

**REGIONERNES
MODEL FOR LEDELSE
OG STYRING AF
FÆLLESREGIONALE
DIGITALISERINGS-
PROJEKTER**



INDHOLD

PRINCIPPER 4

BESLUTNINGER OM FÆLLES REGIONALE PROJEKTER OG IT-SYSTEMER 6

Projektets styringsorganisation – governance	7
Risikovurdering af større fælles it-anskaffelser	8
Finansieringsmodel for fællesregionale projekter	8
Opstartsforløb for styregrupper	8
Model for status på projekter	8
Økonomiaftalen mv. i projekternes og RSI porteføljens governance	9
Styregruppens opgaver	10

FASER I MODELLEN FOR PROJEKTSTYRING 11

Idefasen	14
Analysefasen	14
Styringsdokumenter som skal leveres i Analysefasen	14
Anskaffelsesfasen	15
Eksempel på indhold i udbudsmateriale hhv. i aftaler med de eksisterende it-leverandører	15
Gennemførelsesfasen	16
Realiseringsfasen	16
Gradvis overgang fra udvikling til drift	16

PROJEKTROLLER 18

Roller i styregruppen	18
Roller i projektgruppen	19



Regionernes model for ledelse og
styring af fællesregionale
digitaliseringsprojekter

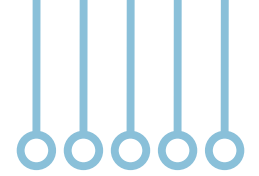
RSI 2016, justeret juni 2021

Layout: UHI, Danske Regioner

Tryk: Danske Regioner

ISBN tryk: 978-87-7723-897-0

ISBN elektronisk: 978-87-7723-898-7



REGIONERNES MODEL FOR LEDELSE OG STYRING AF FÆLLESREGIONALE DIGITALISERINGS- PROJEKTER

Sundhedssektoren gennemgår en voksende digitalisering, der skal understøtte borgernes og de politiske forventninger om en effektiv og sammenhængende opgaveløsning med borgeren i centrum. Digitalisering er et af de centrale midler til at sikre kvalitet, sammenhæng og effektivitet såvel borgere som klinikere.

Regionerne i Danmark har i en årrække satset på digitalisering og har bragt Danmark op blandt verdens førende nationer med hensyn til it-understøttelse af sygehusenes opgaver. Den position skal fastholdes, samtidig med at regionerne samarbejder mere med andre sektorer og private aktører om at styrke den sammenhæng på sundhedsområdet, som borgeren med rette kan forvente.

Jo mere sammenhæng og kvalitet, der skal være i opgaveløsningen, jo mere komplekse bliver også it-projekterne, og kravene øges til kompetencer og styring i projekterne. Projekterne handler i stigende grad om at tilpasse og forbinde de mange eksisterende it-systemer, og ikke blot om at bygge nye. Derfor har regionerne i fællesskab præciseret en model for ledelse og styring af digitaliseringsprojekter som grundlag for de fælles regionale projekter under Regionernes Sundheds-it (RSI).

Denne folder introducerer modellen som en ramme for de fælles regionale projekter under projekterne mv., deres projektledere, projektdeltagere og styregrupper. Men den er også regionernes bidrag til, hvordan de fællesoffentlige it-projekter sammen med staten og kommunerne bør gennemføres, og den kan inspirere de mange komplekse it-projekter, der gennemføres i den enkelte region. Endelig kan modellen fungere som en introduktion for - fx sundhedsfaglige - deltagere i it-projekter.

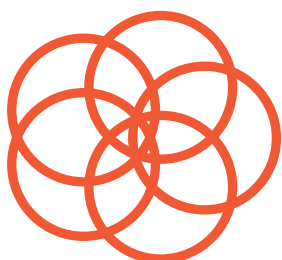
Modellen er udarbejdet i en dialog mellem regionernes projektkontorer (PMO) med udgangspunkt i lignende modeller i staten og i kommunerne, og den er tilpasset de erfaringer, som er gjort i de fælles regionale projekter, og i regionernes egne it-projekter. Regionernes forretningsystemansvarlige (FSA), som forvalter de kørende fælles systemer, har bidraget med erfaringer om overgangen til forvaltning.



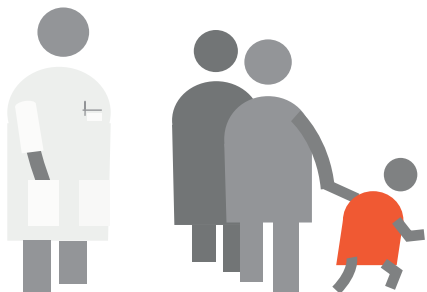
PRINCIPPER

Regionernes fælles it-projektprincipper fungerer som opmærksomhedspunkter for alle deltagere i gennemførelse af projekterne, herunder især for projektleder og styregruppe.

Principperne udspringer af principperne fra projektmetoden Prince 2, af erfaringer fra offentlige it-projekter generelt og af erfaringer fra regionernes fælles og lokale it-projekter.



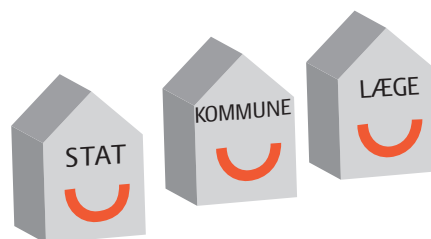
- 1** Vi **saml**er regionerne om projektet efter "følg og forklar"-princippet, så alle regioner når det fælles mål, borgerne oplever en ensartet opgaveløsning, og vi optræder som én kunde på it-markedet med fælles krav eller anskaffelser.



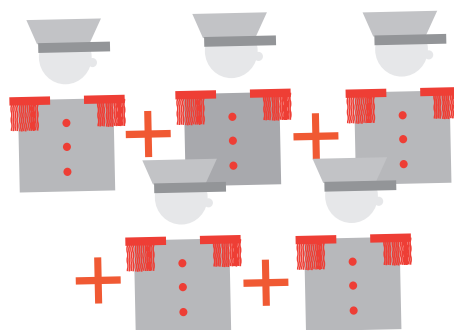
- 2** Vi involverer **borgerne og sundhedspersonalet** tæt i projektets afdækning og kvalitetssikring af projektets gevinster, produkter og krav til it-systemet, hvor det er relevant.



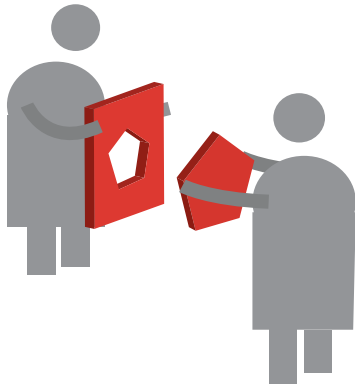
- 3** Vi involverer potentielle og eksisterende **it-leverandører** før et udbud på åbne og lige vilkår i dialog om kravmateriale, kontrakter og afhængigheder.



