



DIGITALISERINGSSTYRELSEN

**Vejledning til
den fællesstatslige programmodel**

Indhold

1. LÆSEVEJLEDNING	1
2. INTRODUKTION TIL PROGRAMMER.....	2
3. DEFINITION AF BEGREBER.....	4
4. DEN FÆLLESSTATSLIGE PROGRAMMODEL.....	5
5. PROGRAM ORGANISATION	9
6. PROGRAMPRÆCISERINGS-DOKUMENT.....	12
7. SAMMENHÆNG TIL DEN FÆLLESSTATSLIGE IT-PROJEKTMODEL	15

1. Læsevejledning

Vejledningen beskriver den fællesstatslige programmodel. Den henvender sig til alle, der er i gang med eller står over for at igangsætte statslige programmer.

Hvem henvender vejledningen sig til?

Vejledningen henvender sig til ministerier eller myndigheder, der ønsker at gennemføre programmer enten inden for eget område, i et samspil med andre ministerområder og/eller i et samspil med kommuner og regioner.

Hvad er rammerne og formålet med vejledningen?

Den fællesstatslige programmodel er jf. Budgetvejledning 2016 frivillig at anvende for statslige myndigheder. Et program kan vælge at blive risikovurderet hos It-projektrådet som program. I dette tilfælde skal modellens faser og ledelsesprodukter følges.

Nærværende vejledning sætter rammerne for den fællesstatslige programmodel, herunder:

- Giver en overordnet introduktion til det, at køre programmer – herunder hvad man til en begyndelse skal være opmærksom på
- Definerer og fastlægger væsentlige termer og organisering i relation til et program
- Beskriver faser og det bærende ledelsesprodukt - programpræciseringsdokumentet

Vejledningen tager udgangspunkt i god praksis fra HM Government modellen "Managing Successful Programmes"¹ (herefter refereret til som MSP) samt Ministeriernes projektkontors erfaringer med vejledning af programmer og projekter.

Hvilken sammenhæng indgår dokumentet i?

Vejledningen til programmodellen er central for at sikre en god overordnet forståelse for, hvad der kræves for at gennemføre et program.

Vejledningen kan dog ikke stå alene, og derfor anbefales det også at orientere sig i de øvrige ledelsesprodukter, samt i vejledningen til statens business case-model.

¹ HM Government, The Cabinet Office: Managing Successful Programmes, 2011 edition

2. Introduktion til programmer

Nedenfor gives en introduktion til hvad det vil sige at definere og lede et program, og hvorledes dette er anderledes end at definere og lede et projekt

2.1 Formålet med et program

Et program skabes for at levere en forandring, der gør det muligt for en organisation eller myndighed at skabe en situation (to-be) der kan levere gevinster, som ikke kan leveres i den eksisterende situation (as-is).

Dette sker med udgangspunkt i en vision, der konkretiseres i et scenarie for fremtiden (to-be), hvor programmets interesser vil være bragt i en situation, der gør det muligt, at agere mere værdiskabende end det er muligt nu.

2.2 Forskellen mellem projekter og programmer

Programmet skal levere den forandring, der kan understøtte programmets vision. Til dette formål vil programmet definere en række projekter, der hver især vil levere de produkter (output), der gør det muligt for programmet at levere forandringen, ved at sammensætte produkterne fra de enkelte projekter på det rette måde.

Programmer er således ikke store projekter, og et projekt kan sagtens være større end et program. Forskellen ligger i fokus. Projektet har per definition fokus på produktet, der skal leveres. Programmet har fokus på hvordan der kan skabes en forandring på grundlag af de af projekterne leverede produkter.

2.3 Programledelse

Programledelse er en anden og betydeligt mere kompleks disciplin end projektledelse. Mens projektlederen kan fokusere indad på at anvende de til rådighed værende ressourcer til at levere det specificerede produkt, skal programledelsen have fokus rettet udad og fremad.

Dette betyder i praksis, at programledelse kræver en anden og meget mere multifaceteret tilgang af såvel programleder og ikke mindst programstyregruppe, i forhold til projekter, hvor styregruppens vigtigste indsats er at bemyndige projektlederen til fortsat at levere projektets produkt.

2.4 De tre synsvinkler

Programledelsen, det vil sige såvel programlederen som programstyregruppen, skal dele sin opmærksomhed og ledelsesfokus på tre distinkt forskellige synsvinkler:

- Fremtidssynsvinklen
- Projektsynsvinklen
- Interessentsynsvinklen

Fremtidssynsvinklen

Fremtidssynsvinklen er udtrykt i programmets vision, og opgaven her er til stadighed at vurdere om visionen er opnåelig i forhold til tidsrammer, ressourcer, kompetencer og relevans. Visionen er søgt konkretiseret i et formål for programmet, som programmets succes konkret kan måles op imod. Fokus skal dog altid være på visionen for programledelsen.

