DIGITALISERINGSSTYRELSEN

Projektorganisationens roller & ansvar

September, 2018

Indhold

Emne	Side
Introduktion	3*
Styregruppeformand	4
Gevinstejer (seniorbruger)	7
Seniorleverandør	10
Styregruppens samlede ansvar ved projektets faseovergange	13
Projektleder	14
Product Owner	17
Scrum Master	20
Samlet projektorganisation	23

*Links er klikbare i diasvisning

DIGITALISERINGSSTYRELSEN

Introduktion

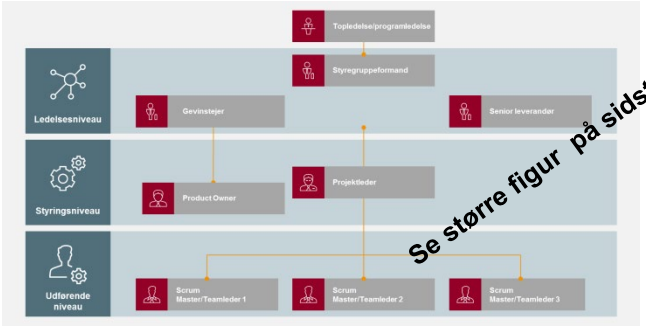
STYR PÅ PROJEKTORGANISATIONENS ROLLER OG ANSVAR SKAL SIKRE GOD STYRING AF IT-PROJEKTER

Udgangspunktet for dokumentet Projektorganisationens roller og ansvar i den fællesstatslige it-projektmodel er regeringens *Strategi for it-styring i staten*. En bedre og mere sammenhængende offentlig sektor kræver digital omstilling. Det kræver ledere og medarbejdere med de rette kompetencer og tydelige forventninger til roller og ansvar i projektet for at sikre en målrettet og værdiskabende styring af it-projekter.

PERSONGALLERIET I PROJEKTORGANISATIONEN

Projektorganisationen består som minimum af fire vigtige roller på et ledelses- og styringsniveau. Derudover er der ved brug af agile udviklingsmetoder yderligere to vigtige roller, nemlig Product Owner og Scrum Master.

For hver af disse seks roller er der udarbejdet en ansvars- og kompetenceprofil. Profilerne har til formål at skabe en klar rolle- og ansvarsfordeling i projektet og sikre, at organisationen har et udgangspunkt for at kunne identificere og udpege de rette personer med de rette kompetencer til de væsentligste roller i projektet.



Se større figur på sidste side

ANSVARS- OG KOMPETENCEPROFILER

Den fællesstatslige it-projektmodel indeholder ansvars- og kompetenceprofiler for rollerne:

- Styregruppeformand
- Gevinstejer
- Seniorleverandør
- Projektleder
- Product Owner (ved anvendelse af agile udviklingsmetoder)
- Scrum Master (ved anvendelse af agile udviklingsmetoder)

I profilerne er begrebet gevinstejer bevidst anvendt som en fællesbetegnelse for seniorbruger/gevinstejer. Det er et udtryk for, at seniorbrugerens primære rolle i it-projekter er at være gevinstejer og sikre, at modtagerorganisationen får skabt de forandringer, der skal til for at realisere projektets gevinster både under og efter projektets levetid. Gevinstejer/seniorbruger skal være en navngiven person, der som udgangspunkt er medlem af styregruppen og er fra forretningen.

STRUKTUR

Ansvars- og kompetenceprofilerne er opbygget i tre sektioner, der beskriver:

1. Rollens ansvar i de enkelte faser i projektet
2. Rollens væsentlige interessenter i projektorganisationen og deres forventninger til rollen
3. De faglige kompetencer, som rollen bør have for at kunne leve op til sit ansvar

Med tydelige forventninger til roller, ansvar og kompetencer er det nemmere for organisationen at udpege de rette personer. Samtidig er det nemmere at have en løbende forventnings-afstemning i projektet.

PROJEKTORGANISATIONEN VED BRUG AF AGILE UDVIKLINGSMETODER

Stadig flere myndigheder og it-leverandører benytter agile udviklingsmetoder i udvikling af nye it-løsninger. Hvis det besluttes, at projektet skal køre et agilt forløb skal projektorganisationen tilpasse sig de agile udviklingsmetoder. Det betyder blandt andet, at der tilføjes to agile roller til projektorganisationen: Product Owner og Scrum Master. Derudover skal resten af styregruppen – særligt styregruppeformanden og gevinstejeren – være indstillet på at deltage i flere, men kortere beslutningskrævende fora og være indstillet på at træffe flere beslutninger hurtigere.

Styregruppeformandens, gevinstejerens, seniorleverandørens og projektlederens ansvars i projektorganisationen forbliver dog det samme.

DET SÆRLIGE ANSVAR VED IT-PROJEKTER OVER 10 MIO. KR.

Der er en særlig kompleksitet og større risici knyttet til it-projekter i staten over 10 mio. kr. Derfor kræver det særlige kompetencer og erfaring at lede og være ansvarlig for store statslige it-projekter.

Fremadrettet stilles der krav om, at alle styregruppeformænd og projektledere for it-projekter, der skal risikovurderes af Statens It-råd, skal dokumentere erfaring og/eller uddannelse som hhv. styregruppeformand eller projektleder på et passende niveau. Ansvars- og kompetenceprofilen for disse to roller fremhæver de anbefalede kompetencer og erfaringsniveau for rollerne.

DIGITALISERINGSSTYRELSEN

Ansvars- og kompetenceprofil for styregruppeformanden

Ansvar i projektets faser

BESKRIVELSE

Styregruppeformanden er hovedansvarlig for projektet. Det er den person i organisationen, der ejer business casen og som overfor organisationens ledelse har det endelige ansvar for, at projektet lykkes og er pengene værd, at gevinstrealiseringsplanen er robust og at ansvaret for gevinsterne er accepteret af gevinstejere.

STYREGRUPPEFORMANDENS ANSVAR I PROJEKTETS FASER	SPØRGSMÅL SOM STYREGRUPPEFORMANDEN BØR STILLE SIG SELV
Idéfasen*	
• Ansvar for udarbejdelse af projektgrundlag • Ansvar for at sikre, at projektet er relevant og investeringen står mål med gevinsterne • Ansvar for at sikre opbakning til projektet i organisationen • Ansvar for organisering af projektet og udpegning af en kompetent projektleder	• Er projektomfanget passende ift. problemstillingen, som skal adresseres? • Er projektideens gevinster proportionale med de forventede omkostninger? • Har organisationen de nødvendige ressourcer til at igangsætte et nyt projekt? • Er det det rette tidspunkt at opstarte projektet?
Analysefasen	
• Ansvar for etablering af en retvisende business case og projektgrundlag, der dækker implementering og gevinstrealisering • Ansvar for at sikre fokus og retning for projektet • Ansvar for at sikre finansiering af projektet • Ansvar for risikostyring og løbende vurdering af balancen mellem risikoprofil og projektets gevinster	• Er business casen fornuftig og står de samlede omkostninger mål med de forventede gevinster? • Har projektet det rette scope i forhold til de forventede gevinster? • Er projektplanen realistisk så den kan gennemføres inden for rammerne? • Er gevinsterne realistiske at opnå og har gevinstejerne forpligtet sig? • Er projektets risici identificeret, og er der tager højde for håndtering af væsentlige risici i relevante planer og budgetter?
Gennemførelsesfasen	
• Ansvar for at fjerne sten på vejen for projektet • Ansvar for løbende sparring med projektlederen • Ansvar for balancering af ændringer i projektet med økonomi, gevinster og tidsplan • Ansvar for at sikre rettidig forberedelse af teknisk og organisatorisk implementering • Ansvar for evaluering af projektets indledende faser ved afslutning af fasen • Ansvar for at sikre, at planen for gevinstrealisering er forankret • Ansvar for at sikre, at de organisatoriske rammer for et agilt udviklingsforløb etableres • Ansvar for at sikre, at Minimal Viable Product (MVP) kan danne grundlag for en acceptabel business case	• Har projektet den fornødne fremdrift og leverer projektet det, som det skal? • Holder rammerne? • Er styringsniveauet passende - og er statusrapporteringen tilstrækkelig? • Hvordan fungerer samarbejdet med leverandører og andre væsentlige interessenter? • Er det de rigtige beslutninger, der eskaleres til styregruppen? • Er risici acceptable? • Er den organisatoriske implementering vellykket og får organisationen tidlige indikatorer og gevinster?
Realiseringsfasen**	