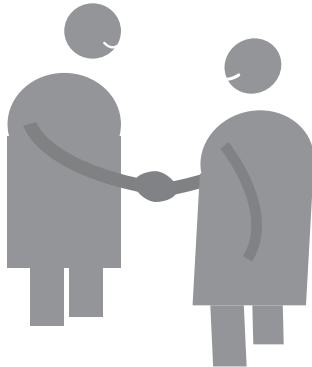
- 4** Vi skaber sammenhæng i sundhedsvæsenet og sikrer forpligtende tilsagn om **medvirken fra staten, kommunerne, almen praksis** mv. inden projektet sættes i gang.



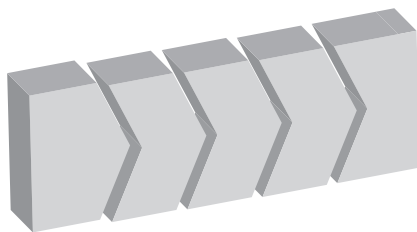
- 5** Vi bemander styregrupper med regionale **topledere** og involverer topledelsen i alle fem regioner, så der er ejerskab til projektets leverancer, gevinster, ressourceallokering og imødegåelse af risici.



- 6** Vi sørger for, at projektet etableres med de rette **roller og kompetencer** til projektets faser og opgaver med brug af kompetencer fra alle regioner.



- 7** Vi udpeger projektets kommende **systemansvarlige og gevinstansvarlige** før anskaffelsesfasen, og involverer dem tæt i projektets systemkrav og planer med henblik på forvaltningsopgaven.



- 8** Vi **faseopdel** it-udviklingen, så it-systemet går sikkert i drift efter projektet med det absolut nødvendige jf. PID, og afsætter budget til, at øvrige behov kan blive dækket som videreudvikling.

- 9** Vi er åbne om og håndterer **afvigelser** i projektet, og vi lukker projektet, hvis det ikke længere kan retfærdiggøre sin værdi jf. business casen.



REGIONERNES ERFARINGER FRA FÆLLES IT-PROJEKTER

Regionerne sammenfattede i 2015 følgende erfaringer fra de hidtidige it-projekter under RSI's projekter:

- Vi skal sikre, at vi ikke kravsætter for svære og komplekse opgaver
- Vi skal fremstå som en samlet kunde
- Vi skal sikre, at projekter ikke trækker i langdrag
- Vi skal sikre os, at leverandørerne kan levere det, som vi køber
- Vi skal sikre et velfungerende samarbejde med leverandører
- Vi skal sikre, at projekter har fokus på de rette udfordringer
- Vi skal sikre, at vi bemander projekter med de rette kompetencer

BESLUTNINGER OM FÆLLES REGIONALE PROJEKTER OG IT-SYSTEMER

Regionerne er store offentlige enheder med hovedansvaret for bl.a. sundhedsområdet, som er en central og kritisk velfærdssydel-se i Danmark. Regionerne bruger en høj grad af digitalisering som værktøj til understøtte og forbedre de mange forskellige forretningsprocesser, der findes i sundhedsvæsenet.

Regionerne har derfor hver især professionelle it-organisationer med styrke til at drive større it-projekter igennem. På den bag-grund har regionerne valgt en model for styring af RSI's fælles regionale projekter, hvor én region påtager sig projektledelsen for projektet på fællesskabets vegne med bemanding fra alle fem regioner. Også den fælles rolle som formand for styregruppen varetages af én region.

Dette gælder uanset om projekt er et projekt, der fører til ét fælles it-system - eller et projekt, der monitorerer, at regionerne skaber en fælles digitalisering via forskellige it-systemer i hver region.

Fællesregionale udgifter i projekterne finansieres solidarisk af regionerne, mens enkeltregionale udgifter finansieres af den enkelte region som led i deltagelsen i det pågældende projekt.

RSI-kredsen behandler og beslutter projektforslag. Der kan være to kilder til fællesregionale projekter – dels forslag fra regionerne ud fra lokale behov, herunder fx indsatser i de regionale sundhedsaftaler med kommunerne - og dels politiske behov udtrykt af Danske Regioners bestyrelse, via de årlige aftaler med regeringen om regionernes økonomi (se boks på side 8) eller fra ny lovgivning.

