



regionernes
sundheds-it

FORRETNINGSMODEL FOR REGIONERNES SUNDHEDS-IT (RSI)

PORTEFØLJELEDELSE AF FÆLLES REGIONALE PEJLEMÆRKER OG IT-SYSTEMER

JANUAR 2016

INDHOLD

1	INTRODUKTION TIL RSI-SAMARBEJDET	4
1.1	RSI's Pejlemærker og Systemforvaltning	4
1.2	Principper for RSI-samarbejdet	5
2	RSI'S ORGANISERING	6
2.1	Organisering på porteføljeniveau	6
	RSI DK: RSI-direktørkredsen	6
	IT5: Kredsen af IT-direktører	8
	SYS: Styregruppen for systemforvaltning	8
	RITA: Regionernes IT-arkitekturråd	9
	PM05: Porteføljeansvarlige	9
	RSI's sekretariat	9
	Regionale kontaktpersoner	9
3	LEDELSE AF PORTEFØLJE OG PROJEKTER	10
3.1	Igangsættelse og afslutning af pejlemærker	10
3.2	Porteføljestatus	10
3.3	Proces for årlige økonomiforhandlinger	10
3.3	Regionernes model for ledelse og styring af fælles digitaliseringsprojekter	11
4	FINANSIERING AF FÆLLESREGIONALE TILTAG	12
4.1	Fællesregionale vs. regionale udgifter	12
	Fællesregionale udgifter	12
	Regionale udgifter	12
4.2	Principper for business case og årsværksberegning	13
4.3	Opkrævning af midler	13
	Supplerende dokumenter	14
	Dokumenthistorik	14

Forretningsmodel for regionernes sundheds-IT
Portefølleledelse af fælles regionale pejlemærker og it-systemer

RSI 2016

Layout: UHI, Danske Regioner
Tryk: Danske Regioner

ISBN tryk 978-87-7723-899-4
ISBN elektronisk 978-87-7723-900-7

FORORD

Regionernes Sundheds-IT (RSI) har siden 2010 været ramme om regionernes samarbejde om sundheds-IT. Formålet med RSI er at sikre samarbejde og sammenhæng i strategiske digitaliseringsinitiativer på tværs af regionerne. Det betyder i nogle tilfælde fælles systemer og funktioner og i andre tilfælde koordinering og standardisering mod samme mål. Det fælles offentlige arbejde på sundheds-IT området er en del af dette.

RSI's formål er at sikre, at regionerne når de fælles mål indenfor sundheds-IT og digitalisering, og at vi stræber mod ambitiøse resultater med de rette prioriteringer. Centralt for RSI's indsats er således regionernes strategi for sundheds-IT "Regionernes fælles strategi for digitalisering af sundhedsvæsenet". Strategien gælder for perioden 2013-2019, og udmøntes gennem en række pejlemærker i form af digitaliseringsinitiativer af forskellig karakter. Hvert år prioriterer RSI hvilke nye pejlemærker, som skal optages i porteføljen for, at regionerne når i hus med strategien.

Eksekvering af effektiv sundheds-IT kræver løbende fokus på strategisk prioritering, professionel porteføljeledelse, effektiv projektstyring, risikoleddelse og ikke mindst sikker drift af de udviklede løsninger. Denne forretningsmodel beskriver de overordnede styringsmæssige og organisatoriske rammer for, hvordan det foregår i RSI.

Forretningsmodellen suppleres af Regionernes model for ledelse og styring af fælles digitaliseringsprojekter og RSI styringsmodel for systemforvaltning af fællesregionale IT-løsninger, som uddyber RSI rammen på de to områder.

God læselyst

1 INTRODUKTION TIL RSI-SAMARBEJDET

1.1 RSI'S PEJLEMÆRKER OG SYSTEMFORVALTNING

Forretningsmodellen beskriver de overordnede styringsmæssige og organisatoriske rammer for, hvordan regionerne samarbejder om porteføljen af digitaliseringsprojekter og systemforvaltning. Forretningsmodellen er baseret på regionernes erfaring med projektledelse, porteføljestyling og systemforvaltning samt best practice fra PRINCE2.

RSI's kerneleverancer består af følgende:

Fællesregionale pejlemærker

Fællesregionale pejlemærker er initiativer og projekter af forskellig karakter, som er igangsat for at opfylde strategien for digitalisering af sundhedsvæsenet (2013-2019). Realisering af pejlemærkernes mål leder samlet set frem til realisering af strategien.

Der er forskellige kilder til initiering af et pejlemærke. Pejlemærker kan opstå ud fra behov fra klinikere og patienter eller andre forretningsmæssige behov. Pejlemærker kan også opstå som del af regionernes økonomiaftale med staten, sundhedsaftaler med kommunerne eller andre fællesoffentlige indsatser.