Note: * Hvis der ikke er udpeget en styregruppeformand på dette tidspunkt, varetages ansvaret af den leder, som på dette tidspunkt er ansvarlig for projektet
** Styregruppeformandens ansvar ophører med gennemførelsesfasen.

DIGITALISERINGSSTYRELSEN

Ansvars- og kompetenceprofil for styregruppeformanden

Væsentlige interessenter

STYREGRUPPEFORMANDENS VIGTIGSTE INTERESSENTER	ØNSKER AT OPLEVE, AT STYREGRUPPEFORMANDEN….
• Gevinstejer	…har forståelse for den forretning, der skal anvende it-løsningen. At styregruppeformanden sikrer, at der bliver taget højde for de forretningsmæssige behov og at prioriteringer i projektet sker med henblik på at optimere den mulige gevinstrealisering. Derudover, at styregruppeformanden accepterer og støtter op om, at der løbende prioriteres på baggrund af de ønskede gevinster, og at det er forretningen, som prioriterer baseret på forretningsmæssig værdi.
• Seniorleverandør (ekstern)	…sikrer et godt samarbejdsklima og har forståelse og respekt for de kommercielle vilkår, som samarbejdet bygger på. Herunder også at styregruppeformanden sikrer, at organisationen stiller ressourcer til rådighed som aftalt. Derudover, at styregruppeformanden forstår den agile udviklingsmetode og accepterer at stå på mål for, at det muligvis kun er et Minimal Viable Product (MVP) som leveres.
• Seniorleverandør (intern)	…laver klare og tydelige aftaler med interne leverandører og sikrer, at it-løsningen passer til organisationens it-landskab og strategi, således at interne leverandører af fx it-drift ikke påføres unødige omkostninger. Derudover, at styregruppeformanden forstår den agile udviklingsmetode og accepterer at stå på mål for, at det muligvis kun er et Minimal Viable Product (MVP) som leveres. At styregruppeformanden bidrager til at sikre, at udviklingsteamet ikke får udefrakommende opgaver samt sikre, at medlemmer i teamet ikke udskiftes.
• Projektleder	…er tilgængelig og tager aktivt del i projektet ved at yde sparring og løse udfordringer, som projektlederen ikke har mandat til eller mulighed for at løse. At styregruppeformanden desuden forstår, hvad projektet handler om og har interesse for og indblik i projektets aktuelle status, herunder hvilke risici, der aktuelt truer projektet.
• Topledelse	…sikrer, at projektet fortsat er relevant ift. myndighedens strategi, og at der er styr på, at projektet leverer som det skal og overholder sine rammer. Skulle projektet blive udfordret inddrager styregruppeformanden ledelsen rettidigt og på en relevant og hensigtsmæssig måde. *(I større it-projekter skal styregruppeformanden være en del af topledelsen)*
• Brugere i modtagerorganisationen	…har forståelse for den forandring, brugerne står overfor, herunder hvilke adfærdsændringer det kræver blandt brugerne at kunne realisere gevinsterne. Derudover, at styregruppeformanden sikrer, at der er fokus på den organisatoriske implementering og engagement blandt ledelsen til at drive forandringen og håndtere væsentlige barrierer i gennemførelses- og realiseringsfasen.

DIGITALISERINGSSTYRELSEN

Ansvars- og kompetenceprofil for styregruppeformanden

Faglige kompetencer

FAGLIGE KOMPETENCER	BESKRIVELSE	ANBEFALET ERFARING VED STØRRE PROJEKTER OVER 10 MIO.
Digitalisering	Forståelse for de muligheder digitalisering rummer og evnen til at identificere og være fortaler for, hvordan digitale løsninger kan understøtte myndighedens mission og arbejdsprocesser. Styregruppeformanden skal have forståelse for de eksisterende rammevilkår for digitalisering og sikre, at der tages hånd om krav til bl.a. udbud, it- og datasikkerhed, persondataforordningen, integration til andre løsninger m.m.	Solid erfaring med både udvikling og implementeringen af it-løsninger.
Risikostyring	Har betydelig erfaring med risikostyring, herunder hvordan der løbende styres på og følges op på risici. Skal kunne give sparring i forhold til både identificering, registrering og passende håndtering af risici i projektet.	Solid erfaring med identificering og analyse af strategiske risici og rutine i at sikre opfølgning på risici og aftalte handlinger.
Forretnings-forståelse	Indsigt i de forretningsområder som bliver berørt af projektet og evnen til at sikre, at beslutninger og prioriteringer bliver truffet i overensstemmelse med modtagernes behov.	Dybdegående indsigt i forretningsområderne, særligt med henblik på at udfordre foreslåede løsninger og agere troværdig sponsor for projektet.
Styregruppe-kompetencer og projektledelse	Kendskab til myndighedens projektmodel og erfaring med at anvende de redskaber, der er særligt vigtige for styregruppen, fx projektets business case og gevinstrealisering, projekt- og faseplaner samt tilhørende status m.m. Tilstrækkelig erfaring til at kunne efterspørge det rette grundlag for styregruppens beslutninger, eksempelvis gennem konsekvensvurderinger.	Dokumenteret erfaring og/eller uddannelse som styregruppeformand på et passende niveau.
Gevinstrealisering	Erfaring med organisatorisk implementering og forståelse for sammenhængene mellem gevinster, adfærd, kompetencer og leverancer. Evnen til at sikre, at der tidligt i it-projektet foreligger en realistisk vurdering af den nødvendige indsats for at få en vellykket organisatorisk implementering i driften/forretningen, og at forandringsindsatsen planlægges med tilstrækkelig tid, ressourcer og midler.	Solid erfaring med gevinstrealisering i offentlige myndigheder og evnen til at sikre et løbende fokus på tidlige indikatorer og gevinster.
Strategisk forståelse	Evnen til at skabe en klar kobling mellem projektets vision og myndighedens strategiske målsætninger og løbende vurdere, om projektet fortsat er vigtigt for myndigheden i sin nuværende form.	Skal gennem hele projektforløbet kunne fastholde fokus på projektets forretningsmæssige formål og sikre at dette ligger til grund for prioriteringer.
Kommunikation	Solide kommunikationskompetencer og evnen til at være projektets talsmand overfor vigtige interessenter både internt og eksternt. Evnen til at formidle budskaber, oversætte komplekse og/eller tekniske problemstillinger til et tilgængeligt sprog og målrette kommunikation.	Skal have omfattende erfaringer med komplekse interessentlandskaber og være villig til aktivt selv at håndtere vigtigste interessenter.