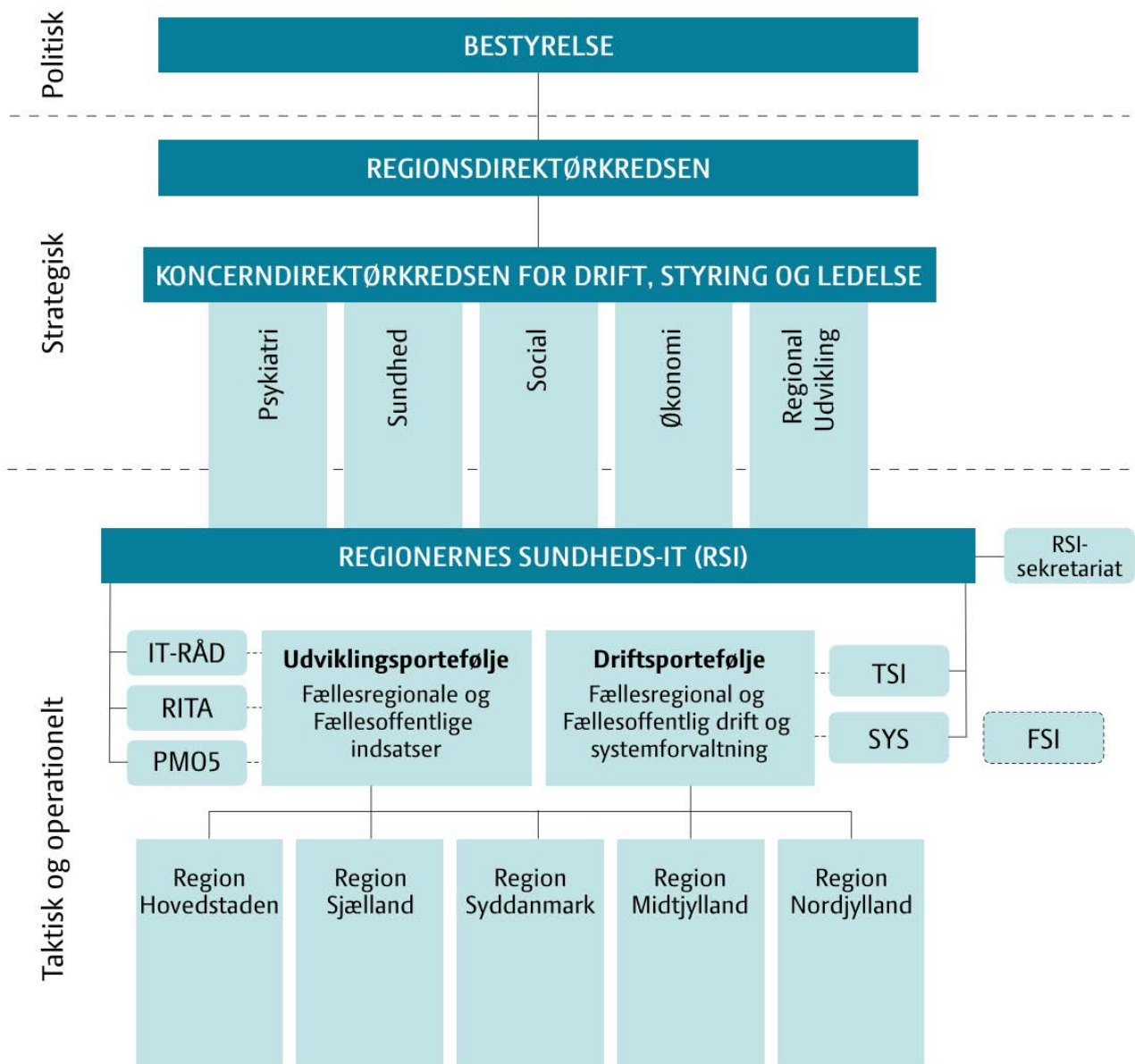
PROJEKTETS STYRINGS- ORGANISATION – GOVERNANCE

RSI projekter organiseres fællesregionalt med en klassisk projektorganisation i form af en styregruppe og en projektgruppe, suppleret med regionale projekter med henblik på regionernes implementering.

Det anbefales endvidere, at projektet organiserer en formel og fælles dialog med borgere og sundhedspersonale i en eller flere bruger- eller referencegrupper, for at skabe et fælles regionalt overblik over de kliniske behov. Ligeledes anbefales at organisere en formel dialog med potentielle it-leverandører inden udbud på åbne og lige vilkår om projektets krav og muligheder i markedet.

Porteføljemæssigt samles projekterne under RSI-kredsen, der betjenes af RSI-sekretariatet med støtte fra regionernes RSI kontaktpersoner. PMO5 rådgiver om projektmetoder og sikrer, at projektstyringen følger best practice på området. Fælles RSI-løsninger i drift koordineres med hensyn til videreudvikling og drift på tværs via Styregruppen for Systemforvaltning (SYS). Regionernes It-Arkitekturråd (RITA) har opgaven med at sikre projekternes forankring i en samlet tværgående it-arkitektur. Endelig gennemfører Regionernes It-råd risikovurderinger af større fællesregionale projekter. Koordinationen mht. fællesoffentlige systemer på sundhedsområdet varetages af Styregruppen for fællesoffentlig systemforvaltning på sundhedsområdet. For en beskrivelse af RSI's porteføljestyling henvises til RSI's Forretningsmodel.

Når et fælles projekt har bragt et fælles regionalt it-system sikkert i drift hos relevante brugere i alle fem regioner, overgår ansvaret for it-systemet til en SystemAnsvarlig Region (SAR), som udpeger en organisering omkring en ledende ForretningsSystemAdministrator (FSA) for den fælles løsning. Systemansvarlig regions og FSA's ansvar er defineret nærmere i en driftsaftale, som indgås mellem den pågældende region og den fællesregionale Styregruppe for Systemforvaltning (SYS). Projektet har ansvaret for at involvere SAR i henhold til de anbefalinger, som er angivet nedenfor under projektfaserne.



RISIKOVURDERING AF STØRRE FÆLLES IT-ANSKAFFELSER

Alle RSI-projekter med budget over 10 mio. kr. skal (som minimum) risikovurderes af Regionernes It-råd ved overgangen til anskaffelsesfasen for at sikre, at der tages hånd om de risici, der kan udfordre scope, budget eller tidsplan. It-rådet analyserer projektets ledelsedokumenter (som fx PID) og indgår i dialog med projektet og kommer på den baggrund med anbefalinger til projektets styregruppe.

FINANSIERINGSMODEL FOR FÆLLESREGIONALE PROJEKTER

I et RSI-projekt sondres mellem fællesregionale og regionale udgifter. Fællesregionale udgifter finansieres som udgangspunkt solidarisk af regionerne. Regionale udgifter finansieres af den enkelte region som led i deltagelsen i det pågældende projekt. Fordelingen af udgiftstyper er beskrevet nærmere i RSI's forretningsmodel.

OPSTARTSFORLØB FOR STYREGRUPPER

For at styrke samarbejdet omkring RSI-projektet gennemføres et opstartsforløb for alle nye styregrupper på det første møde i styregruppen. Her afklares bl.a. ansvarsråder og succeskriterier for projektet.

MODEL FOR STATUS PÅ PROJEKTER



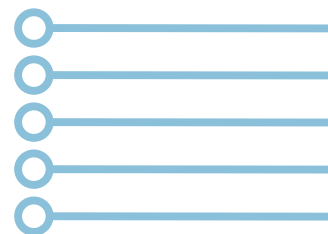
ØKONOMIAFTALEN MV. I PROJEKTERNES OG RSI-PORTEFØLJENS GOVERNANCE

Aftalen om regionernes økonomi er en årlig aftale mellem regionerne via Danske Regioner og den siddende regering om de økonomiske og opgavemæssige rammer for det kommende år. Økonomiaftalen udmønter i nogle tilfælde sundhedspolitiske mål og fællesoffentlige strategier og indsatser med henblik på bedre kvalitet, sammenhæng og effektivitet i opga-veløsningen via digitalisering og fælles it-projekter.

Eftersom det regionale sundhedsvæsen er gennemgribende digitaliseret, vil aftalens sundhedspolitiske initiativer for bedre opgaveløsning, sammenhæng, effektivitet og kvalitet typisk indebære væsentlig it-udvikling, som regionerne eventuelt kan vælge at understøtte via et fælles digitaliseringsprojekt under et RSI-projekt.

Aftalen sætter typisk de helt overordnede rammer for omlægning på et område, som regionerne herefter i fællesskab og lokalt har behov for at detaljere og udmønte.

RSI-projekter, der kræver medvirken fra staten eller kommunerne, kan også have behov for via økonomiaftalen at forpligte disse parter på at bidrage til et RSI-projekt, fx ved at omlægge de kommunale eller statslige it-systemer, så de hænger bedre sammen med regionernes, eller for statens vedkommende ved at tage lovinitiativer for at styrke regionernes digitalisering.





STYREGRUPPENS OPGAVER

I fælles projekter skal der sammensættes en fællesregional projektstyringsgruppe. Projektstyringsgruppen sammensættes af ledelsesrepræsentanter fra de deltagende regioner. Styregruppen er ikke at betragte som et partsforum. Styregruppen skal repræsentere regionernes fælles interesser og sikre, at RSI agerer som en samlet enhed i forhold til leverandører og samarbejdsparter.

