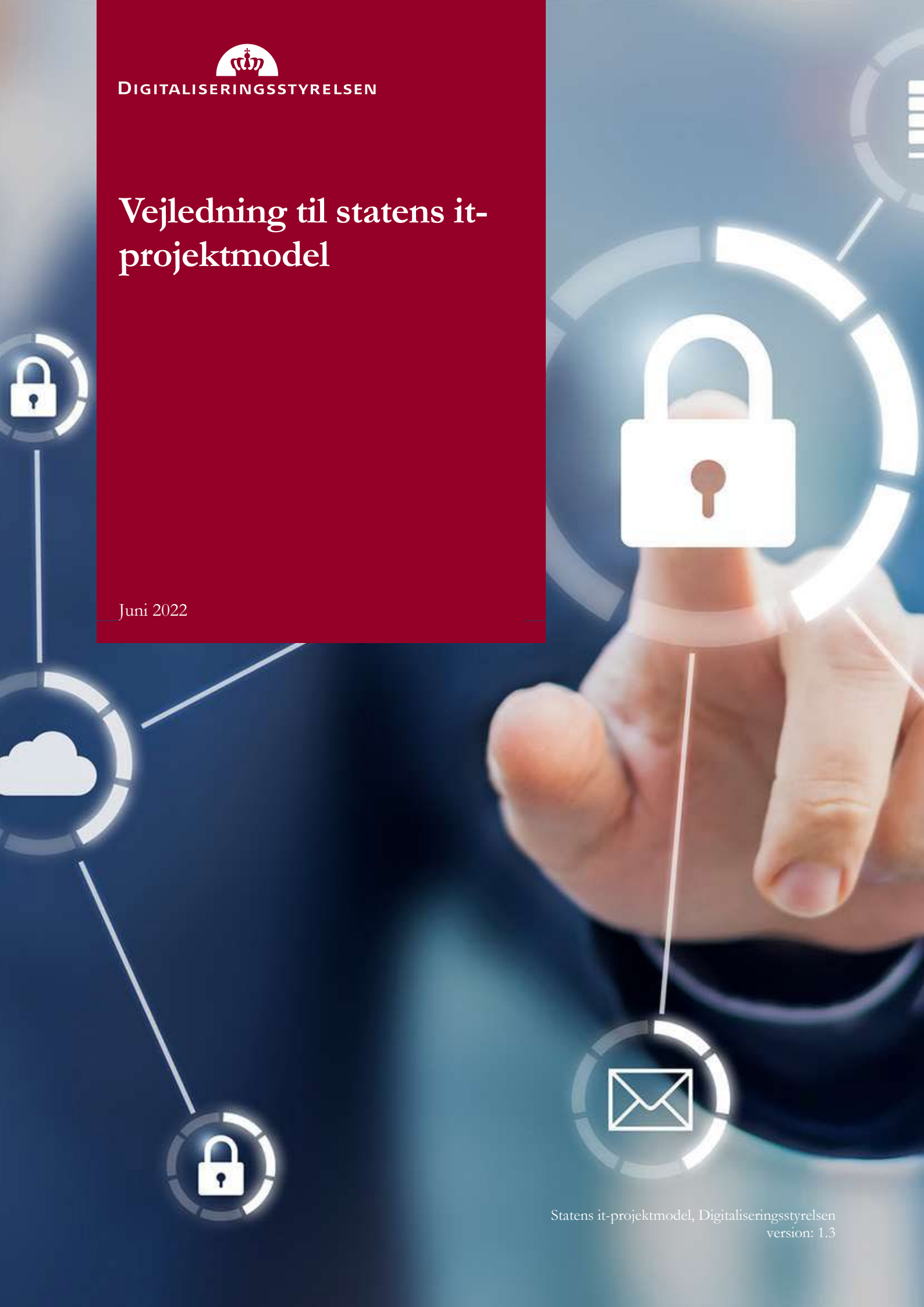
DIGITALISERINGSSTYRELSEN

Vejledning til statens it-projektmodel

Juni 2022



Statens it-projektmodel, Digitaliseringsstyrelsen
version: 1.3

Indhold

1. Indledning ... 4
1.1 Formål med vejledningen ... 4
1.2 Vejledningens sammenhæng til andre dokumenter ... 4
1.3 Hvem skal bruge statens it-projektmodel? ... 5
1.4 Læsevejledning ... 6

