

27-05-2020

EMN-2017-01136

1237815

Anne Kjærsgaard

Styringsmodel for systemforvaltning af fællesregionale it-løsninger

Regionerne samarbejder om drift og systemforvaltning af en række fællesregionale it-løsninger. Samarbejdet er professionelt og ambitiøst, og udvikles løbende. Ansvar for drift og systemforvaltning af fællesregionale it-løsninger er uddelegeret til Styregruppen for Systemforvaltning (SYS), der er en del af det samlede RSI governance setup. Fremadrettet forventes SYS-samarbejdet at omfatte flere sundheds-it-løsninger.

Samarbejdet forudsætter ensartede retningslinjer for systemforvaltning af de fælles it-løsninger. Med systemforvaltning forstås i denne sammenhæng drift, support, vedligehold og videreudvikling¹ af it-systemer. Fællesregionale it-løsninger er systemer, som tre eller flere regioner driver sammen. Fællesregionale it-løsninger kan optages i SYS, hvis det vurderes hensigtsmæssigt.

En fortsat styrkelse af samarbejdet i SYS forudsætter en stærkere porteføljestyring, koordinering, prioritering og gennemsigtighed på tværs af systemforvaltningen. Styringsmodellen for SYS-samarbejdet lægger derfor op til en øget beslutningskompetence på tværs af porteføljen i SYS. En forudsætning herfor er, at forretningsstyregruppernes ansvar for det enkelte system samtidig styrkes.

Styringsmodellen skal ses som en del af RSI's samlede forretningsmodel. I tilknytning til styringsmodellen er udarbejdet et kommissorium og en beskrivelse af, hvordan styringsmodellen skal udmøntes i praksis. [Endnu ikke udarbejdet.]

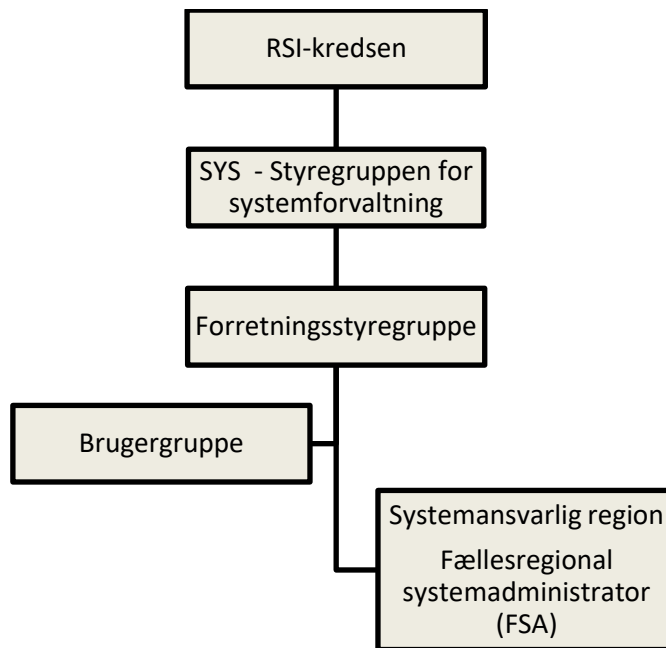
Den overordnede styringsmodel

Styringsmodellen skal understøtte, at der sker en tværgående koordination, prioritering og økonomisk opfølgning på de it-løsninger, som regionerne driver i fællesskab. Styringsmodellen skal samtidig sikre gennemsigtighed og en effektiv beslutningsproces, hvor alle relevante parter er inddraget, og hvor processen er afstemt med regionernes budgetprocedurer.

¹ I styringsmodellen anvendes derfor begrebet systemforvaltning, der dækker over disse fire forhold.

I figuren nedenfor fremgår den samlede organisering af systemforvaltningen af fællesregionale it-løsninger.

Figur 1: Den samlede organisering af systemforvaltningen af fællesregionale it-løsninger.