DIGITALISERINGSSTYRELSEN

Ansvars- og kompetenceprofil for gevinstejer

Ansvar i projektets faser

BESKRIVELSE
Gevinstejeren er ansvarlig for, at der bliver stillet de rigtige krav til projektets leverancer, og at de mulige gevinster bliver identificeret og realiseret. Gevinstejeren er endelig ansvarlig for, at der foretages de forretningsmæssige forandringer, der er nødvendige for, at gevinsterne realiseres. Rollen kan omfatte flere navngivne personer, hvis projektet kommer til at berøre flere afdelinger eller organisationer.

GEVINSTEJERENS ANSVAR I PROJEKTETS FASER	SPØRGSMÅL SOM GEVINSTEJEREN BØR STILLE SIG SELV
Idéfasen*	
Analysefasen • Ansvar for at definere de overordnede forretningsmæssige krav til projektets leverancer • Ansvar for, at projektets krav bliver beskrevet fyldestgørende • Ansvar for, at der er sammenhæng mellem krav til leverancer og gevinster • Ansvar for at sikre, at de 1-4 styrende gevinster er beskrevet og forankrede • Ansvar for at sikre, at forretningen leverer de aftalte ressourcer til projektet • Ansvar for at sikre, at risici for brugerne er inddraget i projektet	• Er det de rigtige krav, der stilles til projektet og har de den nødvendige kvalitet? • Er det de rigtige personer, der bidrager til udvikling af en kravspecifikation? • Kan forretningen stille de rigtige kompetencer og ressourcer til rådighed for projektet i fornødent omfang? • Har projektet identificeret de rigtige gevinster? Og er de realistiske? • Kan de nødvendige ændringer i driften gennemføres med succes?
Gennemførelsesfasen • Ansvar for at holde brugernes krav op imod det projektet leverer og sikre en løbende prioritering – ved Product Owner i agile udviklingsforløb • Ansvar for at forberede organisationen til implementering og overgang til drift • Ansvar for at påbegynde tidlig gevinstrealisering • Ansvar for at sikre, at planen for gevinstrealisering er forankret • Ansvar for at udfordre konsekvensvurderinger af ændringsanmodninger	• Opfylder leverancerne brugernes krav til it-løsningen? • Er det de rigtige personer, der bidrager til at godkende leverancer? • Er ændringsanmodninger relevante for brugerne? • Er modtagerorganisationerne i tilstrækkelig grad inddraget i fx test af leverancer? • Er brugerorganisationen forberedt til implementering og overgang til drift? • Er der styr på stabiliteten i driften ved ibrugtagningen af den nye it-løsning? • Er der tidlige indikatorer på, at gevinster bliver realiseret?
Realiseringsfasen • Ansvar for fortsat at sikre nye kompetencer og ny adfærd i driften • Ansvar for, at gevinster realiseres • Ansvar for at sikre, at gevinstarbejdet bliver dokumenteret og rapporteret	• Fastholdes de nye måder at arbejde på? • Bliver de tidlige indikatorer og gevinsterne realiseret? • Bliver de forventede gevinster realiseret, og bliver der rapporteret på gevinstrealiseringen?

Note: * Gevinstejeren er som regel ikke udpeget på dette tidspunkt. Det er styregruppeformandens ansvar at inddrage brugernes behov i idéfasen

DIGITALISERINGSSTYRELSEN

Ansvars- og kompetenceprofil for gevinstejer

Væsentlige interessenter

GEVINSTEJERENS VIGTIGSTE INTERESSENTER	ØNSKER AT OPLEVE, AT GEVINSTEJEREN….
• Styregruppen	…har indgående kendskab til modtagerorganisationen, herunder organisering, arbejdsgange, kompetenceniveau mv. og er beslutningsdygtig inden for de områder, der vedrører implementering af it-løsningen og realisering af gevinster i organisationen. Derudover, at gevinstejeren er i stand til klart at kommunikere brugernes behov og stiller de nødvendige ressourcer - og rette faglige profiler - til rådighed for projektet.
• Projektleder	…er tilgængelig og tager aktivt del i projektet ved at yde sparring og løse udfordringer, som projektlederen ikke har mandat til eller mulighed for at løse. Derudover, at gevinstejeren løbende bidrager til prioritering af projektets leverancer baseret på de ønskede gevinster og holder sig orienteret om projektets aktuelle status, herunder hvilke risici, der aktuelt truer projektet.
• Product Owner	…giver mandat til, at Product Owner kan prioritere krav og leverancer til udvikling. Derudover, at gevinstejeren respekterer prioriteringen og ikke forsøger at presse nyt ind i igangværende sprints, og at gevinstejeren stiller de nødvendige ressourcer til rådighed for projektet, fx til udarbejdelse af user stories.
• Brugere i modtagerorganisationen	…involverer de rette personer i formulering af krav til it-løsningen og forberedelse af den organisatoriske implementering. At gevinstejeren er ærlig i sin kommunikation om projektets konsekvenser for brugeren og de forandringer, der er nødvendige for at sikre gevinstfokus i projektet og gevinstrealisering i driften. Derudover, at gevinstejeren løbende afklarer væsentlige spørgsmål fra driften med styregruppen og løser udfordringer, der har konsekvenser for den løbende drift.

Ansvars- og kompetenceprofil for gevinstejer

Faglige kompetencer

FAGLIGE KOMPETENCER	BESKRIVELSE
Digitalisering	Skal være i stand til at se mulighederne i digitalisering og identificere potentielle gevinster ved digital understøttelse af myndighedens mission, opgaver og arbejdsgange. Forståelse for, at digitalisering ikke blot handler om udvikling af en ny it-løsning, men at der er væsentlige implikationer for forretning, drift og brugere og vigtige rammevilkår at tage højde for, herunder krav til datasikkerhed, persondataforordningen o.a.
Forretnings-forståelse	Dyb indsigt i de berørte forretningsområder i organisationen og evnen til at sikre sammenhæng mellem projektets leverancer og brugernes behov. Evnen til at forstå og kommunikere, hvordan it-løsningen kan bidrage til mere effektiv tilrettelæggelse og udførelse af myndighedens opgaver inden for gevinstejerens forretningsområde.
Risikostyring	Kendskab til begreberne i risikostyring for at forstå, udfordre og kvalificere de forretningsmæssige risici, der forelægges styregruppen, og projektets plan for mitigering af væsentlige risici.
Gevinstrealisering	Erfaring med tilrettelæggelse af en organisatorisk implementering, særligt med henblik på at kunne stille krav til og kvalificere projektets plan for implementering og overlevering til drift. Evnen til at drive forandringsprocesser, håndtere modstand i organisationen mod forandringer og sikre at modtagerorganisationen får de nye kompetencer og skaber den nye adfærd, der skal til for at realisere projektets gevinster. Derudover skal gevinstejeren kende til gevinstrealiseringsbegreber og metodikken bag, herunder sammenhængen mellem gevinster, adfærd, kompetencer og leverancer. Endelig skal gevinstejeren have erfaring med gevinstrealiseringsplaner og evnen til at sikre realisering af de planlagte gevinster.
Kommunikation	Stærke kommunikationskompetencer og evnen til at kommunikere troværdigt og rettidigt med brugere og andre vigtige interessenter omkring projektets formål og organisatoriske implikationer ved it-løsningen. Even til at sikre, at styregruppen og projektet får den information, der er nødvendig, for at projektet leverer det rigtige slutprodukt samt at modtagerorganisationen er godt forberedt på at tage imod projektets leverancer og arbejde på en ny måde.