Det kræver en klar fornemmelse for målbilledet, samt en god fornemmelse for hvad det skal til for at realisere dette målbillede.

Projektsynsvinklen

Programmet definerer og igangsætter en række projekter for at muliggøre visionen. Det er derfor også programmets opgave, at sikre at disse projekter har de optimale betingelser for at levere de definerede produkter, og at dette sker i en balanceret tilgang.

Det er således også programmet, der har retten og kompetencen til at lukke projekter, som ikke længere vurderes at kunne bidrage tilstrækkeligt til opfyldelse af målbilledet. Det er også programmet, der skal prioritere tildeling af ressourcer til de enkelte projekter, og hermed også lade nogen projekter nyde fremme på andre bekostning, hvis dette kan bidrage til at sikre målopfyldelsen.

Interessentsynsvinklen

Det forhold, at programmets formål er at skabe en forandring betyder, at et program vil have et betydeligt mere komplekst interessentlandskab end de fleste projekter. Dette gælder ikke mindst i den statslige sektor.

Mange interessenter vil have meninger om programmet og dets formål, og disse meninger vil ikke nødvendigvis være overensstemmende med programmets mål og hensigter.

Interessenthåndtering er derfor en vigtig og ganske ressourcekrævende del af programledelsens portefølje af opgaver – og måske på mange måder den vigtigste i relation til at opnå succes.

3. Definition af begreber

Nedenfor defineres en række af de centrale begreber, der anvendes i forbindelse med den fællesstatslige programmodel.

Program

Et program er en midlertidig fleksibel organisationsstruktur, der er oprettet for at koordinere, styre og overvåge gennemførelsen af en gruppe gensidigt afhængige projekter og aktiviteter, for at levere en samlet business case i form af resultater og gevinster, der understøtter samme vision.

Programledelse

De aktiviteter og handlinger, der kræves for at koordinere de produkter, som udgør den samlede leverance fra programmet. Denne ledelse sker med henblik på at realisere programmets vision og dermed realisere de gevinster, som programmets business case har opstillet.

Styregruppe

Programstyregruppen har det overordnede ansvar for et programs samlede succesfulde realisering af det strategiske mål. Programstyregruppen bør optræde som et samlet ledelsesorgan, der løbende monitorerer programmet og de underliggende projekters fremdrift, forbrug og leverancer og som med beslutninger og godkendelser guider programmet mod målet. I programstyregruppen bør der som minimum være en programstyregruppeformand (programejer), en forandringsejer (forretningsansvarlig med ansvar for gevinstrealiseringen) samt repræsentanter for leverandør/driftssiden.

Projekt under et program

En midlertidig organisation der etableres for at levere en eller flere leverancer til opnåelse af forandringsevne.

Leverance

Leverancen er det samlede resultat af programmets bestræbelser. Programleverancen består således ikke blot af summen af de inkluderede projekters produkter, men også af den forandring, som disse produkter, anvendt i sammenhæng, muliggør (outcome).

Produkt

Produkterne er resultaterne af de enkelte projekter, der hver især leverer et eller flere produkter, der indgår i programmets leverance. Kaldes også output.

Strategi

En strategi er et styringselement, der beskriver hvorledes programmet og de involverede projekter vil håndtere en række af de beslutnings- og styringsområder, som er indeholdt i programledelse og projektledelse. I et program er det hensigtsmæssigt at disse strategier, i den udstrækning det er muligt, er fælles for alle involverede projekter.

Bølger

En bølge er en tidsmæssig opdeling af programmet. Bølgeopdelingen gør det muligt for styregruppe på foruddefinerede punkter i programmet at vurdere fremdrift og gevinstrealisering med henblik på eventuel korrektion af programmets sammensætning og retning.

4. Den fællesstatslige programmodel

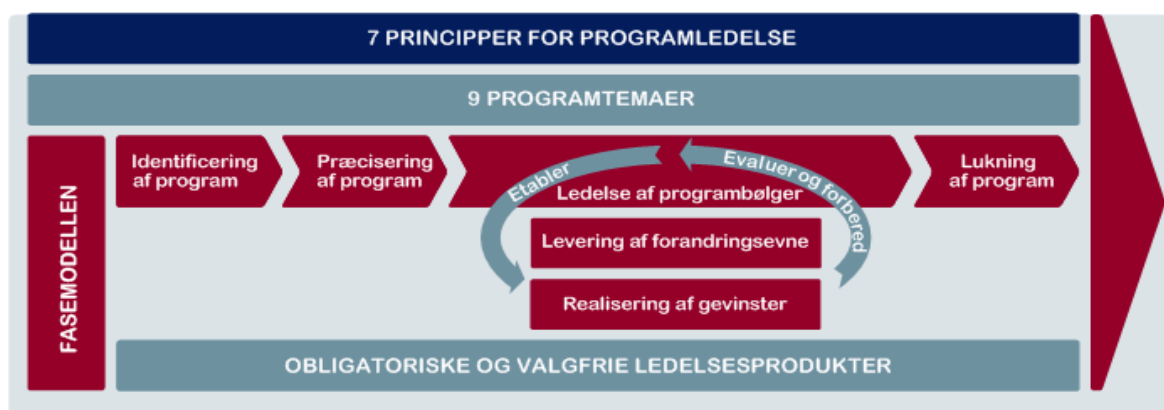
Nedenfor præsenteres den fællesstatslige programmodel, herunder faser, programtemaer og principper.