Der skelnes mellem tre typer af pejlemærker:

- **Analysepejlemærker:** Her leverer pejlemærket en leverance i form af en analyse. Det kan være en analyse af et givent område, en mulig løsning eller en særlig problematik, som gør sig gældende på tværs af regionerne. Det kan også omhandle udarbejdelse af en strategi eller fælles mål for et område, eventuelt indeholdende en implementeringsplan. Pejlemærket forankres i en fællesregional styregruppe.
- **Monitoreringspejlemærker mod fælles mål:** Her består pejlemærket i, at hver enkelt region gennemfører et regionalt IT-projekt op imod fællesregionale forpligtende mål og funktionsbeskrivelser, med metode- og procesfrihed for den enkelte region, frem mod en aftalt deadline. Organisatorisk er det udførende ansvar forankret i de fem regioners egne

projektstyregupper. Projektgrupperne rapporterer fremdriften til RSI i henhold til aftalte deadlines og realiseringskriterier. Der er ofte defineret fem implementeringsplaner, der styres lokalt. Monitoreringspejlemærkerne kan have stor gavn af videndeling i implementeringsfasen.

- **Anskaffelsespejlemærker:** Disse pejlemærker indebærer en fælles anskaffelse i form af for eksempel en fælles IT-løsning, som anskaffes og drives på vegne af samtlige regioner. Der er ofte defineret én fælles implementeringsplan, der styres af projektet. Store projekter med mange afhængigheder og indsatser kan organiseres som programmer.

Gennemførelsen af pejlemærker sker via projekter og øvrige aktiviteter. Projekter gennemføres endvidere efter metoderne og principperne i Regionernes model for ledelse og styring af fælles digitaliseringsprojekter. Modellen indeholder faseinddeling af projekter, beslutningsgates samt obligatoriske skabeloner for centrale ledelsesdokumenter.

Fællesregional systemforvaltning

RSI har en fællesregional model for systemforvaltning, som sætter en ramme og retningslinjer for, hvordan RSI håndterer forvaltning af fællesregionale systemer. Fællesregionale systemforvaltningsopgaver referer til Styregruppen for Systemforvaltning (SYS).

Fælles arkitekturråd

Regionernes IT arkitekturråd (RITA) rådgiver projekterne og ITS om arkitekturmæssige muligheder i fællesregionale pejlemærker og i systemporteføljen generelt. RITA har endvidere en rolle i at sætte den strategiske agenda på det fællesregionale arkitekturområde, herunder at repræsentere regionerne som part i samarbejde på tværs af sektorer.

1.2 PRINCIPPER FOR RSI-SAMARBEJDET

Arbejdet i RSI er baseret på følgende fælles principper:

- Følg og Forklar: Alle regioner deltager i de gældende pejlemærker, med mindre der er væsentlige grunde til at afstå eller afvente. Dog behøver ikke alle regioner at gå den samme vej eller i samme takt for at nå et mål eller realisere gevinsterne. Regionerne er imidlertid forpligtet til at beskrive, **hvordan** regionen vil nå målet og gevinsterne indenfor den aftalte tidsramme.
- Pejlemærker gennemføres i henhold til nærværende **forretningsmodel** og tilhørende model for ledelse og styring af fælles digitaliseringsprojekter og styringsmodel for systemforvaltning af fællesregionale IT-løsninger.
- Samarbejdet i RSI er baseret på **gensidig tillid** regionerne imellem. Dette indebærer, at når et projektgrundlag og en business case er godkendt af RSI, så arbejder alle regioner fælles, loyalt og pragmatisk ud fra dette udgangspunkt. Det er centralt, at pejlemærkerne håndhæver de fællesregionale principper, der ligger i deres opdrag. Det betyder, at en region, som er projektledende, må bruge sit mandat, og at de øvrige regioner må lade sig lede, når mandater er tildelt af RSI.
- Kun initiativer med **klart beskrevne omkostninger, gevinster og effekter** og en positiv business case gennemføres.
- I den udstrækning det kan lade sig gøre, skal **regionernes forskellige udgangspunkter og muligheder** for at udnytte gevinster og effekter klarlægges i arbejdet med projektgrundlag og business case.
- Initiativer i RSI-regi skal så vidt muligt drage nytte af **allerede indkøbte eller udviklede løsninger**.
- Regionerne bruger RSI samarbejdet som afsæt for fællesregionalt fodslag i samarbejdet på den fællesoffentlige bane og ønsker at **fremstå som en samlet enhed** overfor leverandørmarkedet.



2 RSI'S ORGANISERING

Der er to niveauer i RSI's organisering: porteføljeniveau og projektniveau. Projektniveauet er endvidere opdelt i hhv. fællesregionalt og regionalt projektniveau.

Porteføljeniveauet har ansvar for at holde overblik over den samlede portefølje af projekter, indhente status på projekter og tage beslutninger om korrigerende handlinger ift. den samlede portefølje af pejlemærker og kørende fælles IT-systemer.

Projektniveauet har det udførende ansvar for realisering af RSI's projekter. Det er forankret fællesregionalt og i de enkelte regioner afhængigt af organiseringen af de enkelte projekter.

Modellen på modsatte side viser RSI organiseringen på porteføljeniveau. Organiseringen omkring hvert projekt og hvert kørende system er skitseret, men er beskrevet nærmere i publikationer om ledelsesmodellerne for hver af disse RSI aktiviteter.

