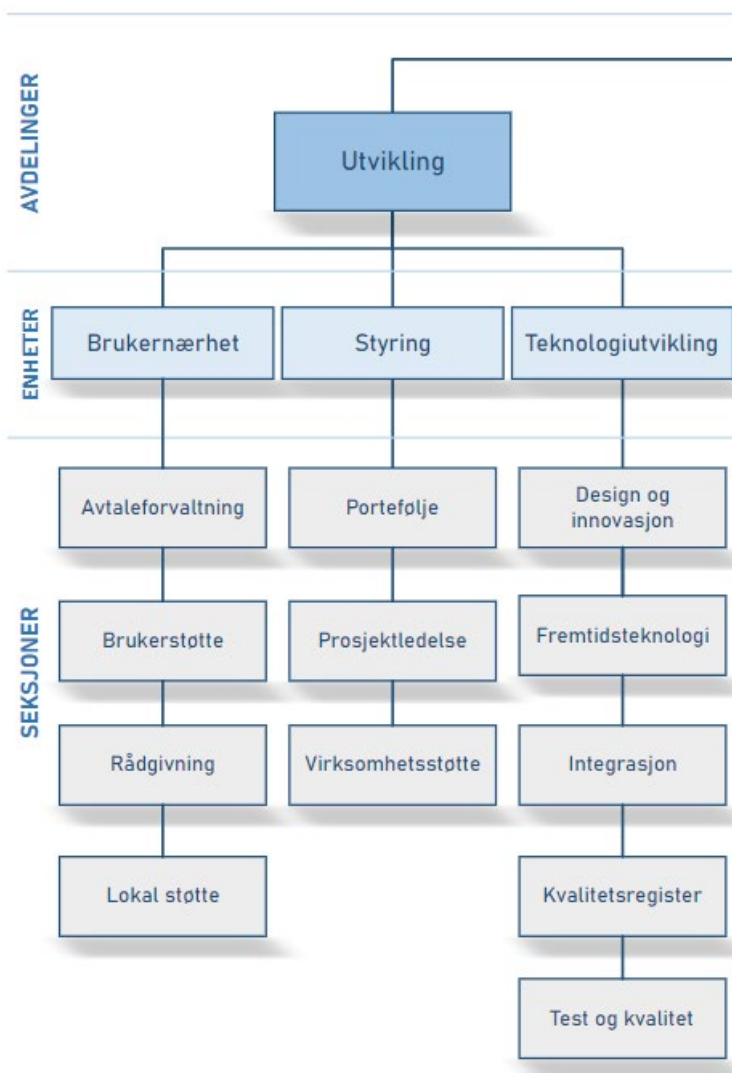
Med et team bestående av virksomhets- og områdearkitekter, ivaretar seksjonen både et helhetlig strategisk perspektiv og dybdekunnskap innen spesifikke teknologiske og forretningskritiske områder.

Virksomhetsarkitektens rolle er å bygge bro mellom forretningsmål og teknologiske løsninger, noe som innebærer et overordnet ansvar for å forme, tilpasse og vedlikeholde en arkitektur som effektivt støtter organisasjonens strategiske mål. Områdearkitektene, på sin side, fokuserer på spesifikke produktområder. De sørger for at løsningene innenfor deres respektive områder er skalerbare, sikre, og i tråd med både interne retningslinjer og ekstern regulering. De har også tett dialog med brukermiljøene og sørger for at løsningene oppfyller brukerbehov og understøtter pasientbehandlingen på en god måte.

Hovedoppgavene til denne seksjonen vil være:

- Strategisk rådgivning og beslutningsstøtte
 - Gi ledelsen råd om teknologivalg, investeringer og prioriteringer som vil bidra til å oppnå organisasjonens overordnede mål.
 - Utarbeide og kommunisere strategiske anbefalinger for teknologisk utvikling som balanserer kortsiktige behov og langsiktig bærekraft.
- Ledelse av arkitekturstyring på tvers av endringsinitiativer
- Utvikling og vedlikehold av arkitekturprinsipper og retningslinjer
 - Etablere og vedlikeholde arkitekturprinsipper som gir tydelige retningslinjer for IT-utvikling og implementering.
 - Sikre at alle prosjekter følger etablerte standarder og praksiser for å redusere kompleksitet og risiko.
- Sikre helhetlig arkitektur og optimalisering
 - Overvåke IT-landskapet for å identifisere overlappinger, redundans og teknisk gjeld.
 - Jobbe kontinuerlig med å forenkle og optimalisere IT-arkitekturen for å sikre effektiv ressursbruk og lavere vedlikeholdskostnader.
- Harmonisering mellom forretningsprosesser og IT-løsninger
 - Kartlegge og forstå organisasjonens prosesser og sikre at IT-løsningene støtter disse på en effektiv måte.
 - Arbeide med avdelingene for å tilpasse arkitekturen til deres behov og sikre sammenheng mellom virksomhetsprosesser og teknologisk struktur.
- Teknologirådgivning og trendanalyse
 - Følge med på teknologiske trender og vurdere hvilke teknologier som kan gi verdifulle gevinster for organisasjonen.
 - Utføre analyser for å forstå hvilke teknologier som kan være relevante for fremtidige investeringer, og hvordan disse kan integreres i eksisterende arkitektur.

4 Avdeling for Utvikling



Avdeling for utvikling er en sammenslåing av avdeling for Tjenesteutvikling og avdeling for Kunde og Service. I tillegg er seksjonen Virksomhetsstøtte overført fra avdeling for Applikasjonstjenester.

I denne avdelingen samler vi nå kunde, service og rådgivning, sammen med utviklingsdimensjonen og styringen av leveransene våre. Denne kombinasjonen forventes å gi stor effekt på alle av HN IKTs virksomhetsområder. Avdelingen må bygge opp og videreutvikle flere tjenester; f.eks. ny rådgivningstjeneste, ny porteføljestyling/oppfølging og ny, intern virksomhetsstøtte. Dette kan være risikofyllt, men ansees likevel så viktig å lykkes med, at alle vil få fokus fremover.

Avdeling for utvikling skal:

- Bidra til at vi lykkes med operasjonalisering av fabrikken og at avdeling for tjenesteleveranser lykkes med sine leveranser
- Bidra til prioritering av RHF og HF's behov

- Forvalte ny regional styringsstruktur
- Sikre trygg gjennomføring av digitaliseringsinitiativ og IKT prosjekter i Helse Nord
- Tilrettelegge, støtte og styre HN IKTs prosjekter, produktteam og produktområder
- Sikre god og proaktiv rådgivning ute i Hfene, og så på et strategisk nivå
- Yte service og kvalitet både til våre eksterne kunder og også internt i HN IKT

4.1 Beskrivelse av enheter med tilhørende seksjoner

4.1.1 Enhet for brukerservice

Enhet for brukerservice er HN IKTs ansikt ut mot brukerne våre. For de ansatte ved sykehusene i Nord Norge, er brukerstøtte og lokal støtte ensbetydende med HN IKT.

Disse seksjonenes opplevelser og erfaringer ute hos brukerne, er nyttig informasjon for kvaliteten i HN IKT sine leveranser. Lokal støtte har god erfaring med å være forlenget arm ute i felt, fra infrastruktur spesielt, men også andre fagområder i HN IKT. For en ny enhet med fokus på kundeservice, finner vi det helt naturlig at brukerstøtte og lokal støtte samlokaliseres.

4.1.1.1 Avtaleforvaltning

Seksjon for avtaleforvaltning skal være utførende enhet for forvaltning av de avtaler som er underlagt seksjonens ansvar.

Seksjonen skal sikre og tilrettelegge for at avtalens vilkår oppfylles gjennom oppfølging og samhandling med leverandør, og regionens interesser gjennom hele avtaleperioden.

Seksjonen er ansvarlig for å etablere og utøve rutiner for oppfølging av avtaler og dokumentasjon i henhold til gjeldene retningslinjer, i samarbeid med juridisk enhet i Helse Nord IKT.

Hovedoppgavene til denne seksjonen vil være:

- Delta inn i anskaffelser der enheten skal ivareta avtaleforvaltningen i etterkant av signering
- Sette seg inn i og registrere/arkivere avtalene ut ifra etablerte rutiner
- Avtaleoppfølging i samarbeid med tjenesten
- Være kontaktpunkt opp mot juridisk enhet
- Leverandøroppfølging (Oppfølging og fasilitering)
- Leverandørens kontaktpunkt ved merkantile avklaringer, følge opp at endringer blir dokumentert og tatt inn som en del av avtalen
- Praksis for avtaleforvaltning, etablere praksis og rutiner for avtaleforvaltning

4.1.1.2 Brukerstøtte

Seksjonen har ansvaret for å gi de ansatte i Helse Nord, rask og god hjelp med tekniske utfordringer.

Hovedoppgavene til denne seksjonen vil være:

- Å hjelpe ansatte i Helse Nord med å løse tekniske problemer
- Bemanne håndtering av henvendelser via telefon og kundeportalen
- Utvikle servicefaget for sitt område
- Leverer løsningsgrad etter avtale med helseforetakene

4.1.1.3 Kunderådgivning

Seksjonen representerer en ny tjeneste HN IKT ikke har i dag. Kunderådgivning kan sammenlignes med Key Account Management, og fungerer som bindeleddet mellom kundene og HN IKT.