2. Statens it-projektmodel ... 7
2.1 Principper for it-projekter i staten ... 7
2.2 Fasemodellen ... 7
2.3 Styringsgrundlag ... 8
2.4 Roller og ansvar ... 9
2.5 Øvrige overvejelser i forbindelse med statslige it-projekter ... 9
2.5.1 Valg af udviklingsmetode ... 9
2.5.2 Risikovurdering ... 10
2.5.3 Persondata og informationssikkerhed ... 11
2.5.4 Arkitekturvalg ... 11

3. Modellens faser ... 12
3.1.1 Ledelsesfaser ... 12
3.1.2 Faseovergange ... 12
3.2 Idéfasen ... 12
3.2.1 Etablering af styringsgrundlag ... 13
3.2.2 Resultat af fasen og kriterier for faseovergang ... 13
3.3 Analysefasen ... 13
3.3.1 Opdatering af styringsgrundlag ... 13
3.3.2 Resultat af fasen og kriterier for faseovergang ... 14
3.4 Gennemførelsesfasen ... 14
3.4.1 Opdatering af styringsgrundlag ... 14
3.4.2 Resultat af fasen og kriterier for faseovergang ... 15
3.5 Realiseringsfasen ... 15
3.5.1 Opdatering af styringsgrundlag ... 15
3.5.2 Resultat af fasen ... 15

4. Styringsgrundlag ... 16
4.1 Projektgrundlaget ... 16
4.1.1 Plan for analysefasen ... 17
4.1.2 Risikolog ... 17
4.1.3 Supplerende projektroller ... 17
4.1.4 Risikotjekliste ... 17
4.2 Business case grundlaget ... 17
4.2.1 Gevinstrealiseringsplan ... 18
4.2.2 Statens business case-model ... 18
4.3 Styregruppeaftale ... 19

5. Roller og ansvar i projektet 20
5.1 Projektorganisering 20
5.2 Projektets ledelsesniveau 20
5.2.1 Bemanding af projektets styregruppe 21
5.3 Rollerne Product Owner og Scrum Master 21
5.4 Projektets styringsniveau 22
5.5 Projektets udførende niveau 22
5.6 Roller og ansvar i projektets faser 22

1. Indledning

Statens it-projekter skal lykkes og de forventede gevinster skal realiseres. Derfor er der udviklet en it-projektmodel, der skal sikre den rette styring og det rette fokus på gevinster for it-projekter i staten.