2.1 ORGANISERING PÅ PORTEFØLJENIVEAU

På porteføljeniveau består RSI's organisering af RSI-direktørkredsen (RSI DK), kredsen af IT-direktører (IT5), Styregruppen for systemforvaltning (SYS), Regionernes porteføljeansvarlige (PM05), Regionernes IT-arkitekturråd (RITA), RSI-sekretariatet og regionernes RSI-kontaktpersoner. Foraenes funktion og indbyrdes ansvarsfordeling beskrives i de følgende afsnit.



RSI DK: RSI-DIREKTØRKREDSEN

RSI ledes af en direktørkreds, hvor alle fem regioner og Danske Regioner deltager på direktionsniveau. Direktørkredsen består af regionernes fem sundhedsdirektører og fem IT direktører. RSI's formand er en af regionsdirektørerne. RSI refererer til Regionsdirektørkredsen.

RSI direktørkreds er ansvarlig for det fællesregionale samarbejde indenfor sundheds-IT og digitalisering både vedrørende strategi, porteføljeledelse og eksekvering af konkrete initiativer. RSI direktørkreds er således ansvarlig for at realisere regionernes mål og forpligtelser indenfor sundheds-it og digitalisering. RSI direktørkreds har således mandater og indspil i det fællesoffentlige samarbejde.

Som ejer af den samlede projektportefølje har RSI direktørkredsen ansvar for:

Strategi

- Strategi og mål, herunder indspil til fællesoffentlige strategier
- Opfølgning på realisering af strategiske mål
- Governancestruktur

Eksekvering

- Finansiering af pejlemærker
- Godkendelse af løbende økonomi over 1.000.000 kroner
- Igangsætning og lukning af pejlemærker
- Bemanding af styregrupper

Porteføljeledelse

- Den samlede økonomi
- Samlet porteføljeledelse og risikoleddelse på porteføljeniveau
- Fællesregional forretningsmodel

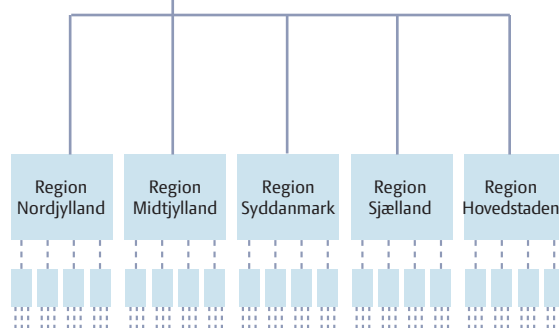
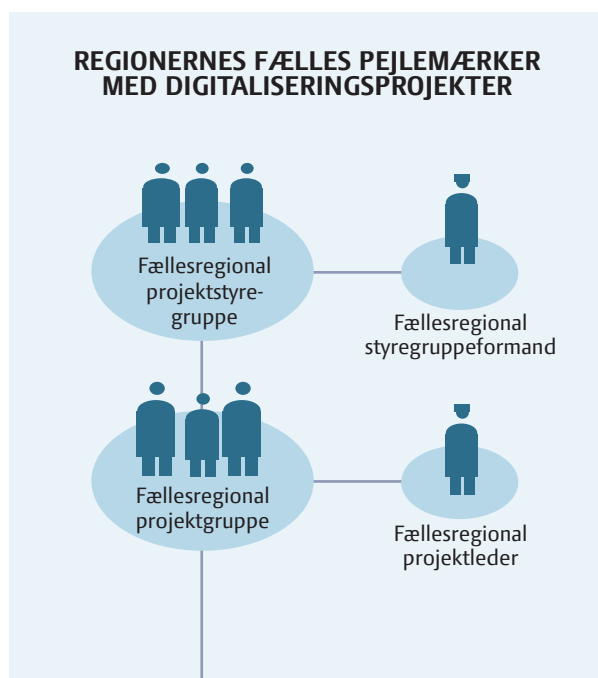
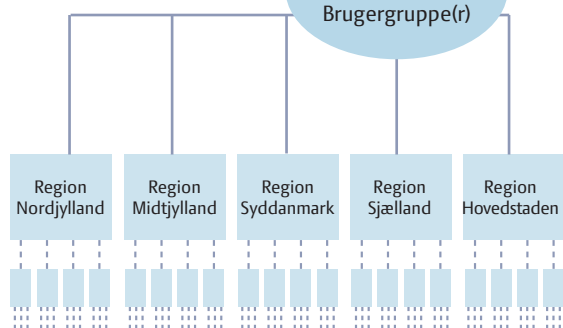
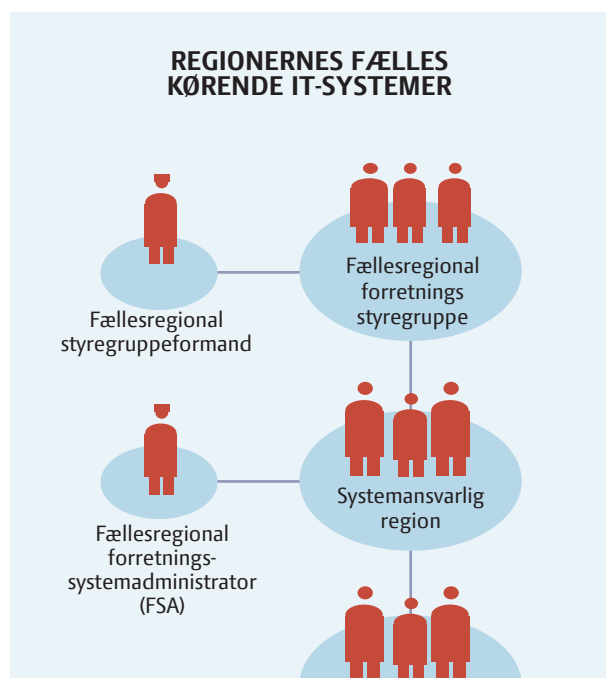
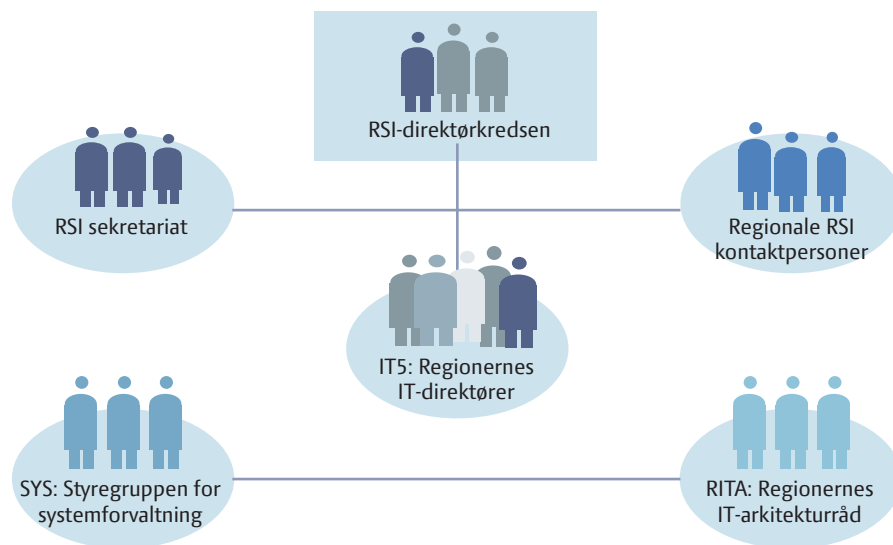
Strategiske sager