I Helse Nord mangler det besluttende strukturer som sørger for koordinering mellom helseforetakene, noe som øker kompleksitet og medfører at mange systemer har overlappende funksjonalitet. For å oppnå standardisering og samordning må helseforetakene gjennomføre felles anskaffelser og HNIKT må delta i disse fra oppstart. Vi må også bistå foretakene på forespørsel i diskusjoner om ulike behov og problemer som dukker opp. Sist, men ikke minst, må vi etablere samhandling som gjør at vi kan være en aktiv teknologirådgiver på alle områder.

Vi ønsker derfor å etablere en samlet «praksis/leveranse/tjeneste» som skal drive rådgivning på alle nivåer på en koordinert og enhetlig måte. Tjenesten vil kreve innsats, kompetanse og kapasitet fra mange ulike fagområder og nivåer i HNIKT.

Seksjonen har ansvaret for:

- Proaktiv og oppsøkende virksomhet ute i HFene
- Avdekke HFenes behov, og sammen med det finne gode løsninger
- Sørge for at «Rammeverk for IKT styring» er godt implementert og etterfølges av HFene

Hovedoppgavene til denne seksjonen vil være:

- Jevnlige møter med foretakene
- Avdekke foretakenes behov
- Rådgi før anskaffelser

4.1.1.4 Lokal støtte

Seksjonen har ansvaret for å levere IKT støtte til sykehusene i Helse Nord. Kort sagt, kan man si at de har ansvar for at de ansatte i Helse Nord har de teknologiske løsningene og det utstyret de trenger, for å gjøre sine arbeidsoppgaver. Det å kjenne kunden og levere løsninger som dekker sluttbrukers behov, står sentralt.

Hovedoppgavene til denne seksjonen vil være:

- Være tilgjengelig og tett på kundene våre/sykehusene i Helse Nord
- Leverer IKT støtte til sykehusene
- Delta i prosjektarbeid
- Vedlikeholde maskinpark
- Oppgaver knyttet til klienter og periferiutstyr

4.1.2 Enhet for styring og rådgivning

Kort sagt skal enheten yte service og kvalitet både til våre eksterne kunder og også internt i HN IKT.

4.1.2.1 Portefølje

Seksjonen har ansvaret for planlegging og styring av utviklingsaktivitet i fabrikken.

Hovedoppgavene til denne seksjonen vil være:

- Sekretariat for nivå 1 og 2 i styringsstrukturen.
- Etablere og forvalte styrende dokumenter for utviklingsaktivitet i fabrikken
- Bistå i gjennomføringen av PI planning gjennom å bekle sentrale roller.
- Ansvar for kapasitetsplanlegging av utviklingsaktiviteter i fabrikken
- Ansvar for økonomistyring og kontroll av utviklingsaktiviteter i fabrikken
- Ansvar for rapportering av utviklingsaktivitet i fabrikken

4.1.2.2 Prosjektledelse

Seksjonen har ansvaret for å levere moderne og framtidsrettet prosjektfaglig ledelse til HN IKTs prosjekter og produktområder. Dette gjør vi gjennom å forvalte og videreutvikle våre rammeverk, metoder og verktøy for prosjekt- og produktledelse på en slik måte at vi til enhver tid framstår som et fagmiljø med attraktiv og høy kompetanse.

Hovedoppgavene til denne seksjonen vil være:

- Leverer tilstrekkelig prosjektlederkapasitet til HN IKT
- Drive strategisk og framtidsrettet kompetanseutvikling innenfor seksjonens virkeområde
- I samarbeid med seksjon for portefølje sikre rett kompetanseprofil for prosjektledelse inn i det enkelte prosjekt

- Planlegge, styre og rapportere for virksomheten i samsvar med den til enhver tid gjeldende ledelseslattform

4.1.2.3 Virksomhetsstøtte

Seksjonen har ansvar for å bistå hele Helse Nord IKT med kontinuerlig forbedring og operasjonalisering av leveranser, arbeidsmetoder, prosesser, praksiser og rutiner.

Seksjonen består blant annet av prosessrådgivere, hvor enkelte har hovedansvar for en enkelt praksis, mens andre jobber mer på tvers med generell rådgivning.

I dagens organisasjon ligger seksjon for Virksomhetsstøtte i avdeling for applikasjonstjenester, og flyttes til avdeling for utvikling i ny struktur.

Hovedoppgavene til denne seksjonen fremover, vil være:

- Sørge for at det etableres fag- og inspirasjonsforum for den agile arbeidsmåten (coacher og produkteiere)
- Støtte HN IKT sin smidige transformasjon, og kontinuerlig forbedring
- Støtte satsningen på logistikk og asset
- Støtte satsningen på standardisering av bestillingsrutiner og kanalstrategi(portaler)
- Etablere god releaseplanlegging
- Etablere gode samarbeidsforhold mellom MTA og HN IKT
- Bidra til fart og flyt i fabrikken

4.1.3 Enhet for teknologiutvikling

Enheten har ansvaret for å bygge HN IKT produkter, hvor HN IKT er ende til ende leverandør, der HN IKT skal utvikle produkter som er relevant i å tilrettelegge for fremtidens pasientbehandling og samtidig bygge HN IKTs som en merkevare på digitaliseringen som foregår i regionen.

Områdets hovedoppgave:

- Være spydspiss for at HN IKT er i stand til å tilby teknologi for fremtidens pasientbehandling
- Leverandør av KI/AI teknologistøtte til foretakene i Helse Nord
- Bygge kompetansesenter for skyadopsjon i Helse Nord
- Skape og produktifisere innovasjonsinitiativ i Helse Nord
- Være foretrukket leverandør i digitalisering av Helse Nord
- Være en fremtidsrettet nasjonal leverandør av medisinske kvalitetsregistre
- Satse på Interaksjonsdesign (UX) og tjenestedesign for bedre brukeropplevelser i produktene våre
- Være en regional leverandør av integrasjoner og bidra til å knytte HN IKT tettere på andre offentlige og private aktører, herunder digitale Innbyggertjenester (DIS)

- Sikre kvaliteten på produktene våre ved å utvikle automatiserte tester, svartidsmålinger og andre typer tekniske tester

Seksjonene som vil sørge for å levere for enheten er beskrevet under.

4.1.3.1 Design og innovasjon

I en ideell verden trenger man ikke en egen enhet for innovasjon. Dette er noe alle arbeider med hele tiden. Vår oppfatning er at HN IKT per nå ikke har et slikt modenhetsnivå. Det bør derfor, på en eller annen måte, eksistere en enhet som har innovasjon som hovedansvar.

Seksjon for design og innovasjon har ansvaret for innovasjonsledelse og utviklingen i regionen og består av dagens innovasjonsledelse (SEIL) og Webutviklingsteamet i Systemutvikling. Hensikten med å forene disse, er å skape et miljø som både kan innhente behov og ha en designdrevet tilnærming, men samtidig ha en kapabilitet til å levere digitale produkter som bidrar til digitalisering av Helse Nord.

Hovedoppgavene til denne seksjonen vil være:

- Ny utvikling for å dekke digitalisering og effektiviseringsbehov som «tilrettelegger for fremtidens pasientbehandling».
- Utvikle designfaget som bidrar til å «brande» produkter der HN IKT er ende-ende leverandør. En kompetanse som vil kunne nyttiggjøres i hele produktområdet.
- Videreutvikle innovasjonsledelse og praksis
- Følge opp og styre innovasjonsporteføljen og sikre god innovasjonsstyring
- Bygge innovasjonskultur og øke organisasjonens innovasjonskompetanse
- Stimulere til nytenkning. Etablere innovasjonsnett og innovasjonsagenter
- Utvikle designområdet
- Etablere mekanismer for nyskaping og utvikle innovasjonsmetodikk
- Arrangere kurs, opplæring, idéverksteder og innovasjonsworkshops
- Utvikle og teste konsepter og prototyper
- Bygge partnerskap, delta i innovasjonsnettverk og samarbeide med forskningsinstitusjoner
- Intraprenørskap – innovasjon i egen organisasjon

4.1.3.2 Fremtidsteknologi

Seksjonen har ansvaret for å gründe frem nye kompetansesentre/team som skal utvikle og støtte Helse Nord IKT i nye teknologiske satsninger. Eksempler på dette er oppbygging av kompetansesenter for KI og Sky. Teamene etableres og plasseres her midlertidig, og skal på sikt flyttes fast på egnet sted i organisasjonen.

Hovedoppgavene til denne seksjonen vil være:

- Etablering av KI teknologistøtte til foretakene i Helse Nord
- Etablering av Kompetansesenter for fremtidig allmenn sky

- Være tilgjengelig for etablering av andre kompetansesenter/team som HN IKT vil ha behov for fremover

4.1.3.3 Integrasjon

Seksjonen vil ha ansvaret for å levere utvikling og forvaltning i tråd med Helse Nords integrasjonsbehov. Den vil sørge for å modernisere integrasjonsplattformen og tilby mer selvbetjening i form av API'er. I dag er tjenesteområdet fordelt på to seksjoner hhv. Systemutvikling og Applikasjonsplattform. Ved å samle hele integrasjonstjenesten i en enhet vil man kunne få til bedre flyt og felles prioritering. Integrasjon står sentralt i HN IKTs leveranser. Det å samle miljøene vil gjøre oss i stand å lykkes bedre på dette området fremover.