I det følgende beskrives samarbejdsorganiseringen, beslutningshierarkiet og beslutningshierarkiet for SYS.

RSI-kredsen

RSI-kredsen udstikker de overordnede retningslinjer for systemforvaltningen af de fællesregionale it-løsninger, og har uddelegeret ansvaret for porteføljestyringen af de idriftsatte systemer i SYS' portefølje til SYS. RSI-kredsen godkender eventuelle justeringer og opdateringer i styringsmodellen, og fastlægger opgave- og systemporteføljen for SYS. RSI-kredsen er derudover øverste beslutningsmyndighed i forhold til systemforvaltningen af de fællesregionale it-løsninger og behandler sager, der eskaleres af SYS.

RSI-kredsen godkender årligt driftsbudgetterne for de enkelte systemer. Fordelingen af udgifterne mellem regionerne følger systemets driftsaftale.

RSI-kredsen fastlægger endvidere en samlet økonomisk ramme for vedligehold og videreudvikling af systemerne i SYS. SYS kan disponere inden for den samlede økonomiske ramme til videreudviklingsønsker i porteføljen op til 2.000.000 kr. for det

enkelte system. RSI-kredsen skal godkende udviklingsønsker, hvor omkostningerne overstiger 2.000.000 kr. Den økonomiske ramme til videreudvikling og vedligehold finansieres fællesregionalt ud fra fordelingsnøglen for sundhed, der er aftalt i regi af Danske Regioner².

RSI-kredsen modtager en gang årligt, eller efter behov, en statusrapport om beslutninger og drøftelser i SYS.

Styregruppen for systemforvaltning (SYS)

Porteføljeansvaret for systemforvaltning af de fællesregionale it-løsninger er uddelegeret til Styregruppen for systemforvaltning (SYS). SYS har det overordnede ansvar for at prioritere og disponere over driften og videreudviklingen af de fællesregionale it-løsninger. SYS har ikke tidligere haft mulighed på at prioritere blandt udviklingen af systemerne. Denne styringsmodel giver SYS en økonomisk ramme til at prioritere på tværs af porteføljen, og giver dermed SYS en stærkere mulighed for styring af den samlede portefølje.

SYS består af de fem regioners systemforvaltningsansvarlige/-chefer. Medlemmerne af SYS skal have mandat til at træffe beslutninger, der tilgodeser det fællesregionale samarbejde. Formanden for SYS udpeges særskilt af RSI-kredsen.

SYS mødes ca. fire gange årligt, men kan også mødes oftere, hvis styregruppen finder det nødvendigt. Styregruppen kan ligeledes behandle sager skriftligt mellem de fastlagte møder.

Nedenstående beskriver SYS' ansvar og primære opgaver:

1. Udpegning og driftsaftale med den systemansvarlige region

I de tilfælde hvor der ikke er taget stilling til systemansvarlig region ved projektopstart, har SYS til opgave at drøfte og indstille en systemansvarlig region for de fællesregionale it-systemer til RSI-kredsen.

SYS skal tilse, at der indgås en driftsaftale med den systemansvarlige region, som klart beskriver den SLA, som systemet skal efterleve vedrørende systemernes tilgængelighed, svartider, support, backup og fejlhåndtering. I den forbindelse skal SYS sikre, at den systemansvarlige region sørger for, at sikkerhedsforskrifter overholdes, og at der foreligger dokumentation for systemet. Evt. kritiske forhold eska-leres til RSI-kredsen.

² Såfremt et system ikke benyttes af alle fem regioner, anvendes et særskilt aftaleset-up.

SYS skal sikre kvartalsvis afrapportering på drift af systemerne i porteføljen.

Side 4

Såfremt det er nødvendigt at ændre FSA normeringen efter et system er i drift, skal SYS godkende ændringen. RSI-kredsen skal efterfølgende orienteres.