Ansvars- og kompetenceprofil for intern seniorleverandør

Ansvar i projektets faser

BESKRIVELSE

Seniorleverandøren repræsenterer de interne leverandørers interesser i projektet og er ofte en repræsentant for it-afdelingen. Seniorleverandøren er ansvarlig for at overholde de aftaler, der er indgået om leverancer, kvalitet af leverancer, ressourcer og kompetencer samt tidsplan. Seniorleverandørens ansvar og opgaver vil variere alt efter hvilke leverancer, seniorleverandøren er ansvarlig for, projektets valg af udviklingsmetode samt på hvilken måde, projektet ønsker at styre eventuelle eksterne leverandører.

SENIORLEVERANDRØRENS ANSVAR I PROJEKTETS FASER	SPØRGSMÅL SOM SENIORLEVERANDØREN BØR STILLE SIG SELV
Idéfasen*	
Analysefasen • Ansvar for at sikre, at kravene til de beskrevne leverancer, der falder ind under seniorleverandørens ansvar, kan leveres inden for de givne rammer • Ansvar for, at der er stillet driftsmæssige krav til projektet • Ansvar for at stille interne leverandørressourcer til rådighed til løsningsdesign, planlægning, business case-estimering og markedsdialog • Ansvar for at identificere risici, der vedrører projektets leverancer, leverancemetode, eller leverandørressourcer	• Er kravene forståelige for dem, der skal udarbejde leverancerne? • Har organisationen de fornødne kompetencer til at udvikle leverancerne i rette kvalitet? • Har organisationen den fornødne kapacitet til at levere ifølge projektplanen? • Hvor usikre er estimaterne på dette tidspunkt? • Er løsningen egnet til agil udvikling? • Hvordan passer den tekniske løsning i eksisterende it-arkitektur? • Hvordan vil løsningen påvirke det eksisterende driftsmiljø?
Gennemførelsesfasen • Ansvar for at levere de aftalte leverancer til projektet • Ansvar for at indgå i dialog med eventuel ekstern leverandør • Ansvar for at sikre interne ressourcer til projektet • Ansvar for at sikre, at der gennemføres aftalte kvalitetssikringsprocesser • Ansvar for at sikre sammenhæng mellem den tekniske løsning og driftsmiljø • Ansvar for identifikation og overvågning af risici knyttet til leverancer og udviklingen • Ansvar for at sikre, at ressourceforbrug svarer til færdiggørelsesgraden • Ansvar for, at den valgte udviklingsmetode fungerer effektivt • Ansvar for at sikre idriftsættelse af it-løsningen	• Er de rigtige ressourcer tilknyttet projektet? • Leveres der til aftalt scope, tid og kvalitet? • Foretages der test og anden kvalitetssikring i det fornødne omfang? • Følger vi de aftalte standarder? Også omkring agil udvikling? • Er der foretaget konsekvensvurderinger af ændringsforslag, der medfører ændringer i de interne leverandørers leverancer, og er de acceptable? • Lever løsningen op til kriterierne for at kunne idriftsættes? • Er løsningen overdraget til drift uden væsentlige udeståender? • Kan driften acceptere ansvaret for eventuelle åbne risici, der vedrører den fremadrettede drift?
Realiseringsfasen**	

Note: * Der er ikke nødvendigvis udpeget en seniorleverandør på dette tidspunkt
** Seniorleverandørens ansvar ophører med gennemførelsesfasen

DIGITALISERINGSSTYRELSEN

Ansvars- og kompetenceprofil for intern seniorleverandør

Væsentlige interessenter

SENIORLEVERANDØRENS VIGTIGSTE INTERESSENTER	ØNSKER AT OPLEVE, AT SENIORLEVERANDØREN….
• Styregruppen	…har forståelse for den forretning, der skal modtage it-løsningen og bistår med at designe projektets leverancer, så de passer til denne. At seniorleverandøren sikrer, at kravene er forstået af de personer, der skal udarbejde leverancerne. At seniorleverandøren er beslutningsdygtig i forhold til de ressourcer, der indgår i projektet og reagerer, hvis der ikke leveres den fornødne fremdrift eller kvalitet.
• Ekstern seniorleverandør	…har forståelse for opgavesnittet mellem ekstern og intern leverandør og sikrer klare krav til den eksterne leverandørs rapportering, såfremt denne ikke sidder i styregruppen.
• Projektleder	…stiller tilstrækkelige ressourcer og de rette kompetencer til rådighed for projektet, så leverancer kan leveres til aftalt tid, økonomi og kvalitet. At seniorleverandøren sikrer, at de pågældende medarbejderressourcer angiver et korrekt billede af leverancernes fremdrift og giver projektlederen det fornødne grundlag til at styre projektets leverancer og fremdrift.
• Scrum Master	…overholder de regler, som teamet har sat op og sikrer teamets selvstændighed. Derudover, at seniorleverandøren sikrer, at det kun er Product Owner, som udviklingsteamet får opgaver fra og at teamet er beskyttet, så teamet ikke pålægges andre opgaver eller får frataget teammedlemmer.

Ansvars- og kompetenceprofil for intern seniorleverandør

Faglige kompetencer

FAGLIGE KOMPETENCER	BESKRIVELSE
Tekniske kompetencer	Solid erfaring med de teknologier der implementeres. Det kan involvere alt fra it-arkitektur og infrastruktur til løsningsdesign og tekniske integrationer. De tekniske kompetencer skal understøtte, at seniorleverandøren kan sikre fremdrift og kvalitet i de tekniske leverancer. Seniorleverandøren skal kunne sikre anvendelse af den valgte udviklingsmetode og stå på mål for, at et valg om agil udviklingsmetode kan implementeres effektivt.
Projektledelse	Kendskab til projektets gennemførelse og forståelse for sammenhængen mellem leverancer og gevinster. For større projekter anbefales det, at den interne seniorleverandør har væsentlig erfaring med projektledelse og anvendelse af relevante projektledelsesværktøjer, særligt med henblik på at kunne sikre udarbejdelse af relevante og kvalitetssikrede rapporter, kunne foretage konsekvensvurderinger for ændringsanmodninger mv.
Forretnings-forståelse	Forståelse for den kontekst projektets leverancer indgår i og kendskab til, hvordan forretningen vil blive påvirket af leverancerne. Det er en fordel at seniorleverandør har både en strategisk og en forretningsmæssig forståelse af organisationen og ikke kun en it-faglig forståelse.
Kommunikation	Gode kommunikationsevner og evnen til at formidle teknisk svære budskaber til interessenter, der ikke har teknisk forståelse.