Hovedoppgavene til denne seksjonen vil være å:

- Utvikle og forvalte integrasjonsplattformen
- Utvikle og forvalte regionale integrasjoner
- Rådgiver innen integrasjonsområdet i Helse Nord

4.1.3.4 Kvalitetsregister

Seksjonen skal ha ansvar for å være en nasjonal leverandør av *medisinske kvalitetsregister**. Helse Nord IKT er en av to nasjonale leverandører av medisinske kvalitetsregistre i Norge. I dag har dette vært organisert som et utviklingsteam i seksjon for systemutvikling. Gitt ansvaret vi har fått som nasjonal leverandør, og økte behov innen feltet er det ønskelig å satse tyngre på dette området. Dette er et område som er i vekst og som bidrar positivt til HN IKTs merkevare og omdømme.

*Et kvalitetsregister er et register som løpende kan dokumentere resultater for en avgrenset pasientgruppe med utgangspunkt i et individuelt pasientforløp. Data fra medisinske kvalitetsregistre gir grunnlag for å evaluere kvalitet og helsegevinst og danner grunnlag for faglig forbedringsarbeid, forskning og styring. - kvalitetsregister.no

Hovedoppgaver til seksjonen vil være å:

- Utvikle og forvalte tekniske løsninger for medisinske kvalitetsregister
- Rapportere til alle helseregioner om utviklingsplaner gjennom etablerte møteplasser

Samarbeide med Helse Midt om utvikling av fremtidige felleskomponenter.

4.1.3.5 Test og kvalitet

Seksjonen har ansvaret for å bidra med kvalitet i HN IKTs leveranser, gjennom testfaglig kompetanse og automatisering av tester. Testfaglig kompetanse i Helse Nord styres fra denne seksjonen. Denne seksjonen er i dagens organisasjon en del av seksjon for virksomhetsstøtte, og flyttes til avdeling for utvikling i ny organisasjonsstruktur. Seksjonen vil bestå av to team:

- Kvalitetsrådgiverne som bidrar med testfaglig kompetanse

- Automatisering

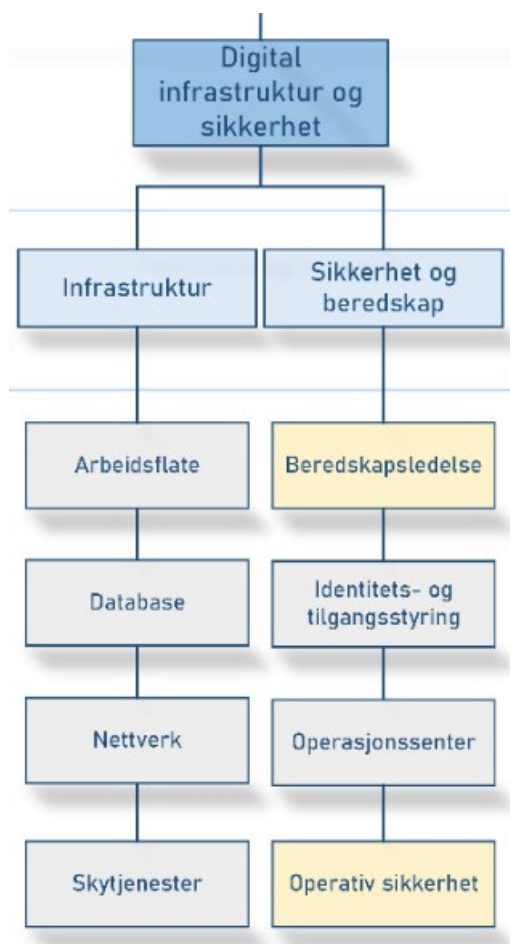
Hovedoppgavene til denne seksjonen vil være:

- Bistå med kvalitetsrådgivere til prosjekter
- Teststrategi
- Testfaglig bistand i anskaffelser
- Utvikler automatiserte tester, svartidsmålinger og andre typer tekniske tester

Satsningsområder fremover:

- Være et fagsenter for å bistå fabrikken
- Testdataforvaltning
- Testmiljøforvaltning (helhetlig styring av testmiljø)
- Bredde kompetanse om testfaget
- Fagsamlinger for alle som driver med kvalitet/test i HN IKT

5 Avdeling for Digital infrastruktur og sikkerhet



Avdelingen skal sørge for at grunnmuren i Helse Nord's digitale plattform er fremtidsrettet, tilgjengelig, yter godt og er stabile. Samtidig vil avdelingen ha for IKT-sikkerheten i foretaksgruppen:

- Sikre nær 100% tilgjengelighet og sikkerhet på underliggende infrastruktur samt helhetlig forvaltning av denne
- Skalere etter volum og etterspørselsendringer
- Utvikle produkter etter brukernes behov (interne/eksterne brukere)
- Ivareta behov for automatiserte prosesser
- Ivareta overgang til nye leveransemetoder (sky/5G/satellitt/m.m.)
- Tilby stedsuavhengig infrastruktur gjennom privat og allmenn sky, nyere teknologi som Kubernetes, KI, m.v
- Tilby moderne og effektivt sluttbrukerutstyr og tilhørende arbeidsflater
- Sikre kapasitet og kompetanseutvikling i avdelingens produktområder
- Ivareta behovet for å etablere en gjennomgående sikkerhet i organisasjonen både på strategisk og operativt nivå
- Kontinuerlig oppfølging av sikkerhetsarbeidet og produksjonen i virksomheten for å avklare om sikkerhetstilstand er forsvarlig
- Bidra til å tette gapet mellom krav og nåsituasjon innenfor sikkerhetsområdet (risikostyring og kravstilling)
- Sikre gode prosesser knyttet til håndtering av beredskapshendelser
- Forberede på og håndtering av sikkerhetshendelser og avvikshåndtering
- Sikre forsvarlig håndtering og etterlevelse av virksomhetens identiteter og tilganger

5.1 Beskrivelse av enheter med tilhørende seksjoner

5.1.1 Enhet for Infrastruktur

Enheten består av seksjonene

- Arbeidsflate
- Database
- Nettverk
- Skytjenester

Infrastrukturenheten har ansvaret for å levere arbeidsflate og kjøremiljø for alle tjenester som leveres fra eget datasenter eller allmenn sky med tilhørende datakommunikasjon og forvaltningsrutiner.

Hovedansvaret for oppfølging av leverandøravtaler forvaltet i enheten eller seksjonene legges til enhetslederen. Det daglige, operative ansvaret for leverandør oppfølgingen vil i de fleste tilfeller delegeres ned i seksjonene.

5.1.1.1 Arbeidsflate

Seksjon Arbeidsflate skal levere fleksible arbeidsflater som understøtter den digitale transformasjonen av helsevesenet.

Seksjonen er inndelt i to team – Enhet og Arbeidsflate og Applikasjonsdistribusjon Team for Enhet og Arbeidsflate utfører enhetsforvaltning (flåtestyring) og leverer arbeidsflater. Disse arbeidsflatene leveres på forskjellige enheter tilpasset brukerens behov. Eksempelvis Mobilt Kontor, mobile enheter, stasjonære enheter og virtuelle arbeidsflater.

Applikasjonsdistribusjon pakker og tilgjengeliggjør de nødvendige applikasjoner på de forskjellige arbeidsflatene. Herunder også tilrettelegging for automatisk pakking og tilgjengeliggjøring av nye og oppdaterte applikasjoner.

Hovedoppgavene til seksjonen er:

- Imøtekomme økende krav til mobilitet og tilrettelegge for pasientrettede tjenester i henhold til kundenes behov.
- God forvaltning av våre produkter skal ivareta sikkerhet og kostnadseffektivitet på våre plattformer.
- Særlig fokus på brukeropplevelse og tidsbesparelser for brukerne av våre arbeidsflater.
- Enhetsforvaltning.
- Automatisere prosessene med utskifting og bestilling av nye enheter. Herunder provisjonering av alle typer enheter (eks. Autopilot).
- Forvalte tjenesteavtaler for å ivareta økning av volum og kompleksitet
- Pakke og distribuere innhold på våre plattformer.

5.1.1.2 Database

Seksjon for database i HN IKT forvalter de tre databaseplattformene som driftes av Helse Nord i dag, Oracle, Microsoft SQL Server og MySQL. Databaseseksjonen er i praksis inndelt i to team. Det ene teamet forvalter Microsoft SQL Server og det andre teamet forvalter Oracle-plattformen. MySQL-plattformen forvaltes av begge teamene.

I dag er Microsoft SQL Server og MySQL realisert i all hovedsak på Helse Nord's private skyløsning, SKM, mens Oracle-databasene bruker IaaS-tjenesten Oracle Cloud at Customer som innebærer at Helse Nord IKT har ansvaret for operativsystem og databasene.