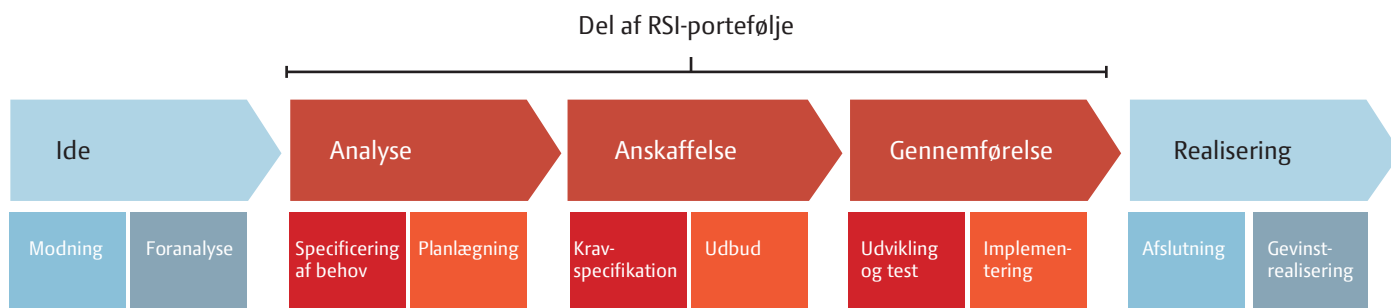
Det er således afgørende, at medlemmerne af den fællesregionale projektstyringsgruppe har et klart mandat med fra deres egen region. Dette mandat skal sætte dem i stand til at indgå i forpligtende fællesregionale beslutninger på regionens vegne. Projektstyringsgruppens medlemmer skal således have gode forbindelser opadtil og nedadtil i egen region og sikre, at regionens medlem i RSI-kredsen er klædt på i forhold til de beslutninger, som projektet lægger op til RSI-kredsen.

Alle regioner behøver ikke være deltagere i styregruppen. Hvis en region repræsenteres af en anden region, skal repræsentanten have afklaret mandater.

De enkelte regioner udpeger egne styregruppemedlemmer med afsæt i det konkrete projekts særlige karakteristika. Medlemmerne har ansvar for at sikre, at projektet leverer som forventet, eller at der foretages korrigerende handlinger for at sikre leverancerne. Styregrupper kan eskalere sager til RSI-kredsen.

Efter projektstyringsgruppens godkendelse lægges obligatoriske styringsdokumenter, som fx PID, til godkendelse ved RSI-kredsen som led i godkendelse af faseovergang, som beskrevet under faserne.

FASER I MODELLEN FOR PROJEKTSTYRING



Den fælles regionale model for styring af digitaliseringsprojekter rummer de samme klassiske hovedfaser, som findes i de mest ud-bredte rammeværker for projekter, og som indgår i både statens og kommunernes modeller for projektstyring.

Generelt er det væsentligt at skalere modellen til det konkrete projekt. Modellen anvendes i rendyrket form, når regionerne gennemfører en fælles it-anskaffelse. Når det fælles projekt alene monitorerer it-omlægninger i de fem regioner, men ingen fælles anskaffelse, så omfatter projektet i stedet de lokale anskaffelser, systemtilpasninger, men placeret som aktiviteter i de enkelte regioners delprojekter. Skøn for fasernes ressourcebehov og varighed nedenfor er skitseret for et fælles anskaffelsesprojekt.

Overgangene mellem faser er de kritiske overgange i projektet, hvor styregruppen skal beslutte, om projektets rammer og berettigelse fortsat er opfyldt, så styregruppen kan frigive næste fases investeringer i projektet.

Ændringer i projektet, der går udover den ramme, som RSI-kredsen oprindelig besluttede for økonomi, tid, ressourcer og risici skal eksplicit indstilles og godkendes i RSI-kredsen. Inden faseovergangen og som grundlag for beslutning i styregruppen opdaterer projektet sine styringsdokumenter, fx PID og Business case.