1.1 Formål med vejledningen

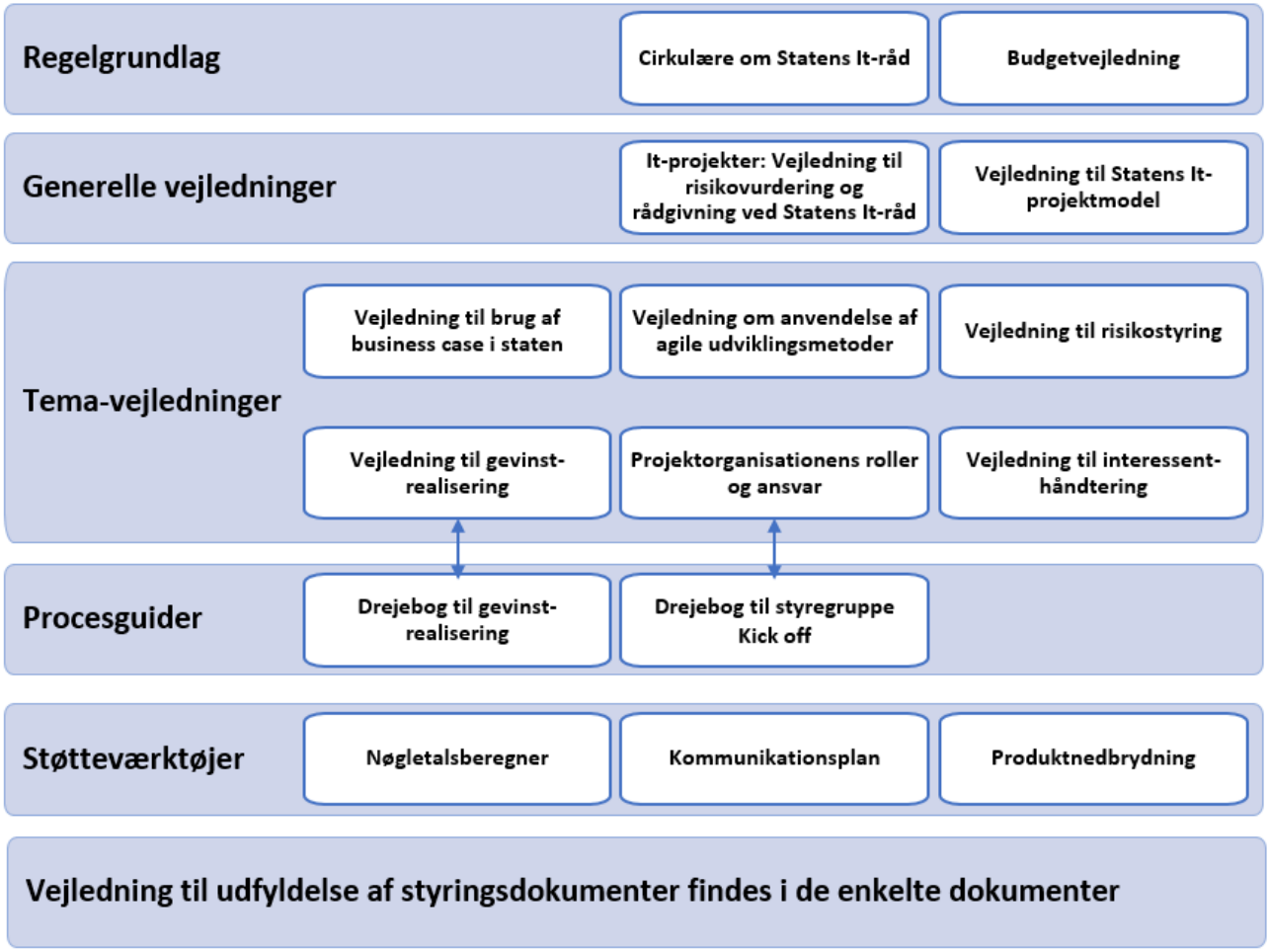
Formålet med *Vejledning til statens it-projektmodel* er at definere rammer og indhold i statens it-projektmodel. Vejledningen er rettet mod alle, der arbejder med it-projekter i staten, og den kan fungere som projekthåndbog for projekter, der følger statens it-projektmodel.

Definition: It-projekt
It-projekter er investeringsprojekter, der omfatter nyudvikling eller væsentlig tilpasning af standard it-løsninger eller omfatter væsentlig tilpasning af allerede eksisterende it-løsninger. En reinvestering i en it-løsning udgør et it-projekt, såfremt reinvesteringen er forbundet med et væsentligt omfang af nyudvikling.

1.2 Vejledningens sammenhæng til andre dokumenter

Vejledningen indgår i en større sammenhæng af dokumenter, som til sammen beskriver tilgangen til at gennemføre projekter i staten.

Figur 1.1: Vejledningskomplekset



Generelle vejledninger består af indeværende vejledning samt It-projekter: *Vejledning til risikovurdering og rådgivning ved Statens It-råd* som beskriver processen for forelæggelse for Statens It-råd.

Temavejledninger detaljerer indholdet i indeværende vejledning, og beskriver, hvordan der skal arbejdes med emner inden for modellen, der er særlig vigtige. Bemærk at temavejledninger kan indeholde krav til projekter, der skal risikovurderes. Læs mere i afsnit 2.5.2 om risikovurderingen.