2. Systemernes budgetter og opfølgning på økonomi

SYS skal for hvert system behandle og godkende budgetforslag for det kommende års drift og videreudvikling. Dette sker ved, at forretningsstyregruppen indstiller budgetforslaget til SYS. Driftsbudgettet skal drøftes og førstebehandles af SYS senest 31. maj i det forudgående budgetår. Andenbehandlingen af budgetterne sker til mødet i september, og bør fortrinsvis være mindre afklaringer og justeringer samt eventuelle konsekvenser af økonomiaftalen med regeringen. Det endelige budget skal være godkendt senest 30. september i det forudgående budgetår.

SYS indstiller driftsbudgetter og ramme til videreudvikling og vedligehold til RSI-kredsen.

Budgetterne skal tydeligt sondre mellem almindelig drift på den ene side, og ændringer og videreudvikling på den anden side. Driftsdelen af budgettet er som udgangspunkt fast fra år til år, idet den er givet via den driftsaftale (herunder SLA), som SYS har indgået med de systemansvarlige regioner.

3. Porteføljeansvar for systemforvaltningen

SYS har ansvaret for den samlede portefølje og skal sikre tværgående overblik, koordination og prioritering blandt porteføljen, herunder midler til videreudvikling.

SYS kan gruppere ensartede løsninger i systemdomæner, så løsningerne indenfor det enkelte domæne kan systemforvaltes under samme organisatoriske set-up.

Økonomisk ramme og budgetforslag

SYS har ansvar for udmøntningen af den samlede økonomiske ramme, der fastlægges af RSI-kredsen.

Videreudvikling og større ændringsønsker

For at kunne varetage porteføljestyrelsen har SYS en fælles pulje til større ændringsønsker og videreudvikling af systemerne. Ændringsønsker på mellem 250.000 kr. – 2.000.000 kr. indstilles af forretningsstyregruppen via de systemansvarlige regioner. Ændringsønskerne skal begrundes fagligt, og hvis relevant også begrundes og dokumenteres i en såkaldt "business case light", der kortfattet beskriver formål, leverance, tidsplan og økonomi. SYS prioriterer på det grundlag udmøntningen af de centrale midler til større videreudviklingsopgaver.

SYS tilser, at der etableres ensartede procedurer, som sikrer at større videreudviklingsønsker fra de forskellige systemer kvalificeres og prioriteres. SYS er ansvarlig for, at alle fællesregionale systemer videreudvikles i nødvendigt omfang, sådan at midlerne ikke fordeles uhensigtsmæssigt skævt.

Mindre ændringsønsker på under 250.000 kr. kan den systemforvaltende region disponere over i driftsbudgettet.

Videreudviklingsopgaver med budget over 2.000.000 kr. betragtes som egentlige udviklingsprojekter, der styringsmæssigt skal indgå i RSI-kredsens projektportefølje. Det er SYS der indstiller videreudviklingsopgaven til godkendelse i RSI-kredsen.

Økonomiske principper

SYS godkender kvartalsvis udgiftsrapportering. Der sker en årlig økonomiopfølgning for det seneste år til mødet i februar. Afvigelser i forhold til sidste års budget skal begrundes. SYS skal godkende såfremt der skal overføres midler fra et budgetår til næste budgetår.

Rapportering på systemporteføljen

SYS får på hvert møde præsenteret en oversigt over status på de projekter i systemporteføljen, der drives i regi af forretningsstyregrupperne.

Såfremt RSI-kredsen finder det hensigtsmæssigt kan et projekt indgå i RSI-kredsens porteføljerapportering frem for SYS' porteføljerapportering. Det vil typisk ske ved de projekter, der har særlig kompleksitet.

4. Strategisk, effektiv og sikker systemforvaltning

SYS er ansvarlig for, at systemforvaltningen tager afsæt i de strategier/planer og budgetter, som RSI-kredsen måtte have udstukket. Gruppen skal have et vedvarende fokus på, at systemerne systemforvaltes effektivt og sikkert, samt at kontrakter med såvel interne som eksterne leverandører løbende vedligeholdes og fornyes i henhold til gældende regler (application lifecycle management).