4.1 Den samlede programmodel

Den fællesstatslige programmodel (Figur 1) består af 4 niveauer:

1. En fasemodel, som har fire overordnede programfaser herunder "ledelse af programbølger" som er den fase, hvor de enkelte projekter gennemføres i en eller flere programbølger.
2. En række ledelsesprodukter, som understøtter fasemodellen.
3. Ni programtemaer, som er gennemgående for alle faser i programmet, og som derfor ligger som en overbygning til fasemodellen.
4. Syv grundlæggende principper for god programledelse, som sætter rammerne for programledelse.

I de underliggende afsnit gennemgås fasemodellen og programtemaerne. For en gennemgang af det bærende ledelsesprodukt, programpræciseringsdokument, henvises til afsnit 6.



Figur 1 Den fællesstatslige programmodel

4.2 Fasemodellen for programmer

- **Fase 1: Identificering af program:** Programejer, –styregruppe og –leder udpeges. Herefter defineres programmet og forventede fordele, omkostninger, tidsramme og risiko identificeres. Dokumentationen samles i programgrundlaget. Programmets præciseringsfase forberedes i en detaljeret plan for fasen.
- **Fase 2: Præcisering af program:** Detaljeret definition af programmets vision og fremtidsmodel samt planlægning af programmets ledelse, styring og eksekvering, herunder realisering af programmet i et antal bølger. Business casen og gevinstrealiseringsplanen udarbejdes, og programmet risikovurderes eventuelt i It-projektrådet. Dokumentationen samles i programpræciseringsdokumentet (PDD), og den første bølge forberedes.
- **Fase 3: Ledelse af programbølger:** Programmet eksekveres, og det sikres, at leverancerne er i overensstemmelse med den strategiske retning og møder succeskriterierne. I denne fase (som løber frem til alle programbølger er gennemført) startes, eksekveres og lukkes programbølgerne med de underliggende projekter. I forbindelse med opstarten af hver programbølge bør der ske en detaljeret planlægning af den enkelte programbølge. Efter hver bølge evalueres processen og resultatet, og læringen opsamles og anvendes i forberedelsen af næste bølge.
- **Fase 3a: Levering af forandringsevne:** Koordinering og styring af hvert projekts leverancer ift. bølgeplanen.
- **Fase 3b: Realisering af gevinster:** Planlægning og gennemførelse af transition til drift. Styring af gevinsterne fra identificeringen til succesfuld realisering. Genta- ges ved hver bølge i programmet. Programmet kan principielt set ikke afsluttes, før alle gevinster er realiseret.
- **Fase 4: Lukning af program:** Vil sikre at programmets resultater formelt anerkendes, og at programmet afsluttes. Her lukkes det samlede program efter endt gevinstrealisering.

4.3 Programledelsesprodukter

Programmodellen omfatter en række ledelsesprodukter – som minimum et programgrundlag, et programpræciseringsdokument, en business case, en gevinstrealiseringsplan samt en programevalueringsrapport. For gennemgang af det bærende dokument – programpræciseringsdokument – henvises til afsnit 6. For gennemgang af business case henvises til vejledningen til statens business case-model. De øvrige tre ledelsesprodukter, samt program risikoregisteret som er en del af programpræciseringsdokumentet, er kort gennemgået nedenfor.

5. Programgrundlag

Formål: Beskriver programmets mål og formål og benyttes til at vurdere, om programmet er realistisk, og om målsætningen er realistisk. Programgrundlaget udbygges i præciseringsfasen til programpræciseringsdokument (PPD).

Indhold: Programgrundlaget er det første ledelsesprodukt, som beskriver de samlede rammer for programmet inkl. første overslag på gevinster og omkostninger, en foreløbig visionsbeskrivelse og en vurdering af, hvilke bølger og hvilke projekter, der skal til for at realisere visionen.

6. Risikoregister program

Formål: Risikoregisteret har til formål at identificere, dokumentere og aktivt styre de risici, der påvirker eller potentielt kan påvirke programmet.

Indhold: Indeholder beskrivelse af hver risiko, sandsynlighed og konsekvens samt oplæg til afbødende handlinger.

7. Gevinstrealiseringsplan

Formål: Formålet med gevinstrealiseringsplanen er at udarbejde en plan for, hvornår og hvordan gevinsterne i business casen realiseres.