Styregruppens samlede ansvar ved faseovergange

Styregruppen skal sikre:

- Projektets rammer og kontekst er fastlagt
- Projektgrundlag er udarbejdet pba. idéfasen -herunder:
    - Identificerede risici på dette tidspunkt er acceptable
    - Forventet tidshorisont og omkostningsniveau på dette tidspunkt er acceptabelt
    - De første overvejelser om ønskede gevinster er gjort
- Plan for analysefasen er realistisk

Styregruppen skal sikre:

- Alle fasens leverancer er godkendt
- Risikovurdering er foretaget, hvis relevant
- Risici er acceptable
- Projektgrundlag er opdateret og godkendt pba. analysefasen
- Business case grundlag er udarbejdet og godkendt, herunder gevinstdiagram, gevinstoversigt og gevinstrealiseringsplan
- Plan for næste fase er realistisk

Styregruppen skal sikre:

- Modtagerorganisationen har implementeret leverancerne
- Driften har overtaget ansvar for udestående leverancer
- Projektgrundlag er opdateret med projektevaluering og godkendt
- Business case grundlag er opdateret og godkendt samt overdraget til gevinstejer
- Tidlige indikatorer og gevinster er realiseret, og gevinst-realiseringsplanen er realistisk ift. at opnå det angivne gevinstpotentiale

DIGITALISERINGSSTYRELSEN

Ansvars- og kompetenceprofil for projektlederen

Ansvar i projektets faser

BESKRIVELSE

Projektlederen er ansvarlig for, at projektet gennemføres inden for de aftalte rammer og at leverancerne leveres til aftalt kvalitet. Projektlederen skal sikre fremdriften i projektet og sørge for, at styregruppen til enhver tid har et passende og retvisende beslutningsgrundlag. Projektlederen er ligeledes ansvarlig for løbende at involvere interne og eksterne interessenter i projektets aktiviteter og sørge for, at der er fokus på forfølgelse af projektets styrende gevinster.

PROJEKTLEDERENS ANSVAR I PROJEKTETS FASER

Idéfasen
- Ansvar for at facilitere drøftelser om projektets formål, gevinster og omfang med styregruppeformand og eventuelt andre interessenter
- Ansvar for at få afdækket projektets overordnede risici
- Ansvar for at planlægge projektets analysefase
- Ansvar for at dokumentere resultaterne af projektets idéfase i projektgrundlaget

Analysefasen
- Ansvar for at facilitere etableringen af en retvisende business case, projektgrundlag og gevinstgrundlag
- Ansvar for at sikre, at styregruppen inddrages i relevante beslutninger og prioriteringer og kan træffe beslutninger på et oplyst grundlag
- Ansvar for at foretage løbende risikostyring i projektet
- Ansvar for at planlægge gennemførelsesfasen

Gennemførelsesfasen
- Ansvar for at sikre fremdrift i projektet og eskalering til styregruppen
- Ansvar for at håndtere ændringer i projektet og kortlægge konsekvenser for tid, gevinster, økonomi, kvalitet og risikoprofil
- Ansvar for at kommunikere og gennemføre teknisk og organisatorisk implementering
- Ansvar for at sikre, at gevinstplanen kan overleveres til relevante enheder
- Ansvar for at overdrage projektets leverancer til drift
- Ansvar for at etablere samarbejdet med Scrum Master og Product Owner

Realiseringsfasen*

SPØRGSMÅL SOM PROJEKTLEDEREN BØR STILLE SIG SELV

- Hvilke afklaringer er vigtige at få foretaget tidligt i projektet for at sikre et effektivt projektforløb? Hvem skal involveres i disse afklaringer?
- Hvilke gevinster er de væsentligste/styrende for projektet?
- Hvor mange ressourcer kræves for at kunne gennemføre analysefasen?
- Hvilke risici ser vi allerede nu, der kan udgøre en trussel mod realisering af de forventede gevinster eller omfanget af dem?

- Er de rette kompetencer fra forretningen involveret i afklaring af projektets omfang, omkostninger forbundet med it-løsningen, den organisatoriske implementering, projektets gevinster mv.?
- Er projektplanen realistisk at gennemføre inden for rammerne?
- Hvad er projektets største risici, og hvordan skal de håndteres? Er de lagt ind i projektplanen og i økonomien?
- Er gevinster valideret og forankret hos gevinstejere?

- Har projektet den fornødne fremdrift? Er styregruppen bekendt med projektets status?
- Er der det nødvendige styringsgrundlag til at sikre, at leverandøren overholder aftaler?
- Er det de rigtige beslutninger, der eskaleres til styregruppen?
- Hvilke risici er indtruffet? Er de mitigerende handlinger tilstrækkelige?
- Er brugerne involveret på passende vis?
- Er den organisatoriske implementering planlagt, og er leverancerne tilstrækkelige til, at organisationen kan realisere de planlagte gevinster?

Note: * Projektlederens ansvar ophører med gennemførelsesfasen

Ansvars- og kompetenceprofil for projektlederen

Væsentlige interessenter

PROJEKTLEDERENS VIGTIGSTE INTERESSENTER	ØNSKER AT OPLEVE, AT PROJEKTLEDEREN….
• Styregruppeformand	…skaber fremdrift og løbende kommunikerer, at projektet er på rette spor, og proaktivt reagerer, hvis det ikke er. Derudover at projektlederen har overblik over og kan forklare konsekvenser ved beslutningsoplæg, der forelægges styregruppen.
• Gevinstejer	…har fokus på de leverancer, der skal understøtte de organisatoriske forandringer, der er nødvendige for at sikre gevinstrealiseringen. Derudover at projektlederen inddrager forretningsressourcer (inkl. kommende brugere) i det omfang, der er aftalt, og løbende afstemmer gevinster ved ændringer i projektets rammer.
• Ekstern seniorleverandør	…har styr på ressource- og leveranceafhængigheder mod eksterne leverancer, og at projektlederen kommunikerer ændringsanmodninger i god tid.
• Intern seniorleverandør	…styrer og planlægger brugen af interne ressourcer og kommunikerer behovsændringer i god tid.
• Brugere i modtagerorganisationen	…kommunikerer løbende om projektets fremdrift og status, herunder særligt om ændringer i brugernes arbejdsgange. At der i god tid er planlagt og afsat tid til kompetenceudvikling.
• Ekstern projektleder	…har styr på egen tidsplan og leverancer og stiller de rette ressourcer til rådighed. Derudover at projektlederen etablerer et godt operationelt samarbejdsklima med fokus på fremdrift.
• Projektteamet	…skaber energi i projektet og understøtter fremdrift ved at fjerne barrierer for projektteamet. Derudover at projektlederen har styr på og kommunikerer væsentlige milepæle i projektet og sikrer, at projektteamet har ressourcer til at levere inden for disse milepæle.
• Scrum Master	…sikrer et godt samarbejde med tydelige rammer og ansvarsfordeling. Herunder, at Scrum Masteren inddrages i projektets planlægning og at der er sammenhæng mellem projektets projektplan, faseplaner og udviklingssprints.
• Product Owner	... sikrer et godt samarbejde med tydelige rammer og ansvarsfordeling. At projektlederen har forståelse for projektets forretningsmæssige kontekst og inddrager Product Owneren i planlægning og prioritering.