ORIENTERING
ELLER
ESKALATION

LEDELSE-
DOKUMENTER

FASER OG UNDERFASER



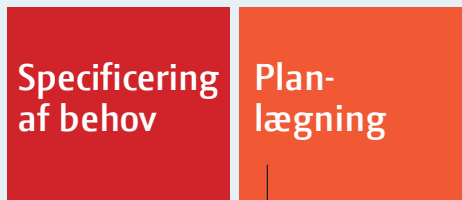
Onepage-kommisorium

Projekt-grundlag

RSI-kredsen

RSI-kredsen

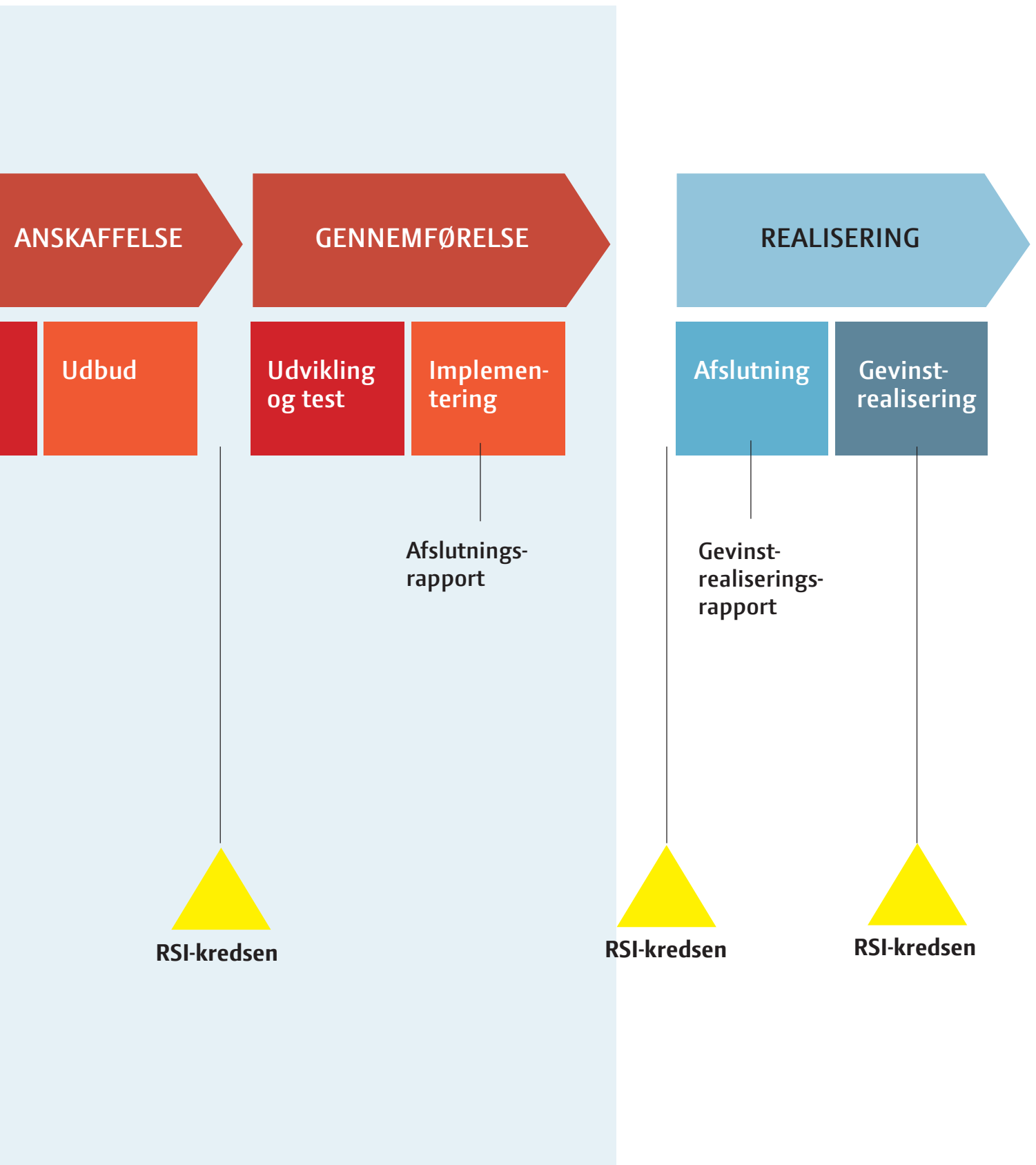
DEL AF RSI-PORTEFØLJE



PID
Godkendes i RSI-kredsen

Styregruppebilag
Godkendes i projektets styregruppe

RSI-kredsen



IDEFASEN

Formålet med idefasen er at kvalificere de umiddelbare rammer og *antagelser* om projektet nok til, at RSI-kredsen kan vurdere, om det er umagen værd at bruge de mere betydelige ressourcer på at beskrive projektet fra ende til anden i analysefasen. Idefasen skydes i gang ved, at RSI-kredsen godkender et kort one page-kommissorium.



I idefasen udarbejdes et projektgrundlag, som bl.a. indeholder mål, leverancer, tid og mini-business case, samt de første visioner om fremtidig opgaveløsning og it-landskab for dialog med RITA. Man kortlægger de interessenter, som senere fx i analysefasen vil skulle involveres og tages i ed. Indsatsen i idefasen vil for et fælles anskaffelsesprojekt typisk være under 250 timer totalt for alle fem regioner og sekretariatet.

Som resultat af idefasen godkender RSI-kredsen et projektgrundlag, der åbner for Analysefasen og optager projektet i RSI-porteføljen. Projektejende region, der som udgangspunkt varetager både projektledelse og styregruppeformandskab, udpeges samtidig med godkendelse af projektgrundlaget.

Ved denne faseovergang tager man stilling til, om idefasen peger på, at det er umagen værd for regionerne at bruge de fornødne ressourcer på en detaljeret analysefase for projektet.

ANALYSEFASEN

Formålet med analysefasen er at skabe en sikker viden om, hvad projektet består af, så man kan estimere en troværdig business case og tidsplan, der muliggør en endelig beslutning i RSI-kredsen. Forslag til og viden om projektets indhold dokumenteres i PID (Projektinitieringsdokumentation). I PID tegnes bl.a. et overblik over både den kliniske opgaveløsning og it-landskabet før og nu, så man i business casen kan estimere gevinster og omkostninger for de opgavedele og it-systemer, som projektet berører. For regionerne kan påvirkningen af eksisterende it-systemer være lige så omfattende som etablering af nyt it-system. I analysefasen er det vigtigt at skaffe principielle tilsagn til relevante dele af PID fra de aktører, som projektet er afhængigt af, fx kommuner, almen praksis eller aktører i hver region. Indsatsen i analysefasen for et fælles anskaffelsesprojekt vil typisk være mellem 1.000 og 3.000 timer over 2-6 måneder, afhængigt af projektets omfang og kompleksitet.



Som resultat af Analysefasen godkender RSI-kredsen projektets grundlæggende styringsrammer i form af Projektinitieringsdokumentation (PID), hvilket åbner for Anskaffelsesfasen med kravspecificering og evt. udbud. Samtidig godkender projektets styregruppe en række Styregruppebilag, der uddyber de rammer, som er fastlagt i RSI-kredsen.

Ved denne faseovergang tager RSI-kredsen grundlæggende stilling til, om projektet er bæredygtigt, idet business case, it-arkitektur, tidsplan mv. skal være veldokumenteret. Ved godkendelse af faseovergangen åbner man for den betydelige investering i at foretage it-anskaffelserne.

STYRINGS-DOKUMENTER SOM SKAL LEVERES I ANALYSEFASEN

PID - godkendes i RSI-kredsen

- Formål, baggrund og nødvendighed
- Mål og succeskriterier
- Leverancer og projektomfang
- Interessentanalyse
- Organisering
- Tidsplan
- Business case
- Risikostyring
- Arkitektur
- Systemforvaltning
- Kvalitetsstyring

Bilag - godkendes i projektets styregruppe

- Interessentanalyse
- Faseplan
- Business case
- Risikostyring
- Arkitektur (reviews i RITA)
- Systemforvaltning
- Kvalitetsstyring

Strukturen for PID og bilag forbedres løbende i dialog med regionernes projektkontorer (PMO).

Ved faseovergangen udpeger RSI-kredsen også den Systemansvarlige Region (SAR), som skal varetage fælles systemforvaltning af evt. fælles it-systemer fra projektet, sådan at regionen kan have denne rolle for øje allerede, når regionerne sammen kravsætter og indgår kontrakt om anskaffelsen i næste fase. Derved kan SAR kvalitetssikre de krav mhp. systemforvaltning, som regionen senere skal leve med. RSI-kredsen beslutter også pba. PID, om it-driften skal udliciteres eller varetages af SAR. Eventuelt tilpasses styregruppens personkreds i lyset af, at SAR er udpeget.

ANSKAFSELSESFASEN

Fra og med Anskaffelsesfasen giver projektet månedlig statusrapport til RSI-kredsen på den besluttede ramme i PID mv.