Indhold: Beskriver og konkretiserer hver af gevinsterne i business casen for programmet og angiver, hvornår og hvor gevinsterne realiseres, hvem der realiserer dem, og hvordan realiseringen skal måles. Planen udarbejdes i fasen præcisering af program og detaljeres ved igangsætning til hver bølge, således at det er tydeligt, hvilke gevinster der realiseres som følge af bølgen.

8. Programevalueringsrapport

Formål: Programevalueringsrapporten anvendes til at opsamle erfaringer og læring fra det samlede program. Denne læring videregives til nye programmer og kan give input til vurdering af organisationens generelle governance setup.

Indhold: Rapporten indeholder erfaring og læring fra det gennemførte program, både i form af opfølgning på business casen og realiserede gevinster samt opfølgning på anvendte processer, værktøjer og governancestrukturer i programmet.

4.4 De ni programtemaer

Ni temaer er i programmodellen afgørende for at opnå succes med et program. Det er derfor essentielt, at programledelsen i hele programmets levetid har fokus på disse ni temaer og arbejder med disse i den daglige ledelse og styring af programmet.

Nedenfor gennemgås temaerne kort.

Programorganisering

Etablering af en klar organisation med effektiv governance er hjørnестenen i et succesfuldt program. Den skal derfor løbende monitoreres og tilpasses programmets aktuelle situation. Fx kan der være behov for skift i organisering og i kompetencer mellem udvikling og implementering i en programbølge.

Vision

Visionen er et billede på en bedre fremtid. En god og kommunikerbar vision er en forudsætning for interessentopbakningen til programmet. Programmet skal løbende sikre kommunikation af visionen til interessenterne, for at sikre opbakning til og forankring af programmet i organisationen.

Lederskab og engagement af interessenter

En forudsætning for et succesfuldt program er engagement og aktiv deltagelse fra interessenterne. Interessenterne skal opfatte gevinster som attraktive for at programmet opnår succes. Dette kommer ikke af sig selv, men kræver en løbende ledelsesmæssig indsats med information og dialog om programmets formål og resultater.

Ledelse af gevinstrealisering

Ledelse af gevinstrealisering er hjertet af programledelse. Det er vigtigt at identificere

såvel gevinster som ulemper oplevet af interessenterne og aktivt forfølge gevinstrealiseringen.

Design og leverance af to-be scenarie (fremtidsmodel)

Det er fremtidsmodellen, som operationaliserer visionen og gør det muligt at modellere gevinsterne og designe projektkataloget, som skal virkeliggøre visionen. Selv om fremtidsmodellen etableres tidligt i programmet i præciseringsfasen, er det nødvendigt løbende at vurdere, om den fortsat er holdbar og eventuelt justere den i takt med opnåede resultater som følge af gennemførelse af bølger.

Planlægning og kontrol

Planlægning og kontrol af det samlede program er en særlig ledelses- og styringsdisciplin, som kræver fokus og ressourcer i hele programmets levetid. Det indebærer bl.a. processer og procedurer ift. løbende planlægning og styring af fremdriften i programmet for at sikre proaktiv håndtering af mulige afvigelser.

Business case

Business casen er det fundament, hvorpå ledelsen ultimativt baserer sin beslutning om at fortsætte eller stoppe programmet. Eftersom programmet er en levende størrelse, er business casen ikke statisk, men kræver løbende genbesøg og justering ift. gevinster, udgifter og risici.

Risikohåndtering

Succesfulde programmer er i stand til løbende at håndtere og tolerere usikkerhed kompleksitet og uklarhed. Dette gøres gennem risikohåndtering og emnehåndtering og indebærer bl.a. etablering af strategi og proces for det løbende arbejde med risikohåndtering i programmet for at sikre proaktiv identifikation og håndtering af væsentlige risici.

Kvalitetsplanlægning og –sikring

Kvalitetsplan og –sikring skal igennem hele programmet tilsikre, at programmet er på rette spor ift. opnåelse af målene i visionen. Kvalitet skal styres såvel i forhold til leverancer som processer og procedurer. Derfor skal der lægges planer for kvalitetsstyring og kvalitetssikring, og der skal følges op på kvaliteten af leverancerne fra hvert af projekterne og følges op på kvaliteten af de processer, der udføres i programmet.

4.5 Grundlæggende ledelsesprincipper

Syv ledelsesprincipper er retningsgivende for programledelsens arbejde, hvilket betyder, at hver ledelsesrepræsentant (hvad enten der er tale om programejer, programleder, forandringsejer eller medlem af programstyregruppen) bør arbejde ud fra disse og løbende evaluere egen indsats og ledelse ift. at efterleve dem.

- Sikre overensstemmelse med strategier
- Lede forandringer
- Kommunikere fremtidens fordele
- Lede proaktiv gevinstrealisering
- Tjekke programorganiseringens værdi
- Sikre organisatoriske forandringer
- Skabe læring i organisationen

Programprincipperne kan anvendes individuelt af ledelsesrepræsentanterne til at vurdere egen indsats, men kan fx også tages op i styregruppen som en drøftelse af, om arbejdet har det rette fokus.