Ansvars- og kompetenceprofil for projektlederen

Faglige kompetencer

FAGLIGE KOMPETENCER	BESKRIVELSE	ANBEFALET ERFARING VED STØRRE PROJEKTER OVER 10 MIO.
Projektledelse	Evnen til at planlægge og styre projektet ud fra tid, ressourcer og scope (leverancer/kvalitet) og sikre fremdrift i projektet. Erfaring med at anvende projektledelsesværktøjer og inddrage relevante ressourcer i organisationen på passende vis i analyse-, planlægnings- og implementeringsopgaver. Erfaring med at lede og motivere en projektgruppe og inddrage projektdeltagere i udvikling af milepælsplaner, sprint-, tids- og aktivitetsplaner, interessenthåndtering, risikostyring, estimering mv. Erfaring med at arbejde med business cases, estimering af projektets samlede interne og eksterne omkostninger og konsekvensberegninger ved ændringer i projektets rammer eller leverancer. Derudover, erfaring med risikostyring og processerne for identifikation, analyse, mitigering og opfølgning på risici.	Certificering i projektledelse og indgående erfaring med at drive projekter og anvende projektledelsesværktøjer på projekter af lignende størrelse og kompleksitet. Det anbefales at have en økonomicontroller tilknyttet projektet. I så fald skal projektlederen fortsat kunne forstå og forklare projektets økonomi over for styregruppen, mens de mere tekniske beregninger foretages af controlleren.
Kvalitetsstyring	Kendskab til kvalitetsstyring og de processer, der er indeholdt i sikring af nødvendig kvalitetsstyring. Projektlederen skal særligt have kendskab til de værktøjer, der bruges til kvalitetssikring af tekniske leverancer, herunder typer af tests og deres anvendelse i projektet.	Væsentlig erfaring med kvalitetssikring af tekniske leverancer og erfaring med at samarbejde med testmanagers.
Gevinstrealisering	Forståelse for, hvad en organisatorisk implementering kræver af organisationen og viden om, hvad der driver adfærdsforandringer. Evnen til at kunne håndtere modstand mod forandringer og sikre, at forandringsledelse er en opgave de relevante ledere tager til sig. Erfaring med at styre forandringsledelsesleverancer og vide, hvordan leverancerne integreres i projektplan og gevinstplan. Kendskab til kravene til gevinstrealisering i Statens It-projektmodel og evnen til at facilitere et fuldt gevinstforløb og udarbejde projektets gevinstplan. Projektlederen skal kunne etablere baselines og løbende måle på tidlige indikatorer og på gevinstrealisering.	Tidligere erfaring med at drive forandringsprocesser systematisk og arbejde struktureret med gevinstrealisering i alle projektets faser.
Digitalisering	Forståelse for mulighederne i digitalisering samt et vist niveau af teknisk forståelse i forhold til de teknologier, som projektet anvender. Som ambassadør for projektet skal projektlederen kunne være en troværdig fortaler for digital understøttelse af myndighedens mission og opgaver og skal kunne kommunikere rationalet for valg af den pågældende it-løsning.	
Agil udvikling	Forståelse for projektets udviklingsmodel og være i stand til at sætte et effektivt samarbejde op med Scrum Master og Product Owner, som muliggør det nødvendige styringsmæssige overblik og samtidig sikrer fordelene ved den agile udviklingsmodel.	For større projekter med agil produktudvikling anbefales det, at projektlederen har tidligere erfaring med at lede agile udviklingsprojekter.
Kommunikation	Stærke kommunikations- og formidlingskompetencer og evnen til at kommunikere på rette niveau til forskellige målgrupper. Evnen til at formidle teknisk svære problemstillinger til interessenter, der ikke har teknisk forståelse.	Har omfattende erfaring med håndtering af komplekse interessentbilleder.

DIGITALISERINGSSTYRELSEN

Ansvars- og kompetenceprofil for Product Owner

Ansvar i projekts faser

BESKRIVELSE

Product Owner er ansvarlig for at styre flow af opgaver til udviklingsteamet ved at prioritere listen af opgaver/backloggen på baggrund af krav og behov fra forretningssiden. Product Owner fungerer som gevinstejerens forlængede arm og er bannerfører for den vision, der er for slutproduktet. Product Owner har fået mandat fra gevinstejeren og fungerer som single-point-of-contact i forhold til krav og behov til det udviklede produkt. Product Owner skal til enhver tid stå til rådighed for udviklingsteamet med henblik på foretage forretningsmæssige afklaringer samt sikre tilretning og detaljering af krav og behov.

PRODUCT OWNERS ANSVAR I PROJEKTETS FASER	SPØRGSMÅL SOM PRODUCT OWNEREN BØR STILLE SIG SELV
Idéfasen • Ansvar for at facilitere udviklingen af en klar vision for it-løsningen • Ansvar for at definere Minimum Viable Product (MVP) og stå på mål for dette i organisationen • Ansvar for at sikre prioritering og kvalificering af slutprodukt	• Er der en klar vision for it-løsningen? • Er de rette kompetencer fra forretningen involveret i formulering af en klar vision for slutproduktet? • Hvilke gevinster er de væsentligste for projektet?
Analysefasen • Indgår som en central aktør i gevinstarbejdet • Ansvar for at indsamle og prioritere epics/overordnede behov for projektet • Ansvar for at bidrage til etablering af en retvisende business case	• Er alle overordnede behov i forretningen indsamlet og prioriteret? • Afspejler business casen et retvisende billede af visionen for slutproduktet? • Er det realistisk, at projektet medfører de forventede gevinster? • Har projektet taget højde for, at der skal skabes den rette adfærdsmæssige forandring i modtagerorganisationen?
Gennemførelsesfasen • Ansvar for at slutproduktet skaber mest mulig værdi for forretningen • Ansvar for at vedligeholde projektets backlog med opgaver, user stories, epics • Ansvar for kontinuerligt at indsamle krav og behov og nedbryde disse sammen med teamet • Ansvar for, at de rette brugergrupper er med til produktreviews og de opfølgende læringsloops • Ansvaret for løbende prioritering af alle krav i forhold til forretningsmæssig værdi i skal-/kan-/bør-opgaver. • Ansvar for at støtte forretningen ved klargøring til at tage nye produkter i brug og løbende arbejde med gevinstrealisering	• Er der tilstrækkelig fremdrift i produktudviklingen? • Arbejder udviklingsteamet på de rigtige prioriteringer? • Er der den fornødne detaljering af krav og behov? • Hvilken funktionalitet og hvilke opgaver skal prioriteres i næste sprint for at skabe mest værdi? • Er udviklingsteamet i stand til at håndtere usikkerheder, eller er der behov for yderligere afklaring og vejledning? • Er der særlige udfordringer eller ændringer, som udviklingsteamet skal være særlig opmærksom på?
Realiseringsfasen*	