Hovedoppgavene til seksjonen er:

- Tilgjengeliggjøring av databaser i henhold til kundens behov
- Forvaltning av databaseplattformene
- Ytelsesovervåking og tuning
- Bistand ifm. Oppgradering av systemer som benytter databasene
- Automatisering av drift og tjenester ut mot kunde

5.1.1.3 Nettverk

Nettverksseksjonen i Helse Nord IKT har som oppgave å sørge for en stabil og sikker datakommunikasjon for alle helseforetakene i Helse Nord.

Dette innebærer utvikling, drift og vedlikehold av nettverkinfrastruktur, sikring av regional datatrafikk mellom de ulike helseforetakene og sikring av helsedata fra omverden. I tillegg er vi ansvarlig for den tekniske driften av våre to regionale datasentre.

Seksjonen er inndelt i tre team; Nettverk Operations, Nettverk Sikkerhet, Nettverk Infrastruktur

Teamene dekker over fem fagområder, Sikkerhet, LAN, WLAN, WAN og Datasenternetttverk og jobber tverrfaglig for å løse de ulike oppdragene som ligger til seksjonen.

Seksjonen jobber etter smidige prinsipper og har produkteiere som er ansvarlig for den daglige operative driften og utvikling av produkter.

Hovedproduktene levert av nettverk:

- Tilby nettverkstjenester og kapasitet etter behov fra kundene
- Tilby en sikker Internett-tilgang
- Tilknytting av enheter
- Sammenknytting av lokasjoner og datasenter
- Drift, vedlikehold og utvikling av nettverksplattformen

5.1.1.4 Skytjenester

Seksjon Skytjenester er delt seg inn i 3 produktteam der hvert team har forskjellige primæroppgaver for å understøtte vårt felles mål, som er å levere en stabil plattform med høy oppetid og tilgjengelighet på tjenester/applikasjoner.

Team IaaS forvalter vår private sky Sentralt Kjøremiljø (SKM). Løsningen er et programvare-definert datasenter (SDDC) fra VMware, basert på hyperkonvergent infrastruktur. Teamet har i tillegg ansvar for forvaltning av lagring (NAS og SAN), DSDR og backup (on-premise). Fra samme teamet tilbys også teknisk forvaltning av Tanzu som pr. i dag er Helse Nords foretrukkede plattform for Kubernetes.

Når realisering av Skystrategien (Skyprosjektet) er fullført vil det være nødvendig å plassere det etablerte CCOE i linjen. Det vil være naturlig å legge ansvar for å tilrettelegge for etablering av tjenester i allmenn sky inn i denne seksjonen (Core Engineering Team). Dette teamet vil ha som oppgave å fasilitere bruk av IaaS-tjenester i allmenn sky for produktteamene i de andre avdelingene i HN IKT og ellers i foretakene.

Team PaaS forvalter alle domenekontrollerne med tilhørende domener, samt serveroperativsystemene Windows Server og Linux Redhat. I tillegg forvalter teamet sentrale støttesystemer som DNS, DHCP, Fil-servere, KMS, WSUS mm. Teamet ivaretar også livssyklushåndtering samt overordnet sikring og herding av servere både innenfor Windows og Linux.

Team Automatisert infrastruktur sin oppgave er å bidra til å hjelpe vår egen og andre seksjoner samt prosjekter med å se på muligheter for å ta i bruk automatisering og ny

teknologi. Teamet innehar kunnskap og erfaring med en rekke teknologier og verktøy innenfor automatisering.

Hovedleveransene i seksjonen er:

- Tilby moderne teknologi etter behov fra brukerne
- Forvaltning og videreutvikling av Sentralt Kjøremiljø (privat sky)
 - VM-, Kubernetes-, KI-plattformer
- Forvaltning av fysisk infrastruktur DS1/DS2/DSDR/lokale datarom
- Forvaltning av server OS (MS Windows / Redhat Linux)
- Forvaltning av domener i Helse Nord
- Drive støtte og rådgivning innen automasjon i seksjonen, enheten og andre avdelinger

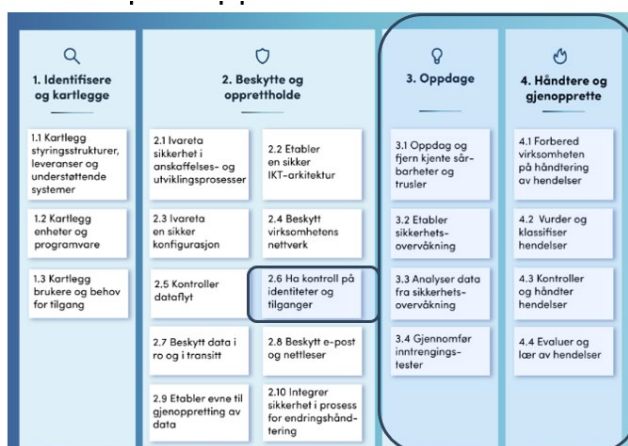
5.1.2 Enhet for Sikkerhet og beredskap

Enheten Sikkerhet og beredskap består av seksjonene

- Beredskapsledelse – blir ikke en egen seksjon ved oppstart
- Identitet og tilgangsstyring (IOTS)
- Operasjonssenter
- Operativ sikkerhet

Enheten leverer helhetlig cybersikkerhet til helseforetakene gjennom å overvåke og utvikle deteksjonsmekanismer til systemene, håndtere sikkerhetshendelser samt avdekke og informere om sårbarheter i systemene. Enheten understøtter med rådgivning, tekniske verktøy, analyser, situasjonsrapporter, hendelseshåndtering, Operative ROS-analyser, ol.

Sikkerhet og Beredskap har ansvaret for å ivareta virksomhetens evne til å oppdage, håndtere og gjenopprette, iht NSM grunnprinsipper for IKT sikkerhet.



Figur 2 - Oversikt over NSMs grunnprinsipper for IKT-sikkerhet.

5.1.2.1 Beredskapsledelse

Styringskrav og rammer for Helse Nord RHF til Helse Nord IKT HF, er tydelig på at vi som virksomhet må forberede oss på å kunne håndtere større hendelser. Det medfører at vi er helt avhengig av at det jobbes kontinuerlig med planer, test og øvelse for vår evne til å håndtere hendelser. Et nødvendig første steg vil derfor være å etablere tydelige roller og funksjoner for oppfølging av beredskapsarbeid i enhet for sikkerhet og beredskap. Beredskapsprosessen i HN IKT kan sies å ha vist seg å fungere godt, i de hendelsene vi har stått ovenfor, men evalueringer viser også at vi har forbedringsområder innen dette. Som en del av enheten for sikkerhet og beredskap skal derfor beredskapsledelsen i fremtiden følge opp at beredskapsplaner oppdateres, vedlikeholdes, gjøres kjent i organisasjonen og testes. Gjennom en profesjonalisering av beredskapsarbeidet i virksomheten, vil det på sikt også være aktuelt å etablere faste funksjoner som innsatsledere, som har det å lede håndtering av hendelser som sin primærfunksjon. Ved en større hendelse, er man også avhengig av gode planer for re-etablering av tjenester. Seksjonen er derfor tiltenkt å jobbe målrettet med oppfølging av kontinuitetsplaner for øvrige fagområder, og påse at vi har gode planer for å hurtig gjenopprette drift av de mest kritiske tjenestene ved større hendelser.

Seksjonen leverer:

- Beredskapsplanlegging
- Kontinuitetsplanlegging, koordinering og kartlegging av avhengigheter i virksomheten
- Bistand til gjennomføring av øvelser og tester
- Utarbeidelse og vedlikehold av prosesser for beredskapshåndtering
- Evaluering av beredskapshendelser
- Ledelse av beredskapsprosesser

5.1.2.2 Identitets og tilgangsstyring (IOTS)

I overgangen mot en mer «zero trust» basert tilnærming vil det å ha kontroll med identiteter og tilganger jf.,.. NSM grunnprinsipp for IKT sikkerhet 2.6, bli meget viktig. Det som endrer seg med overgangen til en mer «zero trust» basert tilnærming, er ambisjonen om kontinuerlig kontroll med at tilganger er i henhold til gjeldene retningslinjer. Gjennom å etablere IOTS under Sikkerhet og beredskap, vil man samle sikkerhetskompetanse under ett i Helse Nord.

IOTS har som mål å levere kompetanse for helhetlig forvaltning av identitet og tilgangsstyring, men også governance, revisjon og oppfølging av sikkerhetshendelser som en del av enhet for Sikkerhet og beredskap.

Hovedleveranser fra seksjonen:

- Utvikle og forvalte identitets -og tilgangsstyring for hele regionen, noe som omfatter IDM, PAM og autentisering.
- Utvikle og forvalte tjenestene som leveres innenfor produktområdet
- Rådgiver og pådriver innenfor produktområdet i hele Helse Nord.
- Jobbe for å utvikle tjenesten opp mot målbilde for informasjonssikkerhet og etablere gode løsninger for automatisk tilgangsstyring og governance

- Gjennomføre og følge opp revisjoner av og kontinuerlig kontroll med tilgangsstyring
- Bistå i det helhetlige sikkerhetsarbeidet
- Bistå ved håndtering av hendelser

Funksjonell brukerstøtte og teknisk kompetanse

Seksjonen vil være både funksjonell og teknisk andrelinje brukerstøtte, samt teknisk spesialistkompetanse for produktområdet. Dette innebærer teknisk og funksjonell konfigurering av systemene, kontinuerlig drift og oppfølging, og deltakelse i relevante prosjekter for å møte fremtidige behov.