5. Program organisation

Dette kapitel beskriver kort, hvordan program organisationen kan sammensættes, herunder et antal anbefalede organisatoriske elementer.

5.1 Organiseringen af programmets ledelse

Da programmer er betydeligt mere komplekse både i deres formål, deres sigte og deres interessentlandskab end projekter er der også en tendens til at den organisering, der opstilles omkring et program er kompleks.

Der er dog to centrale elementer i programstrukturen, som altid skal være til stede:

- Programmets styregruppe, med en identificeret programejer. Programejeren er også formand for styregruppen.
- Programlederen

Derudover kan der identificeres en række støttende organisatoriske elementer, som kan anvendes efter behov:

- Programsekretariat
- Ændringsmyndighed
- Referencegrupper
- Koordineringsforum
- Løsningsforum

Endelig kan styringen af de underliggende projekter organiseres på flere forskellige måder:

- Projekt styregruppe
- Projekt ledelse

5.2 Programejer (programstyregruppeformand)

Programmets styregruppe ledes af programejeren.

Formand for programstyregruppe er programejeren, dvs. den person i organisationen, som har det samlede ansvar for programmet. Formanden for programstyregruppen er ejer af den samlede program business case og har sammen med forandringsejeren ejerskab til gevinstrealiseringen.

5.3 Programmets styregruppe

Programstyregruppen har det overordnede ansvar for et programs samlede succesfulde realisering af det strategiske mål.

Programstyregruppen bør optræde som et samlet ledelsesorgan, der løbende monitorer programmet og de underliggende projekters fremdrift, forbrug og leverancer og som med beslutninger og godkendelser guider programmet mod målet.

Programstyregruppen vil med det strategiske mål for øje være ansvarlige for løbende at vurdere, om de tilknyttede projekter er de rigtige og har mandat til at igangsætte, omprioritere eller stoppe projekter i programmet.

5.4 Programlederen

Programlederens overordnede ansvar er at lede programmet sikkert frem mod opnåelse af den strategiske transformation og realisering af den samlede business case.

Programlederen har det daglige ansvar for programmets samlede fremdrift. Det er programlederen, der igangsætter og afslutter, eventuelt i utide, projekterne i programmets projektkatalog.

Det er også programlederen, der løser afhængigheds- og ressourcekonflikter mellem projekterne, og det er programlederen, der har ansvaret for de centrale registre, så som risikoregister, konfigurationsregister og afhængighedsregister.

5.5 Programsekretariat

Programsekretariatet er det administrative centrum i programmet. Programsekretariatet er programlederens forlængede arm i forhold til ansvar for registre og rapportering.

Afhængig af den valgte organisering kan programsekretariatet også være projektsupport for de underliggende projekter.

5.6 Ændringsmyndighed

Det kan være hensigtsmæssigt at have et organ på programniveau, der med et uddelegeret mandat fra styregruppen, kan håndtere ændringsanmodninger. Denne ændringsmyndighed kan have en permanent sammensætning, eller den kan være sammensat fra gang til gang ud fra de ændringer, der skal behandles.

5.7 Referencegruppe

Det kan være hensigtsmæssigt for programmets formål, og specielt i relation til de forandringer som programmet skal levere, at der organiseres en eller flere referencegrupper, hvor interesserenter kan bruges sammen til orientering eller høring.

Referencegrupperne bør ikke tildeles et beslutningsmandat i forhold til programmets fremdrift og sammensætning, men kan have et sådant i relation til forandringsledelsen og gevinstrealiseringen.

5.8 Koordineringsforum

Det kan være hensigtsmæssigt, at der etableres et programinternt forum hvor de involverede projekters ledelse kan mødes med jævne mellemrum, med henblik for at få løst tværgående problemer inden disse formelt eskaleres til næste ledelsesniveau.

Det bør altid være programlederen, der leder møderne i koordineringsforum.

Centrale fora så som tekniske arkitekter, kvalitetsledere og andre dele af myndigheden kan ligeledes deltager i koordineringsforum, enten som permanente medlemmer eller efter behov.

5.9 Løsningsforum

Mange programmer kan have så komplekst et indhold, at der kan være et behov for at indkalde ekstern ekspertise til at foretage egentlig sagsbehandling på specifikke problemstillinger.

Løsningsforum bør ikke tillægges beslutningsmandat, men kan komme med kvalificerede indstillinger til de rette besluttende organer.

5.10 Projektstyregruppe

Det er ikke nødvendigt altid etablere egentlige styregrupper for de underliggende projekter i programmet. Der kan dog være projekter, der involverer eksterne leverandører på en sådan måde, at der kan være behov for at have en Seniorleverandør repræsenteret på ledelsesmæssigt niveau.