I anskaffelsesfasen skal projektet indgå kontrakter, både med ny(e) leverandør(er) af it-system(er) og med operatører eller it-leverandører på alle de omgivende it-systemer, som det nye it-system skal hænge sammen med for at fungere – to opgaver, som i regionernes it-portefølje kan være lige store. I tværsektorielle projekter skal der også sikres aftaler med fx kommuner, staten eller almen praksis om tilslutning eller ændring af deres systemer, så de fx kan integrere med et nyt fælles system. Projektet skal derfor udarbejde kravmateriale og udkast til aftalegrundlag både for nyt system og for hvert



enkelt af de omgivende systemer. Til udbud udarbejdes desuden en samlet vurderingsmodel, der vægter vurderingen af leverandørens svar på forskellige hoveddele af materialet, og som beslutes af styregruppen. Anskaffelsesfasen anbefales at inde-

bære en betydelig dialog med bl.a. sundhedspersonale og borgere om udkast til både de funktionelle krav og servicemål for drift og support, så man har sikkerhed for, at de understøtter projektets mål for ændringen af den kliniske opgaveløsning. Desuden anbefales en åben dialog på lige vilkår med eksisterende og potentielle it-leverandører om udkast til materialet og evt. vurderingsmodellen inden udbuddet skydes i gang, så leverandørerne i tide kan påpege barrierer for, at de kan gennemføre systemudviklingen kosteffektivt. Når udbuddet er sat i gang via en udbudsbekendtgørelse, er mulighederne for dialog derimod begrænsede. Dialogen med brugere og leverandører kan med fordel foregå i flere iterationer på materialet med gennemsigtighed for alle deltagere.

Den Systemansvarlige Region (SAR) kvalitetssikrer komplektheden af krav, som er vigtige for systemforvaltningen, fx SLA og SLA-rapportering, support og supportflow mellem regioner, ændringsbestilling, organisatorisk implementering og uddannelse. Hvis SAR skal varetage it-drift, beskriver SAR de forventede it-driftmiljøer til udbudsmaterialet. SAR deltager også i vurderingen af tilbud mht. dette.

EKSEMPEL PÅ INDHOLD I UDBUDSMATERIALE HHV. I AFTALER MED DE EKSISTERENDE IT-LEVERANDØRER

- Projektets/ændringens mål, omfang og business case – fra PID til orientering
- Kontrakter for udvikling af nyt system / ændring af eksisterende systemer - hoveddokument
- Kontrakt for drift og videreudvikling af systemet / ændringen – bl.a. servicemål som fx svartider
- Kravspecifikation for systemet / ændringen – alle krav til udformning af det nye der indkøbes
 - Funktionelle krav - krav til hvordan systemet skal bruges af mennesker / andre systemer
 - Ikke-funktionelle krav – krav til hvordan systemet teknisk skal leve op til god it-praksis mv.
 - Bilag: Forretningsarkitektur – diagrammer med processer, informationer, regler, use cases
 - Bilag: Løsningsarkitektur – diagrammer over it-landskabet omkring systemet / ændringen
 - Bilag: Integrationer – beskrivelse af hver enkelt aftalt integration til andre systemer
- Test og prøver – beskrivelse af krav til prøveformer og hvilke krav der testes/afprøves hvordan
- Dokumentation af leverancer – af systemdele, af test og prøver, af planer mv. fra leverandøren
- Tidsplan for projektet – faseopdelt
- Priser og vederlag – rammer for leverandørens priser og afregningsmodel
- Projektets organisation og samarbejde med leverandøren samt medvirken fra omgivende aktører
- Organisatorisk implementering og uddannelse af medarbejdere regionerne
- Teknisk implementering i de fem regioners lokale it-miljø – netværk, browsere, pc-setup mv.

Indsatsen i anskaffelsesfasen vil typisk være fra 3.000 – 8.000 timer over 12-18 måneder, idet dialog og kvalitetssikring af krav er meget tidskrævende og en udbudsproces som minimum varer seks måneder. Når der er indgået kontrakt, skal PID og business case opdateres i lyset af endelig plan og økonomi.

For at kunne gå videre til Gennemførelsesfasen skal projektet give en status til RSI-kredsen for projektets rammer jf. styringsdokumenterne, især business case, i lyset af det leverance-indhold, den tidsplan og den økonomi, som indgår i det vindende tilbud på den fælles anskaffelse og/eller de lokale anskaffelser og systemtilpasninger. Faseovergangen er kritisk, idet de priser og vilkår, som man har fået ind fra de forskellige it-leverandører, kan rykke afgørende ved grundlaget for projektet i PID og BC.

Efter RSI-kredsens godkendelse af faseovergangen, kan projektet indgå kontrakt med de forskellige it-leverandører. Dette sker typisk ved, at projektet indhenter underskrifter til kontrakten fra alle regioner på det niveau, som for regionen er tegningsberettiget for den pågældende opgave, typisk på et direktionsniveau.

GENNEMFØRELSESFASEN

I gennemførelsesfasen varetager it-leverandørerne projektstyringen af selve systemudviklingen ud fra den aftalte tidsplan. Efter en kort afklaringsfase efter kontraktindgåelsen går leverandørerne i gang med at udvikle systemet/ændringen. Projektets og regionernes rolle er fortsat at følge tæt op på, at leverandøren følger planen, at kvalitetssikre leverancer og dokumentation ift. det aftalte, at medvirke i test og afprøvning og styre frigivelsen af betalinger. Projektet involverer omgivende systemers myndigheder, operatører og it-leverandører, sådan som det blev aftalt og beskrevet i udbudsmaterialet. Sundhedspersonale og evt. borgere bør deltage i afprøvningen af systemet. Den Systemansvarlige Region deltager i afklaringen med it-leverandøren. Hvis SAR har it-drift, så etablerer SAR de forudsatte it-miljøer.



Det anbefales, at projektet i udbudsmaterialet sikrer en faseopdeling, hvor projektet ofte modtager delleverancer af kørende programmel med synlig værdi for opgaveløsningen, og som først, når det er godkendt udløser betaling til leverandøren. Dette muliggør et mere agilt og smidigt udviklingsforløb, hvor leverandøren kan indarbejde projektets løbende feedback, og projektet får god føling med leverandørens fremdrift på opgaven. Når hele systemet/ændringen er udviklet, udrulles systemet/ændringen i drift i de fem regioners lokale it-miljø, regionernes brugere uddannes osv. Når driftsprøven er godkendt og driften fungerer stabilt i de forudsatte organisatoriske enheder i regionerne, er selve it-projektet gennemført.

Inden overdragelsen uddanner projektet SARs forretningssystemansvarlige team (FSA). Før overdragelsen skal it-systemerne være komplette iht. projektscope uden væsentlige udeståender, væsentlige fejl skal være løst, ændringsønsker dokumenteret, da tabehandleraftaler indgået, og planen for gevinstrealisering skal præcisere SARs eventuelle rolle i den fælles opfølgning herpå. Projektet og den Systemansvarlige region skal være enige om, hvor store udeståender og fejl mv., der må indgå ved overdragelsen.

SAR/FSA overtager ansvaret for drift, support og ændringer allerede når første region går i drift efter driftsprøven, mens projektet bevarer ansvaret for udrulning og uddannelse hos alle organisatoriske enheder jf. PID. Først når it-systemer er fuldt udrullet, overdrages det fulde ansvar til SAR/FSA.