- Eskalation af sager fra styregrupper og IT5

Hvad angår ansvarsfordelingen mellem RSI-direktørkredsen og de fællesregionale projektstyregrupper, skelnes der mellem porteføljeansvar og projektansvar. Porteføljeansvaret ligger hos RSI-direktørkredsen, mens projektansvaret ligger hos de enkelte projektstyregrupper. Så længe et projekt holder sig inden for de aftalte og uddelegerede rammer for leverancer, tid og penge, foregår styringen af projektet således på projektniveau, dvs. i projektets styregruppe.

Som del af porteføljestyringen skal pejlemærker ved bestemte faser have godkendt obligatoriske ledelsesdokumenter i direktørkredsen. Dette beskrives i Regionernes model for ledelse og styring af fælles digitaliseringsprojekter. RSI-direktørkredsens forelægges endvidere månedligt en porteføljestatus fra hvert projekt.

RSI'S PORTEFØLJELEDELSE





IT5: KREDSEN AF IT-DIREKTØRER

IT5 består af regionernes IT-direktører. IT5's opgave er at rådgive RSI-direktørkredsen og sikre, at RSI's beslutninger forankres i de regionale IT-organisationer, således at der er kapacitet og ressourcer til at gennemføre beslutningerne.

Regionernes repræsentanter i IT5 har ansvar for at holde tæt kontakt med styregruppeformænd i egen region, som er ansvarlige for et RSI pejlemærke. IT5 er endvidere referencepunkt for Styregruppen for systemforvaltning (SYS) og Regionernes it-arkitekturråd (RITA).

IT5 har ansvar for:

Opfølgning på pejlemærker

- Opfølgning på fremdrift, risici og gevinstrealisering
- Godkendelse af økonomi op til 1.000.000 kroner
- Eskalationssager fra styregrupper af IT-teknisk karakter

Pipelinestyring

- Etablering og prioritering af pejlemærkepipeline
- Beslutninger om metode og tværgående risikominimering

Fællesregionale sager og eskalationssager

- Sagsbehandling af ad hoc sager af fællesregional interesse, f.eks. ØA og sundhed.dk
- Teknologiske og arkitekturmæssige beslutninger fra RITA
- Sager eskaleret fra SYS
- Rapportering fra RITA og SYS hvert kvartal



SYS: STYREGRUPPEN FOR SYSTEMFORVALTNING

SYS består af en repræsentant for hver region samt en formand. SYS har det overordnede systemforvaltningsansvar

for de fællesregionale IT-løsninger, der indgår i SYS' systemportefølje. Ligesom RSI-direktørkredsen fungerer som strategisk porteføljestyregruppe for pejlemærkerne, har SYS til opgave at sikre en hensigtsmæssig systemforvaltning af de fællesregionale IT-løsninger på tværs af løsningerne.

Medlemmerne af SYS skal have en velfunderet forretningsindsigt i regionernes sundheds-IT løsninger og tilstrækkeligt mandat til at træffe SYS beslutninger på vegne af egen organisation. Styringen indbefatter løbende monitorering af driften og forvaltningen af systemerne samt en overordnet prioritering af videreudvikling af systemerne.

SYS har ansvar for:

- Forvaltningsmæssige afklaringer og anbefalinger
- Beslutninger vedrørende systemdomæner
- Prioritere og disponere over IT-systemers driftsbudget
- Godkendelse af videreudvikling af systemer op til 1.000.000 kroner hvis dette kan afholdes inden for eksisterende driftsbudget
- Indstiller systemansvarlig region til RSI DK

Governance for SYS og fællesregional systemforvaltning er beskrevet i Styringsmodellen for systemforvaltning af fællesregionale IT-løsninger.



RITA: REGIONERNES IT-ARKITEKTURRÅD

RITA rådgiver IT5 om IT-arkitekturudfordringer både i fællesregional og fællesoffentlig sammenhæng. RITAs opgave

er at sikre, at de fællesregionale pejlemærker bidrager til en stadig bedre IT-sammenhæng i regionerne og på det samlede sundhedsområde. RITA består af repræsentanter fra regionerne med IT-arkitekturmæssig indsigt, der kan forbinde regionernes strategier og behov sammen med en bæredygtig IT-arkitektur.

IT-projekter under RSI-pejlemærker skal i idefasen og i analysefasen gennemføre nogle udvalgte arkitekturanalyser af projektets vision for den kliniske opgaveløsning og for hvordan det understøttes af it-systemerne. Disse analyser skal reviews af RITA som en forudsætning for godkendelse af det videre forløb. RITA er ikke udførende, og analyserne skal udarbejdes af projekterne.

RITA har ansvar for:

- Arkitekturmæssige afklaringer og anbefalinger til IT5
- Beslutter inden for rammer udstukket af IT5
- Beslutninger om fællesoffentligt samarbejde vedrørende arkitektur og standarder



PM05: PORTEFØLJE-ANSVARLIGE

IT5 anvender de porteføljeansvarlige i regionerne (PM05) til at sikre sammenhæng mellem de regionale porteføljer og den fællesregionale portefølje.

PM05 har ansvar for at **kvalitetssikre** pejlemærkepipeline og sikre en bedre sammenhæng, koordinering og synergi mellem RSI's kommende pejlemærker og regionernes egne porteføljer. PM05 har også en rolle i at sikre opsamling og kvalitetssikring af regionernes ideer til pejlemærker.

PM05 har således ansvar for at:

- Sikre en bedre sammenhæng, koordinering og synergi mellem RSI's pipeline af kommende pejlemærker og regionernes egne porteføljer
- Sikre kvalificering af ideer til nye pejlemærker og opsamle regionernes ideer til pejlemærker
- Bistå med ad hoc til kvalificering af faglige input både vedrørende portefølje- og projektmetode



RSI'S SEKRETARIAT

RSI betjenes af et sekretariat i Danske Regioner. Sekretariatet har ansvar for sammen med projekterne, de regionale kontaktpersoner med videre at forberede og afvikle RSI direktørkredsmøder, IT5-møder samt møder i SYS og RITA.

Sekretariatet har ansvar for:

Strategimonitorering

- At drive strategiproces og årshjul

Porteføljestyling

- Koordinering og monitorering af den samlede portefølje, heri oplæg til porteføljestyling, porteføljeanalyse og -rapportering
- Udarbejdelse af indstillinger vedrørende ændringer på tværs af porteføljen
- Ejerskab til fasemodel og metoder

Pejlemærker

- Udarbejdelse af indstillinger vedrørende pejlemærker
- Identifikation og modning af ideer til pejlemærker
- At følge op på de projekter, som afsluttes, heri at identificere afledte projekter af godkendte planer og sikre, at regionerne følger op på gevinstrealisering.

- Deltage i styregrupper på udvalgte pejlemærker
- Sparre med projektledere og styregruppeformænd
- Tage initiativ til eskalation til IT5 og RSI DK

Sekretariatsbetjening og samarbejde

- Sekretariatsbetjening af RSI-direktørkreds, IT5, SYS og RITA
- Samarbejde med PM0 forum og RSI kontaktpersoner
- Drive processer, som understøtter og optimerer den løbende indbyrdes koordinering og kommunikation mellem regionerne på området.
- Koordination med policyarbejdet og det fælles offentlige samarbejde på sundheds-it og digitaliseringsområdet



REGIONALE RSI KONTAKTPERSONER

De regionale kontaktpersoner har ansvaret for at sikre overblikket over de respektive regioners RSI-aktiviteter. RSI

kontaktpersonerne er ansvarlige for regionernes bidrag til effektiv mødegennemførelse og beslutningstagen i RSI, herunder fx at hente input og mandater til RSI dagsordener og klæde deres medlemmer i styringsorganerne på til fællesregionale beslutninger. Dagsordener udsendes til regionerne ca. otte dage før et møde.

Kontaktpersonerne fungerer også som RSI-sekretariatets indgang til regionerne, når der skal udpeges regionale repræsentanter til diverse projekt, arbejds- og styregrupper. Kontaktpersonerne har endvidere en vigtig vidensformidlende rolle både i forhold til egne organisationer, til RSI direktørkredse samt RSI sekretariatet.

RSI kontaktpersoner har ansvar for:

- Formidling af RSI materiale
- At sikre bearbejdning af beslutningsoplæg og afklaring af regionale mandater
- At være sparringspartner for RSI sekretariatet
- Sikre overblikket over de respektive regioners RSI-aktiviteter
- At være kommunikationsbindeled mellem RSI og regionale medarbejdere/fora

3 LEDELSE AF RSI PORTEFØLJEN

3.1 IGANGSÆTTELSE OG AFSLUTNING AF PEJLEMÆRKER

Hvert år prioriterer RSI hvilke nye pejlemærker, som skal optages i porteføljen for, at regionerne når i mål med strategien. Her foretages også en vurdering af, hvilke pejlemærker der eventuelt skal lukkes.

Årshjulet på siden til højre skitserer processen for at optage nye pejlemærker i porteføljen. Formålet er at skabe en systematik omkring regionernes investeringsbeslutninger på området. Det skal sikre, at relevante tværregionale projekter identificeres, prioriteres og udvælges.

Årshjulet fastlægger to årlige strategiseminarer i RSI i februar og september. På begge strategiseminarer justeres pipeline på baggrund af one page-kommissorier for nye ideer. De nye projekter i pipeline skal herefter udarbejde projektgrundlag, som godkendes løbende i RSI.

Pejlemærker indgår først formelt i porteføljen, når der foreligger et projektgrundlag. Alle pejlemærker udgår af porteføljen, når der foreligger en afslutningsrapport. Denne godkendes først af projektets styregruppe og derefter af RSI-direktørkredsen.

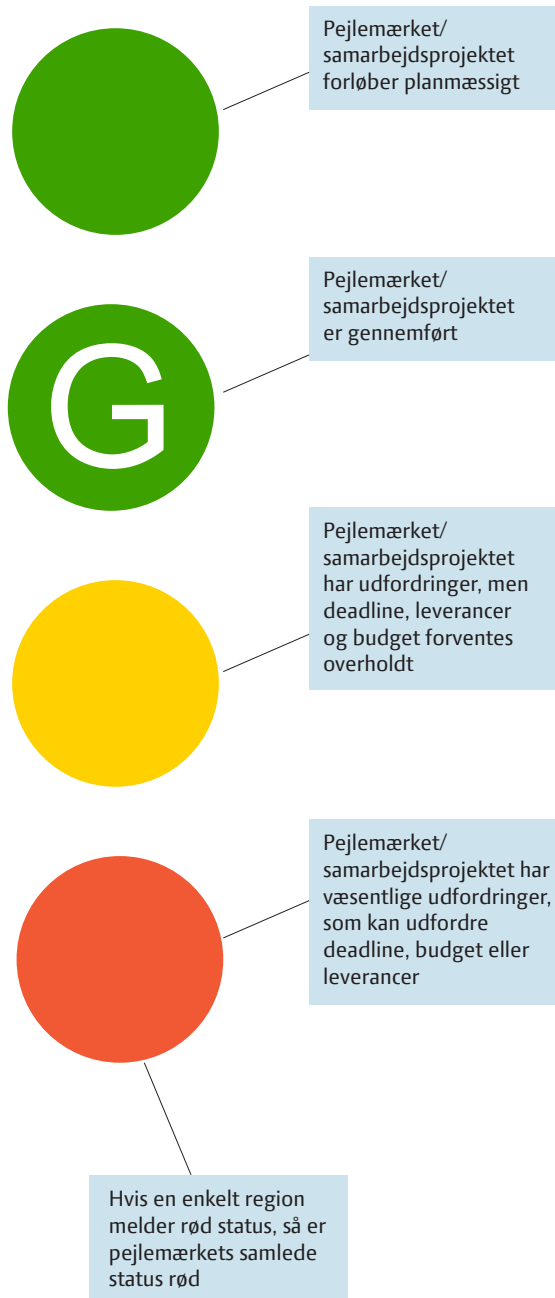
Ideer til projekter fra denne proces kan fødes ind i ØA forhandlinger. Projekter, som initieres via ØA forhandlinger, skal indgå i processen med udarbejdelse af projektgrundlag, som indstilles til beslutning ved RSI.

3.2 PORTEFØLJESTATUS

RSI-direktørkredsen får overblik over pejlemærkernes fremdrift og status gennem en månedlig porteføljestatus, som baseres på månedlige statusrapporter fra projekterne. Statusrapporterne indeholder kortfattet og ændringsorienteret status på projektets tid, penge, leverancer og væsentligste risici. Fokus er altså på udviklingen i projektet siden sidste statusrapport – overordnet, tidsmæssigt, økonomisk, leverancemæssigt og risikomæssigt.

Status angives desuden med farverne: grøn, gul eller rød. Hvis en enkelt region melder rød status, så er pejlemærkets samlede status rød. De pejlemærker, som har rød status sættes som udgangspunkt altid på dagsordenen på næstkommende møde i RSI-direktørkreds med henblik på at tage beslutning om eventuelt korrigerende handlinger. De pejlemærker som vedvarende har gul status indstiller RSI's sekretariat til drøftelse i RSI-direktørkredsen, når det vurderes nødvendigt.

MODEL FOR STATUS PÅ PROJEKTER UNDER RSI-PEJLEMÆRKER



3.3 PROCES FOR ÅRLIGE ØKONOMI- FORHANDLINGER

RSI's pejlemærker og strategiske målsætninger spiller sammen med de årlige økonomiforhandlinger. Forhandlingerne udspiler sig primært i første og andet kvartal og kører efter følgende proces:

- Januar: Emner til kommende økonomiforhandlinger identificeres
- Marts: Short-liste af emner til økonomiforhandlingerne
- Maj: Forhandlinger
- Juni: Økonomaftalen med staten lukkes
- Oktober: Opfølgning på ØA: Igangsættelse af arbejdsgrupper og projekter, som er aftalt i økonomaftalen.

RSI'S ÅRSHJUL FOR AT OPTAGE NYE PEJLEMÆRKER



4 FINANSIERING AF FÆLLESREGIONALE TILTAG

Fællesregionale projekter i regi af RSI har forskellig karakter, og derfor varierer projekternes finansieringsbehov. Når økonomi er godkendt, typisk i form af en business case, er dette styrende for økonomi i projektet.

4.1 FÆLLESREGIONALE VS. REGIONALE UDGIFTER

I et RSI-projekts udgifter sondres der mellem fællesregionale udgifter og regionale udgifter. Fællesregionale udgifter finansieres solidarisk af regionerne med udgangspunkt i bloktilskudsnøglen for sundhedsområdet, med mindre det er oplagt at anvende en anden model. Regionale udgifter finansieres af den enkelte region som led i deltagelsen i det pågældende projekt.

RSI's forretningsmodel opstiller følgende principper for, hvilke typer af projektrelaterede udgifter, som er henholdsvis fællesregionale og regionale udgifter. Principperne er i sagens natur overordnede og vejledende, og der skal altid foretages en konkret vurdering af, hvordan reglerne skal anvendes på et specifikt projekt:

FÆLLESREGIONALE UDGIFTER

- Finansieringen af de fællesregionale udgifter fordeles mellem regionerne efter bloktilskudsnøglen med mindre andet konkret aftales.
- Udgifter til **fællesregional projektledelse** betragtes som fællesregionale udgifter. Dette for at sikre, at der regionalt er den nødvendige finansiering til den fællesregionale projektledelse.
- Den fællesregionale projektledelse kan for eksempel omfatte udgifter til styregruppeformand, **projektleder, chefarkitekt og jurist samt gennemførelse af seminar og workshops.**

- Hvad angår **ressourcer til styregruppeformand og den fællesregionale projektledelse** skal det fremgå, hvor mange årsværk, der er tale om.
- Det tilstræbes, at **projektledelsen på RSI-projekterne** fordeles forholdsmæssigt ligeligt mellem regionerne, sådan at alle påtager sig projektledelse af et antal pejlemærker og samarbejdsprojekter.
- **Ekstern assistance** til for eksempel udarbejdelse af business case eller juridisk rådgivning i forbindelse med udbud betragtes som fællesregionale udgifter. Så vidt det er muligt, skal regionerne prioritere at anvende egne medarbejdere til bemanding af projekterne frem for eksterne konsulenter.
- Anskaffelse, udvikling og drift af **de centrale dele af fællesregionale løsninger** betragtes som fællesregionale udgifter.

REGIONALE UDGIFTER

- Regionale udgifter afholdes af den enkelte region.
- **Regionale medarbejderressourcer**, som medvirker til et projekts gennemførelse, betragtes som regionale udgifter (f.eks. medarbejdere som deltager i et projekts styregruppe, projektgruppe og arbejdsgruppe). Medarbejderressourcerne skal opgøres i både udgifter og årsværk.
- Regionerne afholder selv udgifter og tidsforbrug i forbindelse med **styregruppemøder, projektmøder m.m. samt mødeforplejning og transport.**
- **Lokale implementeringsudgifter** betragtes som regionale udgifter (f.eks. udgifter til at indføre en fælles løsning på de enkelte hospitalsafdelinger).

4.2 PRINCIPPER FOR BUSINESS CASE OG ÅRSVÆRKSBEREGNING

Business cases er typisk det styrende dokument for projekter. Business casens udgifter skal være fordelt på budgetår, og der skal også redegøres for eventuelt efterfølgende driftsudgifter. Hvis der sker en udvikling i tid, økonomi eller scope for et projekt, skal business casen således opdateres. Business casen skal som minimum genbesøges ved hver faseovergang.

Af business casen skal projektets fællesregionale og regionale udgifter klart fremgå, sådan at RSI-direktørkredsen kan tage stilling til projektets samlede økonomi, herunder hvordan udgifterne er fordelt på hhv. fællesregionalt og regionalt niveau.

Ved beregning af udgifter til interne fællesregionale og regionale medarbejderressourcer tages afsæt i, at et årsværk svarer til 1.350 timer med af en fast timepris på 500 kroner. Bemærk at dette ikke PL-reguleres. Ekstern assistance beregnes med afsæt i forventet forbrug og timepris for den pågældende ressource.

De budgetposter i business casen, der vedrører fællesregionale og regionale medarbejderressourcer, skal betragtes som lukkede budgetposter. Det vil sige, at der ikke kompenseres efterfølgende for under- eller overforbrug. Bemærk, at selvom regionale udgifter ikke finansieres fællesregionalt, skal den fællesregionale projektledelse i samarbejde med de regionale projektdeltagere estimere omfanget af de udgifter og det ressourcetræk, som ikke indgår i den fællesregionale finansiering.

Et projekt vil typisk have **uforudsete udgifter**. RSI opererer ikke på detailniveau med tolerancer for tid, penge og leverancer. Det overlades til projektstyrergruppen og projektledelsen at definere sådanne tolerancer inden for de godkendte rammer af projektet.

For at undgå, at RSI-direktørkredsen skal tage stilling til en række mindre budgetoverskridelser, skal der derfor afsættes en buffer til uforudsete udgifter, som den fællesregionale projektstyrergruppe kan råde over. Bufferen skal stå som en selvstændig og synlig post i projektets budget. Der kan kun bruges af bufferen efter, at den fællesregionale projektstyrergruppe har taget stilling til en ændringsanmodning. Bufferens størrelse vil variere fra projekt til projekt, og den vil afhænge af projektets kompleksitet og risikoprofil. Bufferen kan dog maksimalt udgøre 10 procent af projektets samlede udgifter.

Regionernes budgetlægningsproces kræver, at der er **overblik over RSI pejlemærkers økonomi** ultimo april i forhold til det kommende år. Overblikket etableres ud fra pejlemærkernes business cases. Business casen skal være opdateret og godkendt af pejlemærkets styrergruppe. RSI sekretariatet vil indsamle nøgletal fra pejlemærkerne til dette.

4.3 OPKRÆVNING AF MIDLER

RSI-direktørkredsens behandling af en sag med indstillet økonomi eller et projekts business case er en stillingtagen til projektets fælles økonomi. Det indebærer, at hver enkelt region påtager sig at bidrage med de regionale medarbejderressourcer og implementeringsomkostninger, som er indstillet. Det giver således grønt lys til, at fælles finansiering kan opkræves i regionerne.

Det er den projektledende region, som gennemfører opkrævningen af midlerne hos regionerne. Midlerne opkræves årligt senest 1. december, og først når der er et konkret behov for at afholde fællesudgifterne. Den fællesregionale projektstyrergruppe disponerer over de opkrævede midler med udgangspunkt i de rammer, der er aftalt.

SUPPLERENDE DOKUMENTER

1. Regionernes model for ledelse og styring af fælles digitaliseringsprojekter med de obligatoriske ledelsesdokumenter som bilag.
2. Fællesregional model for systemforvaltning

Ovenstående kan rekvireres ved henvendelse til RSI's sekretariat.

DOKUMENTHISTORIK

Der planlægges tilbagevendende årlig revision af forretningsmodellen. Næste revision vil således ske i 2016.

Revisionsoversigt

- **December 2015:** Revisionen indebærer nye beskrivelser af roller, ansvar og governance ift. RSI direktørkreds, IT5, porteføljeansvarlige, styregrupper og projektleder. Revisionen indebærer endvidere en justering ift. RSI's nye model for styring af digitaliseringsprojekter. Det betyder, at der henvises til et særskilt dokument for modellen, og at projektgovernance, projektmetode, faser og obligatoriske styringsdokumenter ikke beskrives uddybende i nærværende dokument.
- **December 2014:** Revision af forretningsmodellen efter etablering af RSI-direktørkredsen, IT5, RITA og Styregruppen for systemforvaltning.
- **August 2012:** Korrektur-rettelser foretaget af sekretariatet. Forretningsmodellen lagt op på www.regioner.dk/rsi.
- **Juni 2012:** Mindre justeringer foretaget af RSI's sekretariat. Herunder tilføjelse af afsnit om post project review.
- **April 2012:** Forretningsmodellen præciseres jf. RSI's bemærkninger i forbindelse med godkendelsen. Rollefordelingen mellem RSI's styregruppe og projektstyregrupperne præciseres. Beskrivelsen af de forskellige typer af samarbejde i RSI-regi nuanceres.
- **Februar 2012:** Forretningsmodel 1.1 og business case skabelon 1.1 godkendes med bemærkninger af RSI's styregruppe.
- **Januar 2012:** Forretningsmodel 1.1 og business case skabelon 1.1 sendes til orientering til regionernes kontaktpersoner.
- **December 2011 og januar 2012:** Intern revision i RSI's sekretariat (herunder indarbejdelse af passager fra bilag til version 1.0 i version 1.1).
- **Efterår 2011:** Drøftelse af behovet for revision af forretningsmodel og business case med regionernes kontaktpersoner og business case ansvarlige.
- **December 2010:** Forretningsmodel 1.0 godkendt af RSI's styregruppe. Historik for version 1.0 fremgår af det oprindelige dokument.



**Region
Hovedstaden**



REGION NORDJYLLAND