Note: * Product Owners ansvar ophører med gennemførelsesfasen

DIGITALISERINGSSTYRELSEN

Ansvars- og kompetenceprofil for Product Owner

Væsentlige interessenter

PRODUCT OWNERENS VIGTIGSTE INTERESSENTER	ØNSKER AT OPLEVE, AT PRODUCT OWNER….
• Styregruppeformanden	…har det fornødne mandat til at prioritere mellem behov og opgaver og er i stand til løbende at prioritere de opgaver, der skaber mest værdi i produktudvikling og styre listen af opgaver til udviklingsteamet. Derudover, at Product Owner har en klar vision for slutproduktet og har en god dialog med forretningen i det løbende arbejde med gevinstrealisering og ved klargøring til at tage nye produkter i brug.
• Gevinstejer	…har et indgående indblik i og forståelse for forretningen behov og krav og er i stand til løbende at nedbryde og omsætte dem til teknisk funktionalitet. Derudover, at Product Owner løbende er i stand til at facilitere prioriteringen af krav i forhold til forretningsmæssig værdi. Product Owner tager ansvar for at støtte forretningen i det løbende arbejde med gevinstrealisering og ved klargøring til at tage nye produkter i brug.
• Ekstern seniorleverandør	…er tilstrækkelig allokeret, har stor forretningsforståelse, gode samarbejdsevner, og at Product Owner har det fornødne mandat til at foretage prioriteringer og sikrer at leverancer godkendes
• Intern seniorleverandør	…er tilstrækkelig allokeret, har stor forretningsforståelse, gode samarbejdsevner, og at Product Owner har det fornødne mandat til at foretage prioriteringen af backlog.
• Brugere i modtagerorganisationen	…lytter til brugerne behov og krav til it-løsningen og er i stand til at få afklaret, hvorvidt brugernes input skaber forretningsmæssig værdi.
• Projektleder	…indgår i konstruktivt samarbejde med fokus på fremdrift og løbende holder projektlederen orientereret om sprintplanlægning og ændringer i behov og krav fra forretningen samt implikationer ift. prioritering af opgaver til udviklingsteamet.
• Udviklingsteamet	…er tilgængelig til enhver tid og er i stand til at detaljere og omsætte de forretningsmæssige behov og krav til teknisk funktionalitet. At Product Owner løbende hjælper med at afklare og håndtere usikkerheder og vejlede teamet i opgaveløsningen.
• Scrum Master	…har mandat til at agere som gevinstejerens forlængede arm og klargøre backloggen. At Product Owner har forståelse for den agile metode og respekt for det regelsæt projektet har aftalt at arbejde ud fra og løbende står til rådighed og støtter udviklingsteamet.

Ansvars- og kompetenceprofil for Product Owner

Faglige kompetencer

FAGLIGE KOMPETENCER	BESKRIVELSE
Forretnings-forståelse	Dyb indsigt i, og forståelse for de forretningsområder, som bliver berørt af projektet med henblik på at kunne detaljere behov og krav og foretage de prioriteringer, der skaber størst værdi i projektet. Dette indebærer indgående kendskab til forretningsområdet, inklusive governancestruktur og relevant lovgivning. Evnen til at indsamle krav fra mange interessenter i forretningen for derigennem at sikre, at beslutninger og prioriteringer bliver truffet i overensstemmelse med modtagernes behov. Nogle organisationer vælger at udpege Product Ownere, der har base i forretningen, mens andre ansætter ”professionelle” Product Ownere. I det første tilfælde skal Product Owneren have en grunddig uddannelse i Product Owner rollen, mens det i det sidste tilfælde mere handler at sikre, at Product Owneren har et tæt samarbejde med nogle forretningsspecialister.
Teknisk forståelse	Indgående forståelse for det tekniske domæne og den valgte løsning for at kunne nedbryde forretningens behov og krav og omsætte disse til teknisk funktionalitet i projektet. Passende teknisk forståelse til at kunne foretage en prioritering af alle krav i forhold til forretningsmæssig værdi i skal-/kan-/bør-opgaver.
Agile metoder	Indgående kendskab til projektets udviklingsmodel og evnen til at samarbejde effektivt med Scrum Master og projektlederen inden for de rammer og regler, der er defineret for projektet. For større projekter med agil produktudvikling er det en fordel, at Product Owner har haft en lignende rolle i agile udviklingsprojekter før.
Interessent-håndtering	Forståelse for projektets interne og eksterne interessenter, herunder deres oplevede fordele og ulemper ved projektet. Evne til at finde løsninger, der balancerer de forskellige interesser, og i stand til at kommunikere med og håndtere interessenter på alle niveauer i organisationen.
Kommunikation	Gode kommunikationsevner, der gør Product Owner i stand til at varetage gevinstejerens mandat gennem dialog med interne og eksterne interessenter. Evnen til at målrette kommunikation til de enkelte målgrupper og formidle de forretningsmæssige behov samt rationalet for den givne prioritering af opgaver.

Ansvars- og kompetenceprofil for Scrum Master

Ansvar i projektets faser

BESKRIVELSE
Scrum Master er ansvarlig for, at der bliver etableret klare regelsæt for udviklingsteamet og at de bliver efterlevet gennem hele udviklingsforløbet. Derudover er det Scrum Masterens ansvar at sikre, at den agile udviklingsmetode overholdes af teamet og respekteres i projektorganisationen. Scrum Master faciliterer afholdelsen af workshops og møder internt i teamet sammen med Product Owner og er ansvarlig for, at teamet kan arbejde effektivt på de prioriterede opgaver og har fred for udefrakommende forstyrrelser. Derudover har Scrum Master ansvar for at sikre, at teamet har et godt arbejdsmiljø og kompetencer til at arbejde effektivt og koncentreret. Scrum Masteren agerer ligeledes agil mentor og coach for teamet under hele udviklingsfasen.

SCRUM MASTERS ANSVAR I PROJEKTETS FASER	SPØRGSMÅL SOM SCRUM MASTEREN BØR STILLE SIG SELV
Idéfasen*	
Analysefasen*	
Gennemførelsesfasen • Ansvar for at facilitere udviklingsteamets arbejde i sprints og beskytte teamet fra udefrakommende forstyrrelser, så der skabes ro til udvikling • Ansvar for, at teamet overholder de interne processer og aftalte agile retningslinjer • Ansvar for at dokumentere og håndtere forhindringer, så teamet kan koncentrere sig om udviklingsarbejdet • Ansvar for at undervise teamet i relevante agile metoder og understøtte etablering af en agil kultur • Ansvar for at agere agil mentor og coach for teamet	• Lever vi op til de interne spilleregler, som vi har aftalt i teamet? • Får teamet ro fra eksterne forstyrrelser til at fokusere på udviklingen, og overholder projektets andre interessenter de aftalte retningslinjer? • Overholder vi strukturen i den valgte agile udviklingsmetode, inklusiv prioritering, backlog, sprints, standups, demo, proces- og produktreviews, releaseplan mv.? • Prioriterer vi de opgaver, der understøtter realisering af de største gevinster først, og har vi prioriteret korrekt i skal-, bør- og kan-opgaver? • Har teamet den fornødne produktivitet? • Er de rigtige personer fra forretningen og eventuelle slutbrugere involveret i produktreview?
Realiseringsfasen*	

Note: * En Scrum Master har intet ansvar i ide-, analyse- og realiseringsfasen ved anvendelse af agile udviklingsmetoder i Statens it-projektmodel