Ved projektets lukning forelægges RSI-kredsen en afslutningsrapport med plan for post project review. RSI-kredsen godkender derved også regionernes indbyrdes afregning jf. projektets business case mv. Styringsdokumenterne forelægges til godkendelse på ny, hvis projektets rammer evt. må ændres.

REALISERINGSFASEN



Realiseringsfasen er den fase, hvor gevinsterne på kvalitet og effektivitet, som er målsat i business casen, skal realiseres. Det er også den fase, hvor det etablerede it-system kan blive platform for yderligere innovation og digitalisering gennem fortsat løbende videreudvikling jf. SYS' styringsmodel for systemforvaltning af fællesregionale it-løsninger. I realiseringsfasen udkommer it-systemet typisk i nye forbedrede udgaver, typisk halvårligt eller kvartalsvis i såkaldte releases. For hver release gennemløber man samme faser som i det oprindelige projekt med hensyn til de ændringer og kliniske mål, som skal realiseres gennem releaseen.

RSI-kredsen fastlægger en økonomisk ramme for vedligehold og videreudvikling af systemerne i SYS. SYS kan disponere inden for den samlede økonomiske ramme til videreudviklingsønsker 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 Regioner. Mindre ændringsønsker på under 250.000 kr. kan den systemforvaltende region disponere over i driftsbudgettet.

GRADVIS OVERGANG FRA UDVIKLING TIL DRIFT

Overgangen fra udvikling til drift sker gradvis, idet den systemansvarlige region allerede fra anskaffelsesfasen i stigende grad deltager i projektet og overtager totalansvaret for it-systemet, når denne fase afsluttes, jf. tabellen side 17.

FRA RSI-PROJEKT TIL FORVALTNING

- Anbefalinger for involvering af Systemansvarlig Region (SAR) i projektets faser
- Projektet har ansvaret for alle aktiviteter, men kan evt. aftale at andre udfører dem



IDE

PROJEKTGRUNDLAG

Ingen involvering af SAR



ANALYSE

PID

RSI-kredsen udpeger SAR mhp. SAR's opgaver i anskaffelsesfasen.

For at SAR kan udpeges, skal PID skitsere følgende:

- Krav til systemets SLA, support, organisatorisk implementering, uddannelse inkl. regionernes egne opgaver med fx support
- Gevinstrealiseringsplan inkl. SAR's rolle
- SARs opgave og ressourcebehov samt plan for overdragelse
- Sourcingmodel for drift: Skal SAR også drifte?



ANSKAFFELSE

KRAVSPECIFIKATION

Eventuelt tilpasses styregruppens personkreds i lyset af, at SAR er udpeget.

SAR kvalitetssikrer komplethed (ikke indhold) af følgende krav:

- SLA og SLA-rapportering
- Support og supportflow mellem regioner
- Ændringsbestilling
- Organisatorisk implementering
- Uddannelse

Hvis SAR har it-drift, hjælper SAR projektet med at beskrive it-driftmiljøerne til udbudsmaterialet

UDBUD - TIL KONTRAKT

SAR er med til at vurdere tilbud mhp. de krav, som SAR kvalitetssikrede



GENNEMFØRELSE

AFKLARING

SAR er med til at afklare leverancer med leverandøren mht. de krav, som SAR kvalitetssikrede

UDVIKLING - TIL DRIFTPRØVEN ET GODKENDT

Hvis SAR har it-drift, etablerer SAR de aftalte it-miljøer

Projektet sikrer overdragelse til FSA-team og uddanner teamet i systemer og opaver

Før overdragelse skal flg. være opfyldt:

- Projektet aftaler overdragelseskriterier med SAR, heri hvor store udeståender, der kan overdrages til SAR
- It-systemer skal være komplette iht. projektscope, uden væsentlige udeståender
- Væsentlige fejl er løst
- Ændringsønsker dokumenteret
- Plan for gevinstrealisering skal præcisere SAR's eventuelle rolle heri.
- Regionerne og SAR har indgået databehandleraftaler
- SYS har godkendt overdragelsen til SAR via overgangsrapport med tjekliste

IMPLEMENTERING - TIL UDRULLET

Fra første region går i drift har SAR/FSA ansvaret for:

- Drift
- Support
- Ændringer

Projektet bevarer ansvaret for:

- Udrulning på alle org. enheder jf PID
- Uddannelse af brugere ved udrulning



REALISERING

FORVALTNING - EFTER PROJEKTET

SAR/FSA har det fulde ansvar for it-systemet og styring af it-leverandøren, herunder bl.a uddannelse af brugere.

SAR følger op på regionernes geveinster, såfremt SAR har fået dette ansvar via gevinstrealiseringsplanen

PROJEKTROLLER

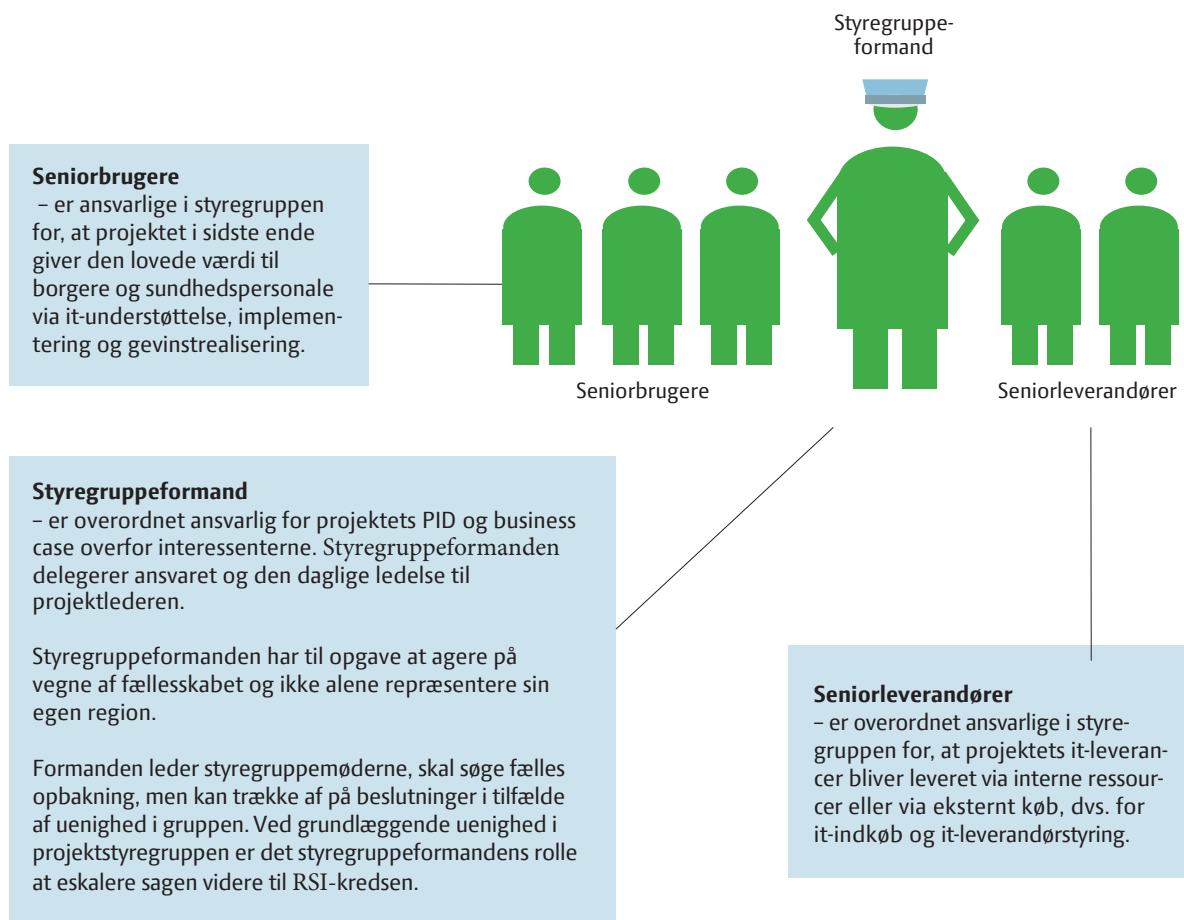
Mere sammenhæng i sundhedssektoren indebærer mere komplekse it-projekter, og det stiller krav til kompetencer i projekterne. Regionerne samarbejder via RSI om forløb, der skal styrke kompetencerne i de fælles og lokale it-projekter.