Projektstyregruppen i et program vil dog have et indskrænket, som skal være klart defineret i forhold til såvel programstyregruppen som programlederen.

5.11 Projektledelse

Programmer indeholder per definition en række projekter. Disse projekter kan være organiseret efter forskellige modeller og principper, der ikke nødvendigvis er i direkte overensstemmelse med de fællesstatslige modeller eller andre modeller.

Der skal dog under alle omstændigheder være en ansvarlig ledelse for disse projekter, som kan tegne og forpligte disse i forhold til programmet. Denne ledelsesstruktur for de enkelte projekter skal være reflekteret i den organisationsmodel, som opstilles for det samlede program.

6. Programpræciseringsdokument

Dette kapitel beskriver kort, hvordan det centrale styringsdokument i den fællesstatslige programmodel, programpræciseringsdokumentet, er struktureret og skal anvendes.

6.1 Formål med programpræciseringsdokumentet

Programpræciseringsdokumentet (PPD) er det bærende styringsdokument for leveringen af programmet. PPD skal derfor indeholde alle de elementer, som er nødvendige for, at styregruppen har den fornødne kontrol over programmet, samt kan dokumentere overfor væsentlige interessenter, at en sådan kontrol er til stede.

PPD udgør således styregruppens formelle mandat for afvikling af selve programmet. PPD er samtidig kontrakten mellem styregruppen og programlederen. PPD definerer de rammer inden for hvilke programlederen kan udøve sin ledelse og herunder igangsætte og afslutte de projekter, der er nødvendige for at programmet kan levere den forventede forandring og de dermed forbundne gevinster.

6.2 Indhold i programpræciseringsdokumentet

PPD indeholder præciseringer af, hvorledes programmet forholder sig til de forskellige programtemaer.

PPD gentager og udbygger den information, der, på meget overordnet niveau, er præsenteret i programgrundlaget. Udbygningen sker til den detaljeringsgrad, der er nødvendig og tilstrækkelig til at styregruppen har den fornødne kontrol med programmet, samtidig med at programlederen har et tilstrækkeligt mandat til at udøve sin programledelse.

En væsentlig udvidelse af informationen i forhold til programgrundlaget er identifikation og beskrivelse af programmets hovedleverancer, herunder også de væsentligste begrænsninger i forhold til disse leverancer.

På grundlag af disse leverancebeskrivelser opstiller PPD programmets projektkatalog. PPD indeholder endvidere en præcisering af programmets bølgeplan, med hovedleverancerne fordelt over bølgerne.

Programmets budget detaljeres også i PPD, og det fordeles over de identificerede projekter ved anvendelse af tabeller fra business casen.

6.3 Styringselementer

Program Blueprint identificerer og definerer endvidere de styringselementer, som er til rådighed for såvel styregruppe som programleder:

Styrings- område	Statisk element	Dynamisk element	Formål
Organi- sation	Organogram Røller og Ansvars beskrivelser	Rolle indehavere	<p>Dette styringsområde vil opstille et organo-gram, der viser alle rolle, der indgår i pro-gram- og projektledelse</p> <p>For hver rolle, der er identificeret beskrives:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rollens væsentligste formål - Rollens beslutningsmandat - De væsentligste aktiviteter som rollen udfører
Plan	Strategi for plan-lægning	Masterplan for program Projektplaner Faseplaner	<p>Dette styringselement vil definere rammerne for planer og planlægning i programmet. Dette styringselement skal sikre at der er en konsistent tilgang til planlægning på tværs af programmet.</p> <p>Denne tilgang skal sikre en detaljering og ensartethed i planer og planlægning, der gør det muligt for programledelsen og pro-gramstyregruppen at udøve den kontrol, der er defineret som ønskelig og nødvendig.</p>
Risiko	Strategi for risiko-håndtering	Risiko register *)	<p>Dette styringselement vil definere den overordnede tilgang til risiko på programni-veau.</p> <p>Strategien vil fastslå procedurerne for risi-kohåndtering både på programniveau og projektniveau. Strategien vil definere:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Risikovillighed i form af risikotole- rance - Skalaer for sandsynlighed, konse- kvens og nærhed - Eskaleringsgrænser og procedurer
Issues	Strategi for issue-håndtering	Issue register *)	<p>Dette styringselement vil definere pro-grammets overordnede tilgang til aktuelle problemer, benævnt issues.</p> <p>Strategien skal således definere de fælles procedurer for problemhåndtering og eska-lering af issues.</p>
Ændrin- ger	Strategi for æn- dringshåndtering	Ændrings register *)	<p>Dette styringselement vil definere pro-grammets tilgang til ændringer. Der bør kun være en fælles tilgang til håndtering af ændringer på alle niveauer i programmet.</p> <p>Strategien vil definere:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Procedure for fremsendelse og be- handling af ændringsønsker - Ændringsmyndigheden og dennes mandat - Ændringsbudget og anvendelse af dette
Afhængig	Strategi for håndte-	Afhængighedsregister	Dette styringselement vil definere hvorledes