SYS skal tilse, at de systemansvarlige regioner etablerer en forretningsstyregruppe samt de nødvendige brugergrupper, som sikrer, at brugernes behov løbende opsamles. SYS kan tildele en forretningsstyregruppe ansvaret for flere systemer, såfremt systemerne har domænesammenfald. SYS udpeger formanden for forretningsstyregruppen.

5. Ensrettet rapportering og fælles skabeloner

SYS er ansvarlig for at sikre ensartethed i rapporteringen til SYS, og for at godkende relevante skabeloner. SYS har til opgave og vurdere og beslutte, hvorvidt der skal udarbejdes nye skabeloner eller hvorvidt eksisterende skabeloner skal tilpasses.

Skabelonerne i SYS er som minimum a) driftsaftalen, b) SLA-aftale c) budget- og regnskabskabelon, d) business case light, e) driftsrapportering og f) projektrapportering for projekter i SYS' portefølje.

Forretningsstyregruppen

For hvert system er der tilknyttet en forretningsstyregruppe. Forretningsstyregruppen har det overordnede ansvar for, at systemforvaltningen af systemet sker med udgangspunkt i, hvad der er mest forretningsmæssigt og økonomisk hensigtsmæssigt for det pågældende system. Forretningsstyregruppen har beslutnings- og prioriteringskompetence i forhold til det enkelte system. Det er således forretningsstyregruppens ansvar at godkende og indstille budget for systemet og dets videreudvikling til SYS.

Forretningsstyregruppen betjenes af FSA'en.

Forretningsstyregruppen skal bemannes med minimum én repræsentant pr. region, der har det forretningsmæssige indblik og kendskab til løsningen. Forretningsstyregruppens medlemmer skal have beslutningskompetence i forhold til at prioritere i systemforvaltningen og videreudviklingen af løsningen ud fra et overordnet niveau. SYS udpeger formanden for forretningsstyregruppen. For de øvrige medlemmer af forretningsstyregruppen gælder, at regionerne udpeger deres egne repræsentanter.

Forretningsstyregruppen har følgende opgaver:

- Sikre at brugergruppens forslag eller ønsker til videreudvikling af løsningen vurderes i en forretningsmæssig kontekst, hvor der også tages hensyn til den langsigtede udvikling af systemet inden for ansvarlig økonomisk ramme.
- Følge og styre på igangsatte videreudviklingsprojekter.
- Drøfte og beskrive de systemspecifikke problemstillinger inden for systemforvaltningen af systemet, som SYS skal træffe endelig beslutning om.
- Godkende de årlige driftsbudgetter, og indstille driftsbudgettet til SYS.

- Godkende videreudviklingsønsker på baggrund af brugermæssigt, forretningsmæssigt, teknisk og økonomiske kriterier, og indstille videreudviklingsønskerne til SYS. Forretningsstyregrupperne skal prioritere blandt udviklingsønskerne, der indstilles til SYS.
- Følge op på SLA-aftalen og godkende drifts- og servicemål.
- Have god kontakt i egen region til it-afdelingen og den del af forretningen, der anvender systemet.
- Sikre mandater med den relevante ledelse i egen region.

Brugergruppen

Brugergruppen har til opgave at følge det enkelte system tæt, herunder at fremsætte og motivere forslag til videreudvikling af systemet med udgangspunkt i brugernes behov.

Det er den systemansvarlige regions ansvar at sammensætte en brugergruppe. Brugergruppen bemannes med minimum én repræsentant pr. region, og formanden udpeges af den systemansvarlige region. De regionale repræsentanter skal alle have solid indsigt i brugernes behov, eksempelvis ved at bemande brugergruppen med slutbrugere med praktisk erfaring med systemet.