Videreutvikling og endringshåndtering

Seksjonen vil være ansvarlig for videreutvikling og håndtering av systemendringer, i tett samarbeid med foretakene. Seksjonen vil aktivt samle inn endringsønsker og behov, og delta i relevante fora på regionalt, interregionalt og nasjonalt nivå for å ivareta en koordinert tilnærming til endringer.

Samhandling og koordinering

Seksjonen vil opprettholde et nært samarbeid med leverandører for å sikre god koordinering av både pågående og fremtidige aktiviteter. Samtidig vil seksjonen sikre tett koordinering med integrerte fagsystemer, og bistå i avtaleforvaltningen av de regionale tjenestene for å oppnå en stabil og forutsigbar tjenesteleveranse.

Leveranse til regionen

Seksjonen skal levere tjenester til regionen gjennom tett samhandling og koordinering med Lokal IAM-forvaltning på foretakene og leverandører. Seksjonen vil ivareta endringsønsker og behov gjennom et strukturert utredningsarbeid og deltakelse i relevante fora, både regionalt, interregionalt og nasjonalt. Seksjonen vil gjennomføre automatisering av tilganger gjennom IDM og autentisering for eksisterende målsystem i tillegg til nye behov.

5.1.2.3 Operasjonssenter

Seksjonen leverer:

- Komponentovervåkning
- Tjenesteovervåkning på utvalgte tjenester
- Monitorere og håndtere Events
- Følge opp incidenter og vurdere beredskap. Aksjon, koordinering, styring
- Drift og utvikling av sentralisert driftsmonitorering
- Drift og utvikling av sentralisert sikkerhetsmonitorering
- Drift og utvikling av integrasjoner mot sikkerhets- og overvåkningsløsningene
- 24/7 bemannet
- Vakttelefon 1530-0800 + helg

5.1.2.4 Operativ Sikkerhet

Seksjonen leverer:

- Threat hunting – avdekking av uønsket aktivitet i våre systemer, redusere konsekvens, kunnskap om mulige tiltak

- Trusselbildevurdering og tiltak
 - Bistand ved sikkerhetshendelser
 - Oppfølging av varsler fra HelseCERT, DBD, og NSM, m.fl.
 - Bistand til sikkerhetsarbeid i HN IKT
 - Sårbarhetsavdekking
 - Kontinuerlig avdekke, vurdere, og støtte driftsorganisasjonen og foretakene med lukking av sårbarheter
- Bidra til preventiv sikkerhet gjennom deling av kunnskap om og rapportering på risikoer, sårbarheter og trusler.

5.1.2.5 Formål med Operasjonssenter og Operativ Sikkerhet

En av hovedoppgavene til en operativ IKT-sikkerhetsfunksjon i HNIKT er å detektere og håndtere alvorlige IKT-sikkerhetshendelser.

Helse Nord står overfor et stadig mer komplekst trusselbilde der angripere blir stadig mer avanserte, og antall digitale angrep er økende. Rask deteksjon og hendeshåndtering krever et velfungerende samspill mellom prosess, mennesker og teknologi, hvilket er nøkkelen for å lykkes med operativt IKT-sikkerhetsarbeid.

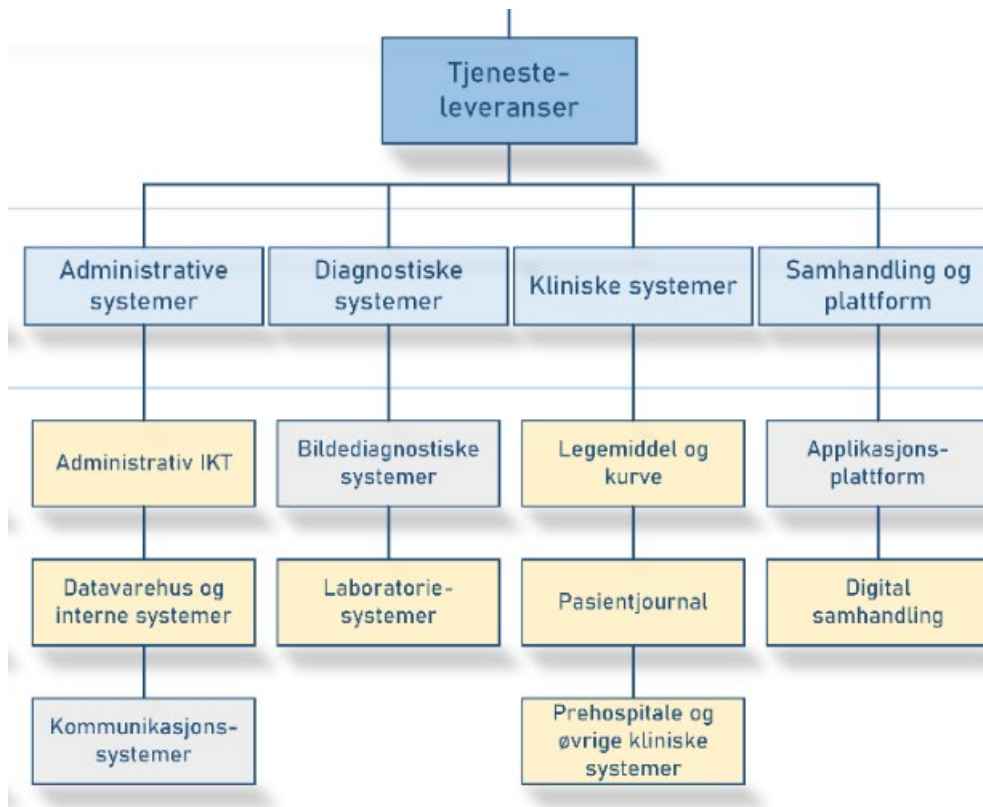
Helse Nord skal ha motstandsdyktighet mot, kunne avdekke og håndtere avanserte digitale angrep.

Cyberangrep kan gi omfattende konsekvenser for virksomheten som blir rammet, og behovet for avanserte deteksjons- og hendeshåndteringskapabiliteter øker.

Seksjonene Operasjonssenteret og Operativ Sikkerhet skal i samarbeid utføre deteksjon, hendeshåndtering og sårbarhetshåndtering

Det må utvikles proaktive motstandsmekanismer som reduserer tiden fra et angrep iverksettes til det oppdages for å kunne redusere konsekvensene av uønskede cyberhendelser.

6 Avdeling for Tjenesteleveranser



Avdelingen skal sørge for at tjenestene som tilbys, leveres effektivt til kundene, og at servicekvaliteten opprettholdes. Viktige ansvarsområder for avdelingen er blant annet planlegging og koordinering, kundehåndtering og kvalitetssikring. Leveranser avdelingen skal sikre:

- Stå for produksjon og leveranse av digitale tjenester til helseforetakene i Helse Nord, kommunehelsetjenesten og innbyggerne i Nord-Norge
- Gi tydelige gevinster for kliniske og administrative brukere
- Ivareta helhetlig forvaltning av applikasjonsporteføljen
- Hente underleveranser fra de andre avdelingene i HNIKT og fra leverandører
- Videreutvikle utviklingskapasiteten for produktområdene og sikre kapasitet og kompetanse til produktutvikling
- Lage grunnlag for utviklingsplaner - forvaltningsplaner
- Sikre transparente prosesser for vedlikeholdsplanlegging

6.1 Beskrivelse av enheter med tilhørende seksjoner

6.1.1 Enhet for Administrative systemer

Fokuset for dette leveranseområdet er å levere digitale tjenester til hele Hese Nord med det formål å optimalisere de administrative prosessene i alle foretakene. Enheten vil ha som målsetning å være førende innenfor migrering til skytjenester, og det er forventet at

konsolidering og fornyelse av tjenester vil gi lavere driftskostnad over tid. Brukerne av tjenestene fra enheten vil være både administrativ og klinisk personell i alle foretak. Gevinsten til foretakene vil være mest mulig effektiv utførelse av de administrative oppgavene slik at tid og ressurser kan frigjøres til pasientbehandling.

Enheten vil ha tettere samarbeid med funksjonell forvaltning i Helse Nord RHF og øvrige foretak enn dagens "Administrative systemer". Samorganisering med disse forvaltningene bør settes på dagsorden regionalt. En slik inkludering vil kunne skje med kun mindre endringer i denne enheten.

Enheten skal ivareta en stor portefølje av applikasjoner brukt til ikke-kliniske formål. Dette inkluderer administrasjon (HR, Personal, kvalitet, rapportering, ...), innkjøp/logistikk, samhandling (telefoni, M365, sentralbord, ...), byggteknisk utstyr (ventilasjon, dørssystem, ...) og HN IKTs egne driftsverktøy. Dagens seksjon Administrative systemer inneholder mye av dette i dag, men vil bli tilført ansvar innenfor datavarehus og intern IT.