Procesguider kan hjælpe projektlederen med konkrete anvisninger til, hvordan man kan strukturere afklaringsprocesser og andre særligt besværlige processer.

Værktøjer er materialer, der kan bruges af projektet i det daglige arbejde. Det kan fx være skabeloner eller beregningsværktøjer, som ikke er obligatoriske at bruge, men som stilles til rådighed for projektet, hvis det ønskes.

I temavejledningerne kan der være yderligere krav til risikovurderingen for projekter over 15 millioner kroner. Dokumenterne er detaljeret i tabel 1.1.

Tabel 1.1: Krav til risikovurderinger i temavejledninger

Værktøj/vejledning	Formål	Indeholder krav til projekter under 15 mio. kr.?	Indeholder krav til projekter over 15 mio. kr.?
Vejledning til gevinstrealisering	Forklare, hvordan projekter kan benytte gevinstrealiseringsprincipper i hele projektforløbet	Ja	Ja
Vejledning om anvendelse af agile udviklingsmetoder	Beskrive, hvordan agil udvikling kan tilpasses til statens it-projektmodel	Nej	Ja
Vejledning til risikostyring	Etablere processer for risikostyring i statslige it-projekter	Ja	Ja
Vejledning til brug af business case i staten	Forklare principper bag business case metoden, der anvendes i staten	Ja	Ja
Projektorganisationens roller og ansvar	Beskrive standardroller i projekter og forklare, hvordan det forventes, at hver rolle agerer i projektet	Ja	Ja

1.3 Hvem skal bruge statens it-projektmodel?

Statslige it-projekter, hvor de samlede budgetterede udgifter udgør 15 mio. kr. eller mere, skal bruge statens it-projektmodel. Hvis projektets samlede budgetterede udgifter udgør mindre end 15 mio. kr., stilles der ikke længere krav til anvendelse af statens it-projektmodel. Projekter over 1 mio. kr. skal dog som minimum etablere et styringsgrundlag tilsvarende projektgrundlaget i statens it-projektmodel, men forenklet og i omfang afstemt med projektets størrelse.

It-projekter, hvis samlede budgetterede udgifter initialt vurderes at udgøre mindre end 15 mio. kr., men som senere udvikler sig til at udgøre 15 mio. kr. eller derover, skal anvende statens it-projektmodel samt risikovurderes ved Statens It-råd.

Projektmodellens materialer er udarbejdet, så de kan bruges som styringsgrundlag igennem hele projektets levetid. Styringsgrundlaget kan anvendes af alle projekter, uanset om de skal risikovurderes eller ej. Før projektet ind- sender materiale til risikovurdering i andre formater end det, der lægges op til i denne model, bør myndigheden kontakte Kontor for it-styring og kompetencer i Digitaliseringsstyrelsen, der varetager sekretariatsbetjeningen af Statens It-råd, for at høre nærmere om mulighederne.

Hvis de samlede udgifter til et it-projekt udgør 15 mio. kr. eller derover, skal projektet risikovurderes af Statens It-råd. Det samme gør sig gældende for anskaffelser af standard it-løsninger, der beløber sig til 70 mio. kr. eller derover. Se nærmere i afsnit 2.5.2.

Definition: Projektudgifter
Ved opgørelsen af et projekts samlede udgifter der skal medregnes udgifter til analyse, anskaffelse og gennemførsel, herunder udgifter til leverandører og rådgivere samt internt medgåede lønudgifter. Der medregnes alle udgifter frem til projektorganisationen nedlægges. Hvis et selvstændigt aktiv idriftsættes inden nedlæggelse af projektorganisationen, medregnes de efterfølgende driftsomkostninger dog ikke i de samlede projektudgifter. Renteudgifter indgår heller ikke i opgørelsen af projektets samlede udgifter. Hvis en it-udviklingsaktivitet ikke har en tidsmæssig afgrænset udviklingsperiode, så opgøres de samlede udgifter over en fireårig periode opgjort efter ovenstående definition.