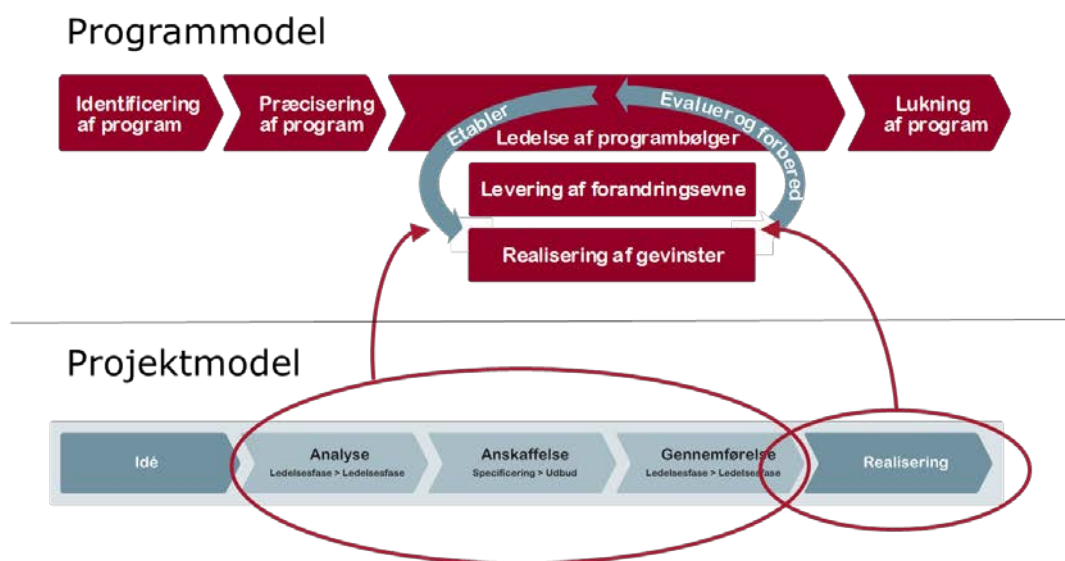
hængigheder	ring af afhængigheder (program eksterne og program interne)	*)	<p>afhængigheder skal håndteres i programmet, herunder hvilket forum der vil blive etableret for at håndtere de identificerede afhængigheder.</p> <p>Der er tale om følgende former for afhængigheder:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Program til/fra ekstern - Projekt til/fra ekstern - Program til/fra projekt - Projekt til projekt
Kvalitet	Strategi for styring af kvalitet	Kvalitetsregister **) Godkendelses register **)	<p>Dette styringselement vil definere den fælles del af kvalitetsstyringen i programmet.</p> <p>Det anderkendes at programmerne kan indeholde fremstilling af specialistprodukt, der kræver specifikke kvalitetsstyringstiltag og metoder, som ikke skal beskrives på programniveau.</p>
Konfiguration (versionshåndtering)	Strategi for konfigurationsstyring	Konfigurations register **)	<p>Dette styringselement beskriver hvorledes alle programmets leverancer og produkter vil blive konfigurationsstyret.</p> <p>Det vil med stor sandsynlighed være projekter i programmet, som vil have andre og mere detaljerede konfigurationsstyringsbehov, disse kan dog ikke tilsidesætte de fælles programmæssige regler for:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Versionering - Navngivningsstandard - Identifikation - Arkivering/lagring
Fremdrift	Strategi for rapportering	Statusrapporter fra projekter ***) Statusrapporter fra projekter ***)	<p>Dette styringselement beskriver hvorledes programmet ønsker status for fremdrift rapporteret fra projekterne, både hvad angår indhold og frekvens.</p> <p>Styringselementet vil ligeledes beskrive hvorledes programlederen skal rapportere fremdrift til styregruppen.</p>
Kommunikation	Strategi for kommunikation	Interessent analyse Kommunikationsplan	<p>Dette styringselement beskriver hvorledes programmet vil kommunikere med sine interessenter.</p> <p>Interessentanalysen er derfor en væsentlig del af denne strategi. Strategien vil indeholde:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Interessent grupper - Kommunikationskanaler - Kommunikationsformer - Kommunikationsansvar
Produkter	PID	Projektplaner Faseplaner	<p>Hvert projekt i programmet vil have en PID. Der kan her tages udgangspunkt i PID fra den fællesstatslige it-projektmodel. Der vil dog være en række af elementerne i PID'en, der vil være helt eller delvist defineret på programniveau.</p>

7. Sammenhæng til den fællesstatslige it-projektmodel

Dette kapitel beskriver kort, hvordan den fællesstatslige programmodel og den fællesstatslige it-projektmodel hænger sammen.