6.1.1.1 Administrativ IKT

Seksjonen vil videreføre oppgavene til dagens tjenesteområde "Administrativ IKT", samt overta oppgavene innenfor "Kontorstøtte". Seksjonen vil få et svært bredt kontrollspenn, og vil være den klart største seksjonen målt i antall applikasjoner. Seksjonen vil i tillegg måtte håndtere et stor sprik fra "ikke-administrerte" tjenester til relativt veletablerte funksjonelle forvaltninger spredt på øvrige foretak i regionen. Seksjonen må jobbe mye med sanering av applikasjoner som ikke lenger bør være i porteføljen og på å få tettere samarbeid mellom tekniske ressurser og funksjonell forvaltning.

Viktige leveranser fra seksjonen:

- 350-400 mindre applikasjoner
- Teknisk støtte til Regional forvaltning innkjøp og logistikk (Refil) på forvaltning av Clockwork
- Teknisk støtte til Regional systemenhet (Regsys) på forvaltning av HR og personal systemer.
- Teknisk støtte til Sak/arkiv forvaltningsforum på forvaltning av Elements.
- Anskaffelse og styring av nye leveranser av SaaS applikasjoner som erstatning for flere av dagens tjenester, herunder utskiftning av DocMap til fordel for nytt kvalitetssystem.
- Leveranser av byggtekniske løsninger

6.1.1.2 Datavarehus og interne systemer

Hovedleveransene til Datavarehus og interne systemer:

- Utvikling og forvaltning av Helse Nords beslutningsstøtteverktøy basert på datavarehus- og rapporteringsløsninger fra SAS Institute
- Forvaltning og aktiv livssyklus håndtering av Helse Nord IKTs viktigste støtteverktøy for utvikling

Teamet som jobber med Helse Nord's regionale løsning for analyse og rapportering jobber hver dag for å forbedre pasientbehandlingen og gjøre sykehusene mer effektive. Dette gjøres gjennom at data og presentasjonen av den er av høy kvalitet og tilgjengelig når den trengs. Analyse- og rapporteringsbehovet har økt mye de siste årene og området er i en moderniseringsfase der bruk av skyteknologi for å løse behov for kapasitet og tilgjengelighet på de mest moderne verktøyene er påstartet.

Intern IT er ikke samlet som team i dag, men for å ivareta en forsvarlig forvaltning av disse tjenestene på lik linje med øvrige tjenester i Helse Nord foreslås det å samle forvaltningen av disse applikasjonene i et eget team. Ved å gjøre dette så kommer forvaltningen inn på lik linje med øvrige applikasjoner, og det kan bygges kompetanse på tvers av teammedlemmene for å sikre større spredning av kompetanse på Helse Nord IKTs viktigste støtteverktøy for utvikling.

6.1.1.3 Kommunikasjonssystemer

Seksjonen vil ha tre primære fokusområder; Telefonitjenester, Microsoft 365 og eksterne driftstjenester. I tillegg til dette ligger "Kontorstøtte" til dagens tjenesteområde "Samkom". Dette foreslås samlokalisert med "øvrige administrative" under Administrativ IKT. Funksjonell forvaltning er per i dag ikke veletablert og seksjonen må jobbe sammen med foretakene for å etablere en fungerende forvaltningsorganisasjon på alle tjenesteområdene. Eksterne driftstjenester rendyrkes mot fagområdene i stedet for at Samkom er «KAM» for kunden.

Viktige leveranser fra seksjonen:

- Eksternt rettede sentralbordtjenester (Zisson)
- Internt rettede sentralbordtjenester (Telenor MBN)
- Telefoni gjennom fysiske og virtuelle (softphone) telefonapparat
- Microsoft 365 porteføljen til Helse Nord's foretak, samt til Sykehusinnkjøp og Luftambulansetjenesten nasjonalt.
- Microsoft Teams Meeting Room

6.1.2 Enhet for Diagnostiske systemer

Fokuset for enheten "Diagnostiske systemer" er å levere digitale tjenester til de medisinske og diagnostiske støttetjenestene i sykehuset og regionen for øvrig. Området er en satsning for regionen fremover, med særlig vekt på innføringen av nytt labsystem og utviklingen av KI-støtte i bildediagnostikk.

Hovedleveranser og målsettinger

Enheten "Diagnostiske systemer" har som hovedmandat å ivareta en helhetlig forvaltning av applikasjonsporteføljen innenfor diagnostikk. Videre skal enheten legge til rette for videreutvikling av kapasiteten for produktområdene og sikre tilstrekkelig kompetanse og ressurser til å understøtte disse områdene. For å oppnå dette, vil enheten utarbeide utviklingsplaner for de ulike seksjonene, samt sikre transparente prosesser for vedlikeholdsplanlegging.

Seksjoner og organisering

I dagens struktur er "Diagnostiske tjenester" en seksjon som omfatter tjenesteområdene Bilde og Lab. I den nye strukturen vil områdene Lab og Bilde organiseres som egne seksjoner, samorganisert med funksjonell forvaltning for henholdsvis Bilde (FSR) og Lab (FSL). Dette gir en klar ansvarsfordeling og styrker enhetens evne til å levere på sitt mandat.

Enheten vil fokusere på en helhetlig forvaltning og videreutvikling av diagnostiske systemer, med mål om å støtte regionens satsninger og sikre robuste og fremtidsrettede løsninger.

6.1.2.1 Bildediagnostiske systemer

Bilde har som mål å levere kompetanse innenfor alle deler av forvaltningen av bilde- og videobaserte tjenester. Gjennom å organisere alle relevante funksjoner i én seksjon, styrker vi samarbeidet og oppnår en mer helhetlig tilnærming til tjenesteleveransene. Fokus fremover vil være å utnytte synergiene mellom våre fagområder for å sikre en effektiv og samordnet forvaltning.

Viktige hovedleveranser

Funksjonell brukerstøtte og teknisk kompetanse

Seksjonen vil sikre tilgang til førstelinje funksjonell brukerstøtte, samt teknisk spesialistkompetanse. Dette innebærer teknisk og funksjonell konfigurering av systemene, kontinuerlig drift og oppfølging, og deltakelse i relevante prosjekter for å møte fremtidige behov.

Videreutvikling og endringshåndtering

Seksjonen vil være ansvarlig for videreutvikling og håndtering av systemendringer, i tett samarbeid med sykehusforetakene. Seksjonen vil aktivt samle inn endringsønsker og behov, og delta i relevante fora på regionalt, interregionalt og nasjonalt nivå for å ivareta en koordinert tilnærming til endringer.

Samhandling og koordinering

Seksjonen vil opprettholde et nært samarbeid med leverandører for å sikre god koordinering av både pågående og fremtidige aktiviteter. Samtidig vil seksjonen sikre tett koordinering med integrerte fagsystemer, og bistå i avtaleforvaltningen av de regionale tjenestene for å oppnå en stabil og forutsigbar tjenesteleveranse.

Leveranse til regionen

Seksjonen Bilde skal levere tjenestene til regionen gjennom et strukturert og transparent samarbeid med sykehusforetakene og andre regionale aktører. Seksjonen vil sikre at alle tjenester og endringer håndteres i henhold til etablerte prosedyrer og avtaler, og at kommunikasjon om behov, endringer og leveranser er tydelig og regelmessig. Ved å ha en helhetlig tilnærming til både teknisk og funksjonell støtte, vil

seksjonen kunne tilby en mer robust og skalerbar tjenesteportefølje. Dette vil bidra til en mer effektiv drift og bedre forvaltning av de samlede regionale bildesystemene.

6.1.2.2 Labratoriesystemer

Labratoriesystemer har som mål å levere kompetanse til forvaltningen innenfor alle aspekter av laboratorieområdet på sykehus, samt sikre gode tjenesteleveranser (rekvirering og svar) til primærhelsetjenesten (PHT). Dette omfatter både teknisk og funksjonell støtte, i tillegg til merkantile prosesser. Ved å samle disse funksjonene i én seksjon, vil vi oppnå en tettere koordinering og mer helhetlig forvaltning av LAB-området.

Viktige hovedleveranser

Funksjonell og teknisk brukerstøtte

Seksjonen vil levere førstelinje og andrelinje brukerstøtte (labfaglig brukerstøtte) for de regionale laboratoriefagsystemene og elektroniske rekvirerings- og laboratoriesvarsystemer (ERL). Dette omfatter også teknisk spesialistkompetanse og konfigurering og vedlikehold av kodeverk, i tråd med felles regionale standarder.

Drift, vedlikehold og videreutvikling

Seksjonen har ansvar for en rekke driftsoppgaver, inkludert hendelseshåndtering, oppfølging av meldingsflyt, vedlikehold og publisering av tjenestetilbud. Videre vil vi delta aktivt i prosjekter, lede oppgraderinger av systemene og håndtere videreutvikling og endringer i samsvar med regionale og nasjonale føringer.

Samhandling og kompetansebygging

Seksjonen vil sikre koordinering med leverandører, sykehusforetak og andre aktører om pågående og fremtidige aktiviteter. Dette innebærer også å være høringsinstans i relevante prosesser for laboratoriedrift og tilhørende IKT-fagsystemer, utarbeide og revidere regionale prosedyrer, samt gjennomføre opplæring av superbrukere ved sykehusene og i PHT/kommunene.