Projekter over 70 mio. kr. skal ud over en risikovurdering også forelægges Folketingets Finansudvalg. Denne proces er nærmere beskrevet i vejledningen *It-projekter: Vejledning til risikovurdering og rådgivning ved Statens It-råd,* som kan findes her.

1.4 Læsevejledning

Vejledningen er bygget op om fire kapitler om statens it-projektmodel, fasemodellen, styringsgrundlag samt roller og ansvar.

Kapitel 2 Statens it-projektmodel omhandler de overordnede elementer i projektmodellen samt yderligere overvejelser i forbindelse med gennemførelse af statslige it-projekter, herunder risikovurdering, informationssikkerhed og persondatasikkerhed samt valg af udviklingsmodel.

Kapitel 3 Modellens faser beskriver de enkelte faser, herunder hvilke elementer af styringsgrundlaget, der skal opdateres, og hvilke krav der er til faseovergang.

Kapitel 4 Styringsgrundlag omhandler styringsdokumenterne i it-projektmodellen.

Kapitel 5 Roller og ansvar i projektet omhandler de tre styringsniveauer i projektet: ledelses-, styrings-, og udførende niveau.

2. Statens it-projektmodel

Statens it-projektmodel er en generel projektledelsesmodel beregnet på at kunne bruges på alle typer af it-projekter, uanset størrelse. Modellen er udarbejdet for at understøtte styring og ledelse af projektet igennem hele projektets levetid og sikre fokus på realisering af gevinster fra projektets start og til efter projektets afslutning.

Dette gøres gennem modellens fem hovedelementer:

1. Fem principper for it-projekter i staten
2. En fasemodel der dækker gevinsternes livscyklus
3. Obligatorisk styringsgrundlag
4. Projektorganisationens roller og ansvar
5. Støtteværktøjer og procesguider (som beskrevet i *afsnit 1.2*)

Statens it-projektmodel er udviklet for at udgøre et ambitiøst, men også realistisk beslutnings- og styringsgrundlag for alle statslige projekter. Modellen er således ikke blot en skabelon til indrapportering til Statens It-råd. Det er også her, at beslutninger mellem styregruppe og resten af projektet er noteret. Det udgør derfor et robust grundlag til at styre og lede projekter i de enkelte myndigheder i forhold til den daglige projektstyring.

2.1 Principper for it-projekter i staten

Staten har fem principper for, hvordan it-projekter skal gennemføres. Formålet med principperne er at sikre, at staten ikke igangsætter unødigt risikofyldte it-projekter. Projektet skal aktivt forholde sig til principperne gennem tilrettelæggelse og gennemførelse, og principperne skal afspejles i de valg, der redegøres for i projektmaterialet.

De fem principper for statslige it-projekter er:

- Staten skal være **ambitiøs** i forhold til digitalisering af den offentlige sektor, men skal kun gå forrest i anvendelsen af umodne tekniske løsninger, såfremt der er særlige perspektiver ved at foretage en sådan satsning.
- Allerede indkøbte eller udviklede løsninger skal **genbruges** i videst mulige omfang. Hvis eksisterende løsninger ikke kan bruges direkte, skal det overvejes, om det bedre kan betale sig at videreudvikle en allerede eksisterende funktionalitet fra en anden styrelse end at foretage nyudvikling af en tilsvarende løsning fra bunden.
- Kun projekter med en **klart beskreven business case** bør gennemføres. Business casen skal løbende opdateres under projektforløbet, og det skal være klart, hvornår og hvordan der følges op på de forventede gevinster.
- Projekter skal **afgrænses** ved at minimere omfang og kompleksitet med fokus på de forretningsmæssige mål. Herved forhindres, at nogle projekter bliver omfangsrige og gaber over for mange og for store leverancer.
- Projekterne skal gennemføres med fælles metoder og kvalificerede ressourcer, således at der i alle projekter er et passende **modenhedsniveau**.

2.2 Fasemodellen