Ansvars- og kompetenceprofil for Scrum Master

Væsentlige interessenter

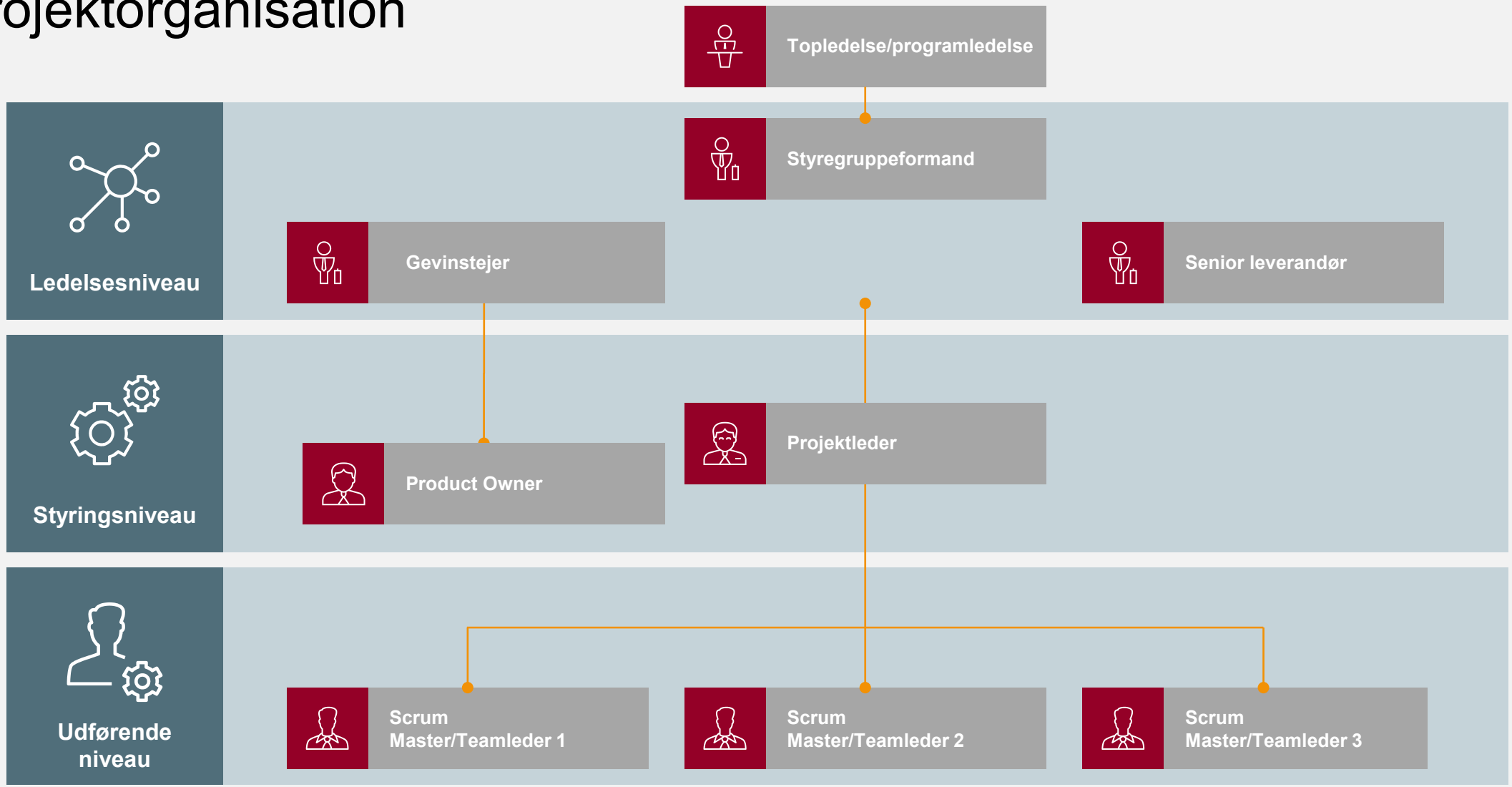
SCRUM MASTERENS VIGTIGSTE INTERESSENTER	ØNSKER AT OPLEVE, AT SCRUM MASTER….
• Product Owner	... er i stand til effektivt at facilitere teamets arbejde og sørge for at teamet overholder de aftalte spilleregler. At Scrum Master understøtter teamets læring, således at teamet udvikler sig henover udviklingsforløbet. At der er klar og tydelig kommunikation med Scrum Master, og at der kommer klare tilbagemeldinger i forhold til status på leverancer, håndtering af problemstillinger og videreformidling af ideer i teamet.
• Projektleder	…eskalerer problemstillinger og forhindringer klart og rettidigt fx hvis aftalte tidsfrister for skal-opgaver ikke kan overholdes eller interne spilleregler for udviklingsarbejdet ikke bliver overholdt. Derudover at Scrum Master sikrer et effektivt og tillidsfuldt samarbejde og er i stand til at skabe arbejdsro for udviklingsteamet ved at håndtere al dialog med andre interessenter i projektet.
• Udviklingsteamet	…hjælper teamet med at opretholde de interne processer og aftalte agile spilleregler og skaber fremdrift i udviklingsarbejdet gennem effektiv facilitering af møder og workshops. Det er særlig vigtigt, at information bliver delt, og ideer bliver bragt frem og udnyttet i teamet. At Scrum Master har fokus på kompetenceudvikling og understøtter teamet i at blive et selvlærende team med det rette mindset og adfærd ved at agere agil mentor og coach.
• Intern seniorleverandør	…er i stand til at sætte et fornuftigt taktslag og sikre effektivitet i teamet samt sikre, at teamet ikke bliver afbrudt og at konsekvensen af eventuelle afbrydelser af sprints og ekstraopgaver er kendt. Forventer desuden, at de udviklede leverancer har den påkrævede kvalitet.

Ansvars- og kompetenceprofil for Scrum Master

Faglige kompetencer

FAGLIGE KOMPETENCER	BESKRIVELSE
Agile metoder	Indgående forståelse af værdierne og principperne i det Agile Manifest og solid erfaring med at anvende de agile metoder og værktøjer. Evnen til at undervise i de agile metoder og skabe løbende læring og kompetenceudvikling i teamet gennem coaching. Evnen til at facilitere interne møder og workshops og dermed sikre en vellykket gennemførelse af scrum aktiviteterne: vedligeholdelse af backloggen, sprintplanlægning, daglige standups, produkt- og procesreview samt udarbejdelse af releaseplaner.
Teknisk forståelse	Kendskab til de teknologier, der skal implementeres. Det kan involvere alt fra løsningsarkitektur og infrastruktur til løsningsdesign og tekniske integrationer. De tekniske kompetencer skal sikre, at Scrum Master både kan indgå i en teknisk dialog med teamet samt med interne og eksterne leverandører. Derudover skal Scrum Masteren være i stand til at kommunikere teknisk kompleksitet til både Product Owner og projektlederen på en måde, så de kan bringe relevant information videre til styregruppen i et forståeligt format.
Forretnings-forståelse	God forståelse for de forretningsområder, som skal modtage it-løsningen og de opgaver og arbejdsprocesser, der vil blive understøttet af eller påvirket af digitaliseringen.
Facilitering	Evnen til at hjælpe teamet med at lykkes gennem ‘servant leadership’. Kompetencer til at facilitere samarbejde, understøtte ideudvikling, videndeling og håndtering af tekniske og procesmæssige udfordringer i teamet. Derudover skal Scrum Masteren understøtte udviklingen i sprintforløb ved blandt andet at effektivisere møder og få det bedste frem i workshops. Skabe en løbende god dialog med projektets interessenter, således at rammerne omkring teamet kan fastholdes og der skabes ro til, at teamet kan fokusere på udvikling og være beskyttet mod interne og eksterne forstyrrelser.
Kommunikation	Stærke kommunikationskompetencer og være i stand til at varetage en god dialog og vedligeholde et godt samarbejde med væsentlige interessenter. Evnen til at kommunikere tekniske problemstillinger i et almindeligt sprog for interessenter, som ikke har dyb teknisk forståelse eller er involveret i udviklingsarbejdet.

Projektorganisation



DIGITALISERINGSSTYRELSEN