Leveranse til regionen

Labratoriesystemer skal levere tjenester til regionen gjennom tett samhandling og koordinering med sykehusforetakene, PHT og leverandører. Seksjonen vil ivareta endringsønsker og behov gjennom et strukturert utredningsarbeid og deltakelse i relevante fora, både regionalt, interregionalt og nasjonalt. Videre vil seksjonen sikre en helhetlig forvaltning av større regionale mellomvaresystemer, som Cobas Infinity og Aqure, som en naturlig utvidelse av våre tjenester innenfor laboratoriedriften.

Gjennom tett samarbeid og en helhetlig tilnærming til både teknisk, funksjonell og merkantil støtte, vil seksjonen bidra til en mer robust, effektiv og samordnet tjenesteleveranse for hele regionen.

6.1.3 Enhet for Kliniske systemer

Kliniske systemer er den enheten som har ansvar for pasientjournalssystemer. I samarbeid med klinikken skal enheten skape verdi for sykehusene, helsepersonellet og pasienten. Disse seksjonene forvalter og videreutvikler kliniske systemer og har fokus på regional samhandling og standardisering, felles retning og å ivareta helhetlig applikasjonsforvaltning.

For å være en oppdatert tjenesteleverandør innenfor pasientbehandling må det være et tett samarbeid med helseforetakene, leverandører, myndigheter og andre helseregioner. Viktige fokusområder fremover blir å få kontroll på overlappende funksjonalitet. Usynkronisert innføring av store systemer som MetaVision og DIPS Arena, med tilhørende mobile apper og tavler har skapt store utfordringer for helsepersonellet. Enheten har produktområdeledelsen for MetaVision og DIPS Arena.

Kliniske systemer skal være en pådriver for kvalitet i og videreutvikling av de regionale kliniske IKT-systemene HN IKT har ansvar for. Enheten skal etablere kompetanse og metodikk for smidig innføring og videreutvikling av ny funksjonalitet (overta oppgavene etter FRESK). Enheten må definere og drive innsiktsarbeid i tverrfaglige team for å skjønne brukerbehov. På denne måten kartlegges nåsituasjon, slik at det er mulig å identifisere forbedringsområder for helsepersonell. Enheten skal lede utviklingsinitiativ, mindre prosjekter og innføringer av forbedringer. Videre skal den støtte og veilede lokale forvaltninger i helseforetakene ved innføringer av forbedringer og følge opp at funksjonalitet som er innført blir tatt i bruk.

6.1.3.1 Legemiddel og kurve

Seksjonen har ansvaret for MetaVision som er Helse Nord sitt system for elektronisk kurve og medikasjon. Primære brukere er klinisk personell og systemet er kritisk for pasientbehandling i Helse Nord.

MetaVision er i dag tatt i bruk i Finnmarkssykehuset og UNN og vil i løpet av 2025 breddes til Helgelandssykehuset og Nordlandssykehuset. MetaVision er tett integrert med DIPS Arena og det planlegges også for integrasjon mot system for medikamentell kreftbehandling, BD Cato. Seksjonen har også ansvaret for BD Cato.

Seksjonen har ansvaret for drift og forvaltning av Orion som er det nye apoteksystemet. Det er tatt i bruk på nye Narvik sykehus og planlegges ferdig breddet i regionen i løpet av Q1 2025.

Hovedleveranser til seksjonen vil være:

- Bidra til helhetlig applikasjonsforvaltning og videreutvikling på legemiddel og kurve området
- Ivareta tett dialog med leverandør for å sikre god utvikling
- Tett samarbeid med klinikken, samt andre enheter og seksjoner
- Oversetter mellom klinikk og teknologi

6.1.3.2 Pasientjournal

Seksjonen har i hovedsak ansvaret for helhetlig forvaltning av DIPS Arena. DIPS Arena er Helse Nord sin regionale pasientjournal og brukes av helsepersonell ved alle enheter i regionen og har en felles regional database.

Pasientjournal er en samorganisering av dagens EPJ Admin team og tjenesten funksjonell forvaltning. FFKS ble samorganisert med HNIKT fra 1.januar 2024. For å ta ut gevinsten av denne samorganisering bør FSE og EPJ Admin «smelte sammen». Dette for å hente ut full effekt av konsolideringen, ved å etablere felles ledelse og sikre felles retning.

Hovedleveransene til seksjonen vil være:

- Bidra til helhetlig applikasjonsforvaltning og videreutvikling på pasientjournal området
- Ivareta tett dialog med leverandør for å sikre god utvikling
- Tett samarbeid med klinikken, samt andre enheter og seksjoner
- Oversetter mellom klinikk og teknologi
- Rådgiver og pådriver

6.1.3.3 Prehospital og øvrige kliniske systemer

Både Øvrige kliniske, ØKS, og Prehospital leverer tjenester innenfor både pasientjournal og diagnostikk, med en overvekt av pasientjournal i tjenesten. Prehospital har flere likheter og koblinger med dagens ØKS, som medisinteknisk utstyr, teknisk drift for majoriteten av tjenestene. En samlet vurdering er at dette da organiseres sammen under Pasientbehandling.

Endringsforslag er en samorganisering, og ny seksjon "Prehospital og Øvrige kliniske" foreslås lagt under enheten Pasientbehandling.

Hovedleveransene til seksjonen vil være:

- Bidra til drift, forvaltning og videreutvikling av kritiske systemer som Bliksund ambulansjournal, AMIS AMK sentralene, Partus fødejournal, ASCOM og LOCUS mobil, samt øvrige kliniske systemer

6.1.4 Enhet for Samhandling og plattform

Fokuset for denne enheten er å levere digitale tjenester til helsepersonell og innbyggere som støtter opp om effektiv digital samhandling, samt å utvikle og forvalte en smidig og robust plattforminfrastruktur disse tjenestene leveres på. Det vil si at "Samhandling og plattform" spiller en viktig rolle i å legge til rette for sammenhengende pasientforløp på tvers av helsetjenesten, bedre og mer effektive pasientforløp i sykehusene, samt gi støtte for å oppnå mer sømløse tjenester mellom interne og eksterne systemer.

Enheten "Samhandling og plattform" vil levere inn mot produktområdene EPJ, Digital samhandling og Digital tjenesteplattform og har følgende hovedleveranser:

- Bidra til produksjon og leveranse av digitale tjenester til helseforetakene i Helse Nord, kommunehelsetjenesten og innbyggerne i Nord-Norge innenfor de produktområdene enheten leverer på
- Eie visjon, retning og planer/veikart til leveranseområdet
- Videreutvikle utviklingskapasiteten for de tilhørende produktområdene i enheten og sikre kapasitet og kompetanse til produkt- og plattformutvikling
- Sørge for at utviklingsplaner/forvaltningsplaner for de ulike produktområdene kommer på plass
- Bidra til å sikre transparente prosesser for vedlikeholdsplanlegging i enheten
- Enheten vil jobbe inn mot både områdestyret for Pasientbehandling og Infrastruktur og plattform.

Seksjonene som vil sørge for å levere for enheten er beskrevet under.

6.1.4.1 Applikasjonsplattform

Hovedleveransene til Applikasjonsplattform:

- Forvalter og utvikler utviklings-, test-, kurs-, QA- og produksjonsmiljø, samt tjenestene i miljøene for DIPS Arena i Helse Nord
- Aktiv pådriver for at leverandøren leverer med tilstrekkelig kvalitet, på en sikker måte og på en måte som lar Helse Nord rulle ut små endringer smidig og effektivt
- Utvikling og forvaltning av applikasjonsplattformer
- Legge til rette for automatisert utrulling av plattforminfrastruktur og programvare
- Rådgiver og pådriver for bruk av applikasjonsplattformene

I dagens struktur består Seksjon for Applikasjonsplattform av Datavarehustjenesten, Integrasjonstjenesten og Automatiseringstjenesten. Integrasjonsområdet smelter sammen – som beskrevet under. Datavarehus flyttes ut og til enheten Administrative systemer – noe som reflekterer at plattformforvaltning av datavarehuset er på vei ut (levert av driftspartner).

En applikasjonsplattform basert på Kubernetes er innført for DIPS Arena. For å sette Helse Nord IKT i stand til å videreutvikle denne grunnplattformen spisser og styrker vi fokuset i et eget team i denne seksjonen. Teamet vil ha fokus på å videreutvikle og gjøre plattformen god nok til å bruke den til internt utviklede tjenester (fra bl.a. Integrasjon og Systemutvikling) og løsninger fra andre leverandører som leverer tjenester som containere.

Team DINA er i dag organisert under Seksjon for Kliniske systemer. I tillegg har DINA gjennom innføring av ny tjenesteplattform basert på Kubernetes mye til felles med det andre teamet i seksjonen som vil jobbe med en plattform basert på bl.a. Kubernetes. Det er også slik at enkeltressurser fra DINA er tenkt å delvis jobbe innenfor plattformteamet.

Ellers beholder DINA samme ansvarsområder som i dag. Samarbeidet med seksjonen Pasientjournal i enhet for Pasientbehandling er en kritisk suksessfaktor som bl.a speiles gjennom at DINA ligger i produktområdet "EPJ" og har felles ressurser et klinisk releaseteam.