Den systemansvarlige region beslutter brugergruppernes mødefrekvens i samarbejde med de øvrige regioner, og brugergrupperne betjenes af den systemansvarlige region ved FSA'en.

Brugergruppens opgaver:

- Identificere og motivere videreudviklingsønsker samt bistå den systemansvarlige region med at dokumentere disse ønsker i en business case light.
- Bistå den systemansvarlige region i forbindelse med test af nye releases – fx ny funktionalitet m.m.
- Afgive kommentarer til de årlige driftsbudgetter.
- Følge op på SLA-aftalen.
- Fungere som regionale kontaktpersoner i forhold til brugere i regionerne.
- Godkende uddannelsesmateriale.
- Gøre opmærksom på behov for ændringsønsker.

Den systemansvarlige region skal i starten af året høre brugergruppen i forhold til udarbejdelsen af de årlige driftsbudgetter, ligesom den systemansvarlige region løbende skal orientere brugergruppen om, hvordan SLA'ens krav overholdes.

Brugergruppens medlemmer skal endvidere fungere som regionale kontaktpersoner, sådan at den systemansvarlige region har en fast kontaktperson ud til hver enkelt region.

Den systemansvarlige region

Systemforvaltningsansvaret for det enkelte system/løsning er placeret i en systemansvarlig region. Systemforvaltningsansvaret er defineret nærmere i en driftsaftale, som er indgået mellem SYS og den systemansvarlige region. Der udarbejdes en Service Level Agreement (SLA) som bilag til driftsaftalen, som beskriver det serviceniveau, som den systemansvarlige region er forpligtiget til at levere. Herudover kan den systemansvarlige region have en eller flere driftsaftaler med eksterne leverandører.

Det står den systemansvarlige region frit for, om regionen ønsker at udlicitere dele af driftsopgaven til en ekstern leverandør. Såfremt en systemansvarlig region lægger opgaver ud til en ekstern leverandør, vil det fortsat være regionen, som er ansvarlig i forhold til at overholde driftsaftalen/SLA'en.

Den systemansvarlige region har det overordnede ansvar for supporten, men det er væsentligt, at alle regionerne faciliterer et single point of contact i den enkelte region. Der skal derfor etableres aftaler med regionernes supportorganisationer om, hvordan brugernes henvendelser opsamles og videreformidles. Disse aftaler nedfældes i en driftshåndbog for det enkelte system, sådan at den lokale support ved, hvor brugerhenvendelserne skal sendes hen, og den modtagende centrale support i den systemansvarlige region ved, hvordan svarene finder vej tilbage til brugerne.

Som udgangspunkt vil den systemansvarlige regions opgaver for så vidt angår drift og support omfatte:

- Overvågning og rapportering på SLA'en.
- Back up
- Kapacitetsstyring
- Driftsmæssig optimering
- Fejlrettelse
- Change management
- Gennemføre test af nye releases
- Driftssupport, herunder aftaler med regionernes supportorganisationer om at koordinere opsamling og videreformidling af brugerhenvendelser.
- Informere og kommunikere om forhold som er relevante for systemets drift – fx varsling af servicevinduer, ny funktionalitet m.m.

- Udarbejdelse af generelt uddannelsesmateriale, herunder uddannelse af én superbruger pr. region.
- Udpege FSA for systemet.
- Sikre at systemsikkerheden overholder relevante sikkerhedsregler, herunder lovgivningsmæssige og regulative krav.
- Sikre at systemet konkurrenceudsættes efter gældende kontraktregler.
- Sikre at data der produceres i systemet, er korrekte, og at disse kan genanvendes til at berige andre relevante systemer.

Den fællesregionale systemadministrator (FSA)

Til at understøtte de mange forskellige typer af opgaver, der løbende skal håndteres omkring et systems forvaltning, skal den systemansvarlige region udpege en fællesregional systemadministrator (FSA). FSA'en får en central og koordinerende rolle, og opgaverne har både en administrativ, brugerrettet og teknisk karakter.