I fællesskab er defineret syv projektroller, som anbefales som grundlag for bemanning af de fælles regionale projekter under RSI-projekterne. Rollerne vil i mindre skala også være relevante under systemforvaltning i realiseringsfasen, hvor der vil foregå en betydelig it-videreudvikling.

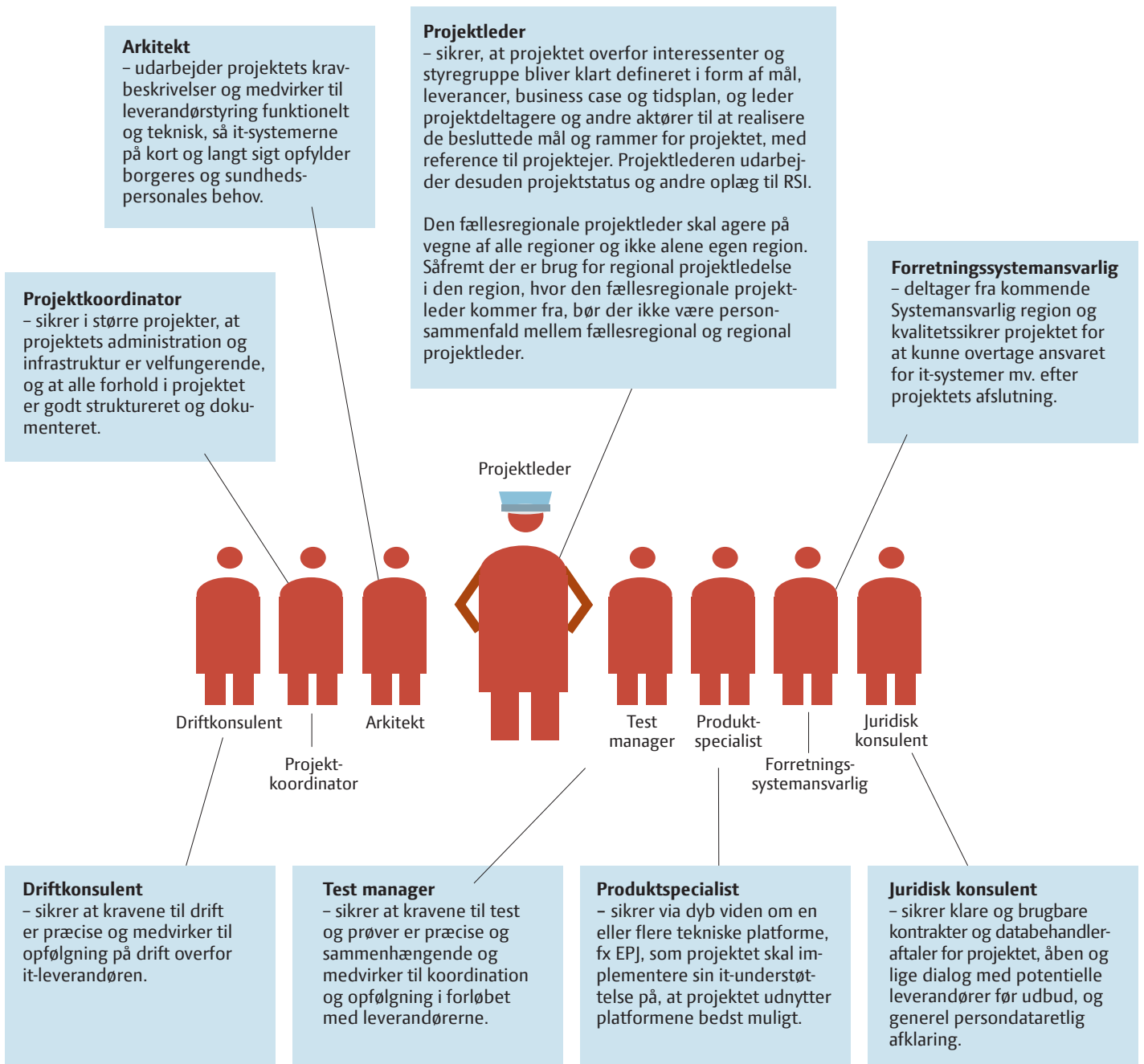
Rollerne bruges som inspiration, når projektet i analysefasen i PID skal fastlægge sin organisation og træffe aftaler med regionerne om at få allokeret bemanning til projektets forskellige faser.

Rollerne er defineret bredt, så der kan være behov for at involvere flere personer for at dække en rolle. Samtidig vil der være personer, som vil kunne dække elementer fra flere roller. Roller bemannes på fuld tid eller deltid, afhængigt af, hvad projektet har behov for. Projektleder og styregruppe kan således bruge rollerne som en checkliste af, at de rette kompetencer er til rådighed i projektet:

ROLLER I STYREGRUPPEN



ROLLER I PROJEKTGRUPPEN



Alle roller vil være relevante at involvere allerede fra Analysefasen, idet alle elementer i form af leverancer og afhængigheder i projektet skal være afdækket for at opnå en komplet business case og tidsplan. I idefasen, hvor der kun skitseres en hypotese om projektets indhold, er der typisk kun behov for at involvere projektleder og arkitekt.