7.1 De to modeller og sammenhængen mellem dem

De to modeller eksisterer parallelt, og den ene overflødiggør ikke den anden. Alle projekter i et program skal således som udgangspunkt følge den fællesstatslige it-projektmodel – dog er der visse ledelsesprodukter, som udarbejdes på programniveau, og som derfor ikke skal defineres for et projekt.



Programmodellens bølger består hver af et eller flere projekter. Hvert projekt ledes i henhold til faserne i den fællesstatslige it-projektmodel.

7.2 Ledelsesprodukter for it-projekter i et program

Projekter i et program skal udarbejde færre ledelsesprodukter end projekter, der står alene.

For projekter, som indgår i et program, kan der nøjes med at udarbejdes **PID** og **projektafslutningsrapport** udarbejdes. De øvrige produkter – projektgrundlag, business case og gevinstrealiseringsrapport - skal ikke udarbejdes og er derfor i overblikfiguren angivet med stiplede kant. For it-projekter, der er en del af et program og som skal forelægges for It-projektrådet, skal alle obligatoriske ledelsesprodukter, herunder BC

for projektet, udarbejdes. Hertil skal medsendes et notat på programmet til risikovurderingen. Kontakt Ministeriernes projektkontor for yderligere information.



Da programmet indgår i et program, er det heller ikke alle dele af PID'en, som det er relevant at udfylde. I tabellen nedenfor er angivet, hvilke dele af PID'en, der ikke skal udfyldes af et projekt, eller som kun delvist skal udfyldes:

PID kapitel	Kommentar til udfyldelse
Kapitel 5 – Økonomiske hovedtal og finansiering	Kun input til business casens udgiftsside skal angives (projektbudgettet).
Kapitel 10 – Tilrettelæggelse og tidsplan	10.1 om strategier skal sandsynligvis ikke udfyldes, da disse i de fleste tilfælde defineres på programniveau. Dette aftales konkret med programlederen.
Kapitel 12 – Kvalitet	Kvalitetsstrategi skal sandsynligvis ikke beskrives her, da denne i de fleste tilfælde defineres på programniveau. Dette aftales konkret med programlederen.
Kapitel 13 – Risici	Rammen for risikostyringsaktiviteter vil sandsynligvis være beskrevet på programniveau. Dette aftales konkret med programlederen.
Kapitel 15 – Kommunikation	Kommunikationsaktiviteter (15.2) koordineres oftest på programniveau for at hindre, at flere af programmets projekter kommunikerer ukoordineret til samme interessenter. Det er dog sandsynligt, at der vil være enkelte projektspecifikke kommunikationsaktiviteter. Dette aftales konkret med programlederen.

Projektgrundlaget forventes at blive defineret af programledelsen ud fra projektkataloget.

Business case udarbejdes for programmet som helhed, og alle gevinster defineres på programniveau. I den fællesstatslige business case angives udgifterne for hvert projekt dog separat som input til et aggregeret udgiftsoverblik. I forhold til risikovurdering af it-projekter under et program gælder særlige regler, se Budgetvejledning 16.

Gevinstrealiseringsrapporten udarbejdes derfor heller ikke for et projekt. Denne rapport udarbejdes ved afslutning af hver bølge i programmet. Projektafslutningsrapporten bør således fokusere på evaluering af, om leverancerne er leveret i henhold til plan og kvalitet.

7.3 Informationssikkerhed for it-projekter i et program

Der er krav om, at alle it-projekter skal lave vurderinger af informationssikkerheden af informationsaktivet og it-løsningen i analysefasen. Informationsaktivet er den information (data), som skal behandles af it-løsningen, og som skal sikres. Vurderingerne laves via to produkter, en konsekvensvurdering af privatlivet (PIA) og en sikkerhedsmæssig risikovurdering, hvoraf det ene, PIA, kan udelades såfremt it-løsningen ikke skal behandle personoplysninger. Spænder de informationssikkerhedsmæssige udfordringer på tværs af projekter, skal programmet lave en samlet vurdering. Der henvises til vejledning for PID for projekter for yderligere beskrivelse og hjælp til PIA og sikkerhedsmæssig risikovurdering.

7.4 Værktøjer for it-projekter i et program

Nedenstående figurer illustrerer anbefalede værktøjer for it-projekter ift. it-projektmodellen. Værktøjer kan bruges i flere af projektets faser, og skal derfor i figuren ses som generiske værktøjer, der ikke er tilknyttet en specifik fase.



Det er **obligatorisk for et projekt at rapportere afvigelser** til programledelsen, og her kan værktøjet afvigelsesansøgning anvendes, såfremt dette besluttet på programniveau.

Udbudsstrategi og **interessenthåndtering** kan i det konkrete program være besluttet på programniveau. Hvis dette er tilfældet, skal et projekt ikke udarbejde disse men i stedet følge programstrategier og udbudsstrategi på programniveau. Dette aftales konkret med programlederen.