6.1.4.2 Digital samhandling

Hovedleveransene til Digital samhandling er:

- Utvikle og forvalte Digitale helsepersonell- og innbyggertjenester
- Utvikle og forvalte Digital meldingsflyt- og rekvirenttjenester
- Utvikle og forvalte digitale skjema og strukturert journal
- Rådgiver og pådriver for digital samhandling i Helse Nord

I dag er hele området med Digital samhandling organisert inn under Seksjon for Kliniske Systemer. Nærhet til både Integrasjon og Plattform for applikasjoner og EPJ er strategisk viktig da det disse enhetene både utvikler og forvalter tjenester og plattformer som Digital samhandling er avhengig av for å levere sine tjenester.

Mens Integrasjon og Plattform for applikasjoner og EPJ muliggjør de tekniske løsningene for bedre og mer effektive pasientforløp og mer sømløse tjenester mellom interne og eksterne systemer, så er det Digital samhandling som eier tjenestene og sørger for at ulike tjenester breddes i regionen. Digital samhandling gjennom portaler og tjenester som Helsenorger, Kjernejournal og videokonsultasjoner, samt håndtering av meldinger, kommunikasjonspartnere og rekvirenter faller inn under denne seksjonens ansvar. Gjennom et fokus på å gi innbyggere større påvirkningskraft i pasientforløpet og effektivisering av informasjonsinnhenting til sykehusene er jobben rundt å strukturere journal og bygge skjema også en viktig oppgave for seksjonen.

Samhandling i hele pasientforløpet har økt fokus og vil være et satsingsområde som denne seksjonen vil spille en betydelig rolle i.

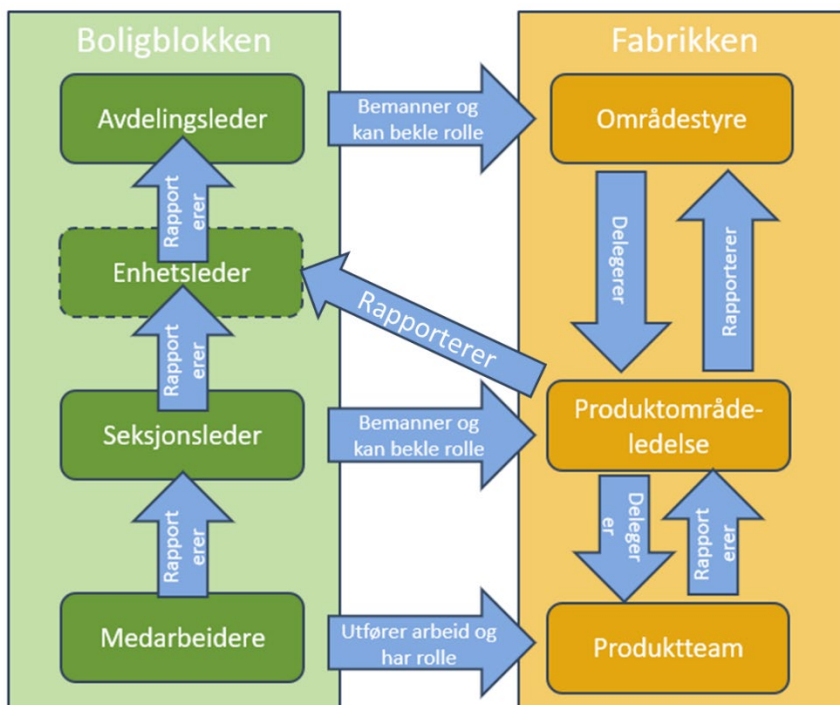
6.2 Kolbingen mellom organisasjonsstrukturen og leveransemodellen

I saksunderlaget fra konseptfasen til OU-programmet til ledersamlingen 4. - og 5. juni slås det bl.a. fast at "det opprettes tverrgående produktteam på tvers av avdelingsstrukturen" og "hvert produktteam vil som hovedregel tilordnes sin seksjon i en [...] avdeling [...]". Disse føringene er tatt med i det videre arbeidet gjennom OU-prosessen, og teamene i avdeling «Tjenesteleveranser» vil derfor i hovedsak være tilordnet en seksjon. Seksjonene vil som i dag i stor grad være organisert rundt funksjonelle og tekniske fagområder.

Et sentralt skille mellom teamene i leveransemodellen («Fabrikken») og seksjonene (i «Boliblokken») er følgelig at teamene i større grad enn dagens seksjoner vil være tverrfaglig og dekke flere fagområder. Hvert team i fabrikken skal håndtere hele eller store deler av livssyklusen til sine produkter, inkludert behovsinnhenting, utvikling, produksjon, forvaltning og utfasing. Det er derfor naturlig at teamene, selv om de har sin

hovedtyngde i en seksjon, også inkluderer ressurser fra andre deler av organisasjonen. Hvilke ressurser dette er, vil variere basert på sammensetning i de ulike seksjonene og behovene i de ulike teamene. Eksempler kan være å inkludere prosjektledere i produkteier-/produktlederroller, inkludering av område- og løsningsarkitekter, kunderådgivere eller utviklere. Disse ressursene kan være en fast del av et team, eller delta i en gitt prosentandel for mer spesialiserte roller.

Organisasjonsstrukturen, boligblokken, vil som i dag være der den enkelte har sitt ansettelsesforhold. Personalledelse og kompetanseutvikling vil ligge i boligblokken, mens leveranseansvar og produksjon ligger i Fabrikken, operasjonalisert gjennom leveransemodellen. Ledere med både personal- og leveranseansvar vil utøve personalansvaret gjennom sin rolle i Boligblokken, og utøve sitt leveranseansvar gjennom sin rolle i Fabrikken. Rapporteringslinjene vil gå henholdsvis gjennom nivåene i Boligblokken eller i Fabrikken.



7 Endringer fra dagens struktur

7.1 Utvikling

Avdeling for utvikling er en sammenslåing av dagens avdeling for Tjenesteutvikling og avdeling for Kunde og Service. I tillegg er seksjonen Virksomhetsstøtte overført fra avdeling for Applikasjonstjenester.

Seksjon for arkitektur flyttes ut av avdelingen og legges direkte under teknologidirektør. Ved å plassere arkitektene i beslutningslinjen under teknologidirektøren, forbedres kommunikasjonen mellom fagmiljøene og ledelsen. Arkitektene vil dermed fungere som en viktig brobygger mellom «maskinrommet» og «styrerrommet». Samtidig styrkes deres

tilknytning til organisasjonens strategier og mål, noe som gjør det enklere å integrere deres arbeid i styringsprosessene.

Ny seksjon for Integrasjon: her slår vi sammen integrasjonsressursene fra Systemutvikling og fra Applikasjonstjenester.

Avdeling for Kunde og service innlemmes i ny avdeling for utvikling. Brukerstøtte plasseres i enhet for kundeservice, mens Merkantil forvaltning plasseres i seksjon for avtaleforvaltning i enhet for Styring og rådgivning.

Lokal støtte flyttes fra Infrastruktur og plattform til enhet for kundeservice.

7.2 Digital infrastruktur og sikkerhet

- Det opprettes 2 enheter i avdelingen «Digital Infrastruktur og Sikkerhet»
 - Infrastruktur
 - Sikkerhet og Beredskap
- Lokal Støtte flyttes til enhet for «Kundeservice» i avdeling for utvikling i sin helhet
- DSS flyttes til enhet «Sikkerhet og Beredskap» og deles i to seksjoner
 - Operasjonssenter
 - Operativ Sikkerhet
- Seksjon IOTS i dagens Applikasjonsavdeling flyttes i sin helhet til enhet «Sikkerhet og Beredskap»
- Det vil på sikt opprettes en ny seksjon Beredskapsledelse i enhet «Sikkerhet og Beredskap»
 - Rollen som beredskapsleder tilknyttes enhet «Sikkerhet og Beredskap» nå
 - Rollen for oppfølging av fysisk sikkerhet tilknyttet datarom og datasenter, flyttes fra nettverk til «sikkerhet og beredskap».
- Drift av dokumentasjonssystem, HPSM, uCMDB, og ITAM flyttes fra DSS til seksjon datavarehus og interne systemer i enhet «Administrative systemer»
- Forvaltning av løsning for sikker print flyttes fra Digital arbeidsflate til seksjon Adm. IKT i enhet «Administrative systemer»
- Forvaltning av antivirusløsning (endepunktsikring) flyttes fra Digital arbeidsflate til seksjon Operasjonssenter i enhet «Sikkerhet og Beredskap»

7.3 Tjenesteleveranser

Avsnittet inneholder en oversikt over endringer fra dagens organisasjonsstruktur, slik at man har en oversikt over hva som legges til avdelingen og ut.

- Integrasjon: Integrasjon i dagens seksjon for applikasjon flyttes til avdeling for utvikling
- Seksjon IOTS går til avdeling Sikkerhet og beredskap

- Seksjon Virksomhetsstøtte fordeles på to seksjoner, og plasseres i avdeling Utvikling.
- Det etableres en ny seksjon for datavarehus og internsystemer.
- Det opprettes en ny seksjon "Prehospital og Øvrige kliniske systemer" som legges under enheten Kliniske systemer.