Det drejer sig om:

- Sekretariatsbetjening af forretningsstyregruppen og brugergruppen.
- Løbende opsamling af videreudviklingsønsker både fra brugere og eventuelle leverandører.
- Udarbejdelse af forslag til driftsbudget, der efter godkendelse i forretningsstyregruppe, fremsendes til SYS til mødet i maj.
- Udarbejdelse af beslutningsoplæg til SYS, herunder business case light til dokumentation af nye større videreudviklingsønsker.
- Udmøntning af budget til mindre videreudviklingsopgaver i samarbejde med forretningsstyregruppen og brugergruppen.
- Kontakt til systemadministratorer i de øvrige regioner/hospitaler.
- Udarbejdelse af driftshåndbog, herunder dokumentation af aftaler med de øvrige regioner omkring håndtering af brugerhenvendelser med henblik på at bevare single point of contact.
- Løbende dialog med interne og eksterne parter/interessenter.
- Porteføljerapportering.
- Udarbejde og vedligehold roadmap for systemet. Alle ændringer og videreudviklingsønsker, der koster mere end 250.000 kr. skal fremgå af roadmap.

Såfremt FSA'ens opgaver er meget omfattende kan det i visse tilfælde være nødvendigt at have flere personer allokert til opgaverne. Det er dog fortsat vigtigt, at der kun er én FSA, der fungerer som knudepunktet for den daglige drift.

Udgifter til at aflønne FSA'en (og øvrigt personale i forbindelse med systemforvaltningen af systemet) indarbejdes og finansieres via systemets driftsbudget.

Den enkelte region

Den enkelte region har også et centralt ansvar i forhold til de fællesregionale it-løsninger. Ansvar omhandler bl.a. support, undervisning af brugere, deltagelse i testforløb samt opsamling af regionens ønsker til videreudvikling.

Der vil i forhold til systemforvaltningen være en række opgaver, som den enkelte region selv er ansvarlig for at tage hånd om. Det drejer sig om:

- Applikationssupport – dvs. support i hvordan det pågældende system skal anvendes.
- Administration af brugeradgange, herunder superbrugere som kan vejlede og supervisere regionens brugere.
- Undervisning af regionens brugere, sådan at de har tilstrækkelig viden om systemet til at sikre optimal anvendelse.
- Beskrivelser af de regionale/lokale arbejds gange, herunder tilgængelighed til disse.
- Opsamling af udviklingsønsker fra regionens brugere.
- Sikre single point of contact for regionens brugere af de fællesregionale it-systemer.
- Opstille krav til reetablering af systemet efter nedbrud, samt foretage vurdering af behovet for forretningsorienterede nødprocedurer.

Sekretariatsbetjening og sagsfremstilling

Hver region har ansvar for at udarbejde sager for de systemer, som de har systemforvaltningsansvaret for. Danske Regioner bistår med sager af strategisk og tværgående karakter. Generelt gælder, at SYS skal præsenteres for klare og veldokumenterede beslutningsoplæg, som typisk vil være udarbejdet af de systemansvarlige regioner med inddragelse af de relevante forretningsstyregrupper og brugergrupper.

Sekretariatet har ansvar for, at udarbejde dagsordenen efter aftale med formanden. Et medlem af SYS kan altid ønske at få behandlet en ønsket problemstilling på mødet i SYS.

Sekretariatet er ansvarlig for, at tidsplanen for SYS's årshjul overholdes, og følge op på de systemansvarlige parter beslutningsoplæg og indstillinger.

Sekretariatet er ansvarlig for at udarbejde udkast til de skriftlige statusrapporter til RSI-kredsen, og få at modtage og samle indrapporteringer fra de systemansvarlige

parter på de aftalte KPI'er. Monitorering af KPI'er for systemerne modtages kvartalsvist.

Side 11

Desuden er sekretariatet er ansvarlig for, at SYS's skabeloner er opdaterede.