



## Helse Sør-Øst RHF

Gode og likeverdige helsetjenester til alle som trenger det, når de trenger det, uavhengig av alder, bosted, etnisk bakgrunn, kjønn og økonomi.

### Veileder for endringsstyring

Prosjektveiviser i Helse Sør-Øst, september 2018

# Agenda

---

- Formål
- Definisjoner
- Førrende prinsipper
- Tilnærming
  - Endringstyper
  - Grenseverdier for endringer
  - Roller og ansvar
  - Prosess for endringsstyring
- Relevante dokumenter

# Formål med endringsstyring

---

## Bakgrunn

- I dag brukes både **formelle og uformelle kanaler** for å eskalere endringer fra programmene
- Det er i behov for en felles rutine og malverk for styring av endringer i prosjekter og programmer

## Hensikt

- Hensikten med endringsstyring er å sikre systematisk **styring** og effektiv **håndtering** av endringer
- Formålet er å sikre bedre **kontroll** og **redusere risiko** i prosjektene og programmene
- Dokumentet definerer **prosessen for endringsstyring**. Dokumentet skal **veilede** programmene og prosjektene om hvordan behov og ønsker om endringer av planer skal meldes og håndteres
- Endringsstyring skal kreve minimalt med **administrasjon**

## Målgruppe

- Relevante roller i alle regionale programmer og prosjekter i. hele den regionale IKT-porteføljen, herunder;
  - Programstyreledere, programledere, programkontor, prosjektledere og prosjektkontor
  - Regionalt porteføljekontor

## Formalia

- **Versjon:** v1.0
- **Eier og godkjenner:** Systemeier PPM, Steinar Gjøvik
- **Forvalter:** Regionalt porteføljekontor i Sykehuspartner

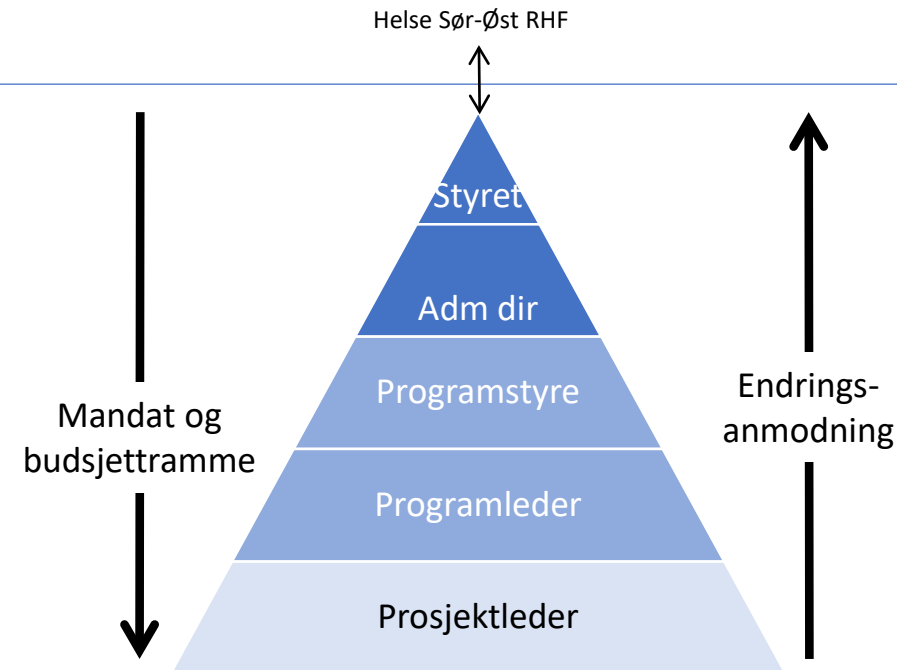
## Definisjon på relevante begreper

---

- **Endring:** En *endring* er en justering av opprinnelig eller sist godkjente plan, og kan være både positiv og negativ (+/-)
- **Endringstyper:** Det er definert tre overordnede *endringstyper* : *Tidsplaner, omfang og økonomi*. For hver av de tre er det definert detaljerte endringstyper, f.eks. utsatt oppstart prosjekt og endring i prognoser
- **Endringsanmodning:** En eskalert forespørsel om å gjøre en *endring*.
- En **Endringsanmodning** er å betrakte som en **Endringsordre** (EO) når den er underskrevet av begge parter.
- **Skjema for endringsanmodning:** Brukes for å *dokumentere* eskaleringer til programledelse eller administrerende direktør
- **Driver for endring:** Et *avvik fra plan* eller et *ønske om endring*
  - **Avvik fra plan:** Endring som må gjøres fordi opprinnelig plan ikke er mulig å gjennomføre
  - **Ønske om endring:** Endring som er ønsket, f.eks. fordi den medfører fordeler sammenlignet med opprinnelig plan
- **Endringsstyring:** Endringsstyring omfatter *identifisering, vurdering, anmodning og håndtering* av endringer
  - **Identifisering:** Identifisering av *behov for endring*. Identifisering kan skje i prosjekt, program, helseforetak eller av andre interessenter
  - **Vurdering:** Vurdering av omfang og konsekvenser av *endring*
  - **Anmodning:** Avhengig av vurdering, blir *endring* ev. anmodet/eskalert
  - **Håndtering:** Håndtering av *endring* eller *endringsanmodning*

## Førende prinsipper for endringsstyring

- Endringsstyring bygger på prinsipp om **avviksledelse**:
  - Styring av prosjekter har ulike **ledelsesnivåer**, fordelt på de hovednivåene styret, adm-dir, program og prosjekt
  - Ett **ledelsesnivå** gir mandat og fullmakter til neste nivå
  - Endringer **utover** mandat og fullmakter skal eskaleres opp ett ledelsesnivå
  - Endringer **innenfor** mandat og fullmakter håndteres på eget nivå
- Definerte **grenseverdier** beskriver når en endring skal eskaleres
  - Grenseverdiene er veiledende. Programmene kan selv gjøre tilpasninger etter behov. Dette dokumenteres i programdirektiv og godkjennes i programstyret
- Endringer som har **konsekvenser for andre prosjekter**, skal eskaleres til programleder eller programstyre
- Endringer som har **konsekvenser for andre program**, skal eskaleres til Teknologi og eHelse eller administrerende direktør.
- Det skal defineres **beslutningsmyndighet**, dvs. hvem som beslutter (B), orienteres (O) og konsulteres (K)
- Administrerende direktør vil **vurdere** hvilke saker som skal legges frem for styret i Helse Sør-Øst



# Endringstyper som skal omfattes av endringsstyring

---

## Økonomi

- Prognoseavvik
- Budsjettrammer
- Avlyste prosjekter

## Tid

- Milepæler og leveranser
- Rekkefølge av helseforetak
- Nye prosjekter

## Omfang

- Antall helseforetak
- Omfang av løsning
- Regional standard

## Gevinster

- Endringer i gevinstrealiseringsplanene for et program skal godkjennes av Direktørmøtet
- Avlyste prosjekter

## Kvalitet

- Endringer i de formelle forutsetningene for business caset skal eskaleres til Direktørmøtet

# Grenseverdier for endring

Hver endringstype har definerte grenseverdier for hvilket nivå en endring skal eskaleres til, og hvilke nivåer som må involveres

Ledelsesnivå:	①	②	③	④	⑤
Tidsplaner	HSØ Styret	Adm dir	Program-styre	Program- leder	Prosjekt- leder
<b>Nye prosjekter</b>	Nye prosjekter <i>utover programmandat</i> , men <i>innenfor programmenes mandat og budsjetttramme (regional IKT-portefølje)</i> (B)	-	Nye prosjekter <i>innenfor programmandat og budsjetttramme</i> (B)		-
<b>Milepæler og leveranser</b>	Større regionale konsekvenser ved endring i dato for milepæler (BP1-BP6) og leveranser (O)	Dato for (BP1-BP6) og leveranser <i>med programeksterne avhengigheter</i> endres (K)	Dato for milepæler (BP1-BP6) og leveranser <i>med programeksterne avhengigheter</i> endres (B)	Dato for milepæler (BP1-BP6) og leveranser <i>med programinterne avhengigheter</i> endres (B)	Dato for milepæler (BP1-BP6) leveranser <i>uten avhengigheter</i> endres (B)
<b>Prosjektoppstart</b>	Større konsekvenser av endring i B2, B3 eller B4 (O)	B2, B3 eller B4 endres > +/-3 mnd (K)	B2, B3 eller B4 endres > +/-3 mnd (B)	B2, B3 eller B4 endres < +/-3 mnd (B)	-
<b>Avslutning</b>	Kritiske forsinkelser som følge av endringer i BP6 (O)	BP6 endres > +/-3 mnd (K)	BP6 endres > +/-3 mnd (B)	BP6 endres < +/-3 mnd (B)	-
<b>Rekkefølge av helseforetak</b>	Etablering av og avvik fra <i>prinsipper</i> for rekkefølge av helseforetak (B)	Etablering og endring i rekkefølge av helseforetak i henhold til prinsipper (K)	Etablering og endring i rekkefølge av helseforetak i henhold til prinsipper (B)	-	-
<b>Avlyste prosjekter</b>	Større konsekvenser av prosjekter som avlyses (O)	Prosjekter med <i>programeksterne avhengigheter</i> avlyses (K)	Prosjekter avlyses (B)	-	-

## Grenseverdier for endring

Hver endringstype har definerte grenseverdier for hvilket nivå en endring skal eskaleres til, og hvilke nivåer som må involveres

Ledelsesnivå:	① HSØ Styret	② Adm dir	③ Program- styre	④ Program- leder	⑤ Prosjekt- leder
Omfang					
<b>Antall helseforetak</b>	Prinsipper for antall helseforetak (B)	Endring i antall helseforetak i henhold til prinsipper (K)	Endring i antall helseforetak i henhold til prinsipper (B)	-	-
<b>Omfang av løsning</b>	Endring i omfang av løsning <i>utover programmandat eller budsjetttramme</i> (B)	Endring i omfang av løsning <i>utover programmandat eller budsjetttramme</i> (K)	-	Endring i omfang av løsning <i>utover prosjektmandat eller budsjetttramme, men innenfor programmandat eller budsjetttramme</i> (B)	Endring i omfang av løsning <i>innenfor prosjektmandat eller budsjetttramme</i> (B)
<b>Regional standard</b> Avvik fra regional løsningsarkitektur eller målarkitektur	Avvik fra regional målarkitektur eller vedtatt regional standard (B)	Avvik fra regional målarkitektur eller vedtatt regional standard (K eller B etter fullmakt)	Avvik fra regional løsningsarkitektur (B)		



## Grenseverdier for endring

Hver endringstype har definerte grenseverdier for hvilket nivå en endring skal eskaleres til, og hvilke nivåer som må involveres

Økonomi	1 HSØ Styret	2 Adm dir	3 Program-styre	4 Program-leder	5 Prosjekt-leder
<b>Prognoseavvik</b> (Avvik mellom prognose og årlig tildeling/budsjett)	Særskilt store prognoseavvik (O)	Programavvik > +/-10 % (B)		Prosjektavvik > +/-10 % (B)	
<b>Tildeling</b> (Omdisponering av tildeling til program eller prosjekter) <sup>1</sup>	Omdisponering av <i>hvert</i> programs tildelinger > +/-10 % (B)	Omdisponering av <i>hvert</i> programs tildelinger < +/-10 % (B)	Omdisponering av <i>hvert</i> prosjekts tildeling > +/-10 % (B)	Omdisponering av <i>hvert</i> prosjekts tildeling < +/-10 % (B)	-

### Merk:

- Programmene og Helse Sør-Øst RHF gjennomgår alltid økonomistatus og prognoseavvik hver måned i forbindelse med vanlig **rapportering**
- Ved avvik mellom prognose og tildeling/budsjett skal det alltid etableres **tiltak**
- Grenseverdiene for prognoseavvik reflekterer når det meldes **kritiske avvik** (rødt) innen økonomi. Dette indikerer behov for bistand fra neste ledelsesnivå, og bør vurderes å eskaleres utenom vanlig rapporteringsprosess

B=Beslutter, O=Orienteres, K=Konsulteres

Grenseverdiene er veiledende. Programmene må selv gjøre evt. tilpasninger i programdirektiv og godkjenne dette i programstyret

1) Det er ikke anledning til å omdisponere midler fra driftsmidler til investeringsmidler, eller omvendt

## Roller og ansvar

Hvert ledelsesnivå har ansvar for definerte aktiviteter innen endringsstyring

Roller	Ansvar
<b>Prosjektleder</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifisere og vurdere behov for endringer i prosjektet</li> <li>• Håndtere endringer innenfor prosjektets mandat og budsjetttramme</li> <li>• Eskalere endringer utover mandat og budsjetttramme til programledelsen</li> <li>• Oppdatere prosjektdokumentasjon</li> </ul>
<b>Programleder</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motta eskalerte endringer fra prosjekter</li> <li>• Identifisere og vurdere behov for endringer i programmet</li> <li>• Håndtere endringer innenfor mandat og budsjetttramme (jf. grenseverdier)</li> <li>• Fremme saker til programstyret ved endringer utover mandat og budsjetttramme (jf. grenseverdier)</li> <li>• Eskalere endringer til fornyingsstyrets programkontor for endringer utover mandat og budsjetttramme (jf. grenseverdier), samt dokumentere endringsanmodning</li> <li>• Utarbeide saker (saksfremlegg og presentasjoner) til fornyingsstyret</li> <li>• Oppdatere programdokumentasjon</li> <li>• Gi tilbakemelding til prosjekt</li> </ul>
<b>Programstyre</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Vedta mandat og tildeling til prosjektene</i></li> <li>• Behandle saker på forespørsel fra programledelsen</li> <li>• Vurdere behov for eskalering til fornyingsstyret eller fornyingsstyrets programkontor (jf. grenseverdier)</li> </ul>
<b>Teknologi og e-Helse</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Godkjenne, eie og vedlikeholde prosess for endringsstyring av gjennomføringsplanen</i></li> <li>• Motta eskalerte endringer fra programmene, og registrere endringsanmodninger i endringsregister</li> <li>• Identifisere og vurdere behov for endringer i programmene</li> <li>• Håndtere endringer innenfor mandat (jf. grenseverdier)</li> <li>• Fremme saker til fornyingsstyret ved endringer utover mandat (jf. grenseverdier)</li> <li>• Kvalitetssikre saker (saksfremlegg og presentasjoner) til fornyingsstyret</li> <li>• Gi tilbakemelding til programledelsen</li> </ul>
<b>Adm Dir</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Vedta mandat og tildeling til programmene</i></li> <li>• Behandle saker på forespørsel av FPK</li> </ul>

# Relevante dokumenter (maler i prosjektveiviseren)

## Skjema for endringsanmodning

### Formalia:

- Anmodet av, anmodet dato, program, prosjekt, eskaleres til (FS/FPK), vedlegg

### Bakgrunn:

- Endringstype (*tid / omfang / økonomi / annet*)
- Driver for endring (*ønsket endring / avvik fra plan*)
- Beskrivelse av anmodet endring
- Årsak til endringsanmodning

### Konsekvens av endring:

- Endring har konsekvens for (*prosjektet / programmet / øvrige program*)
- Områder og beskrivelse av konsekvens: tid/fremdrift, omfang, økonomi, ressurser, avhengigheter, risiko, kvalitet på leveranser, gevinster, prosjektets måloppnåelse, annet
- Konsekvens hvis endringen ikke blir gjort

### Vedtak:

- Status (*Anmodet / Utsatt / Avvist / Godkjent*)
- Vedtatt av (*i henhold til fullmakt*)
- Vedtak
- Vedtatt dato

## Endringsregister

- Alle endringsanmodninger registreres i et endringsregister
- Endringsregisteret eies og vedlikeholdes av program/prosjektleder
- Format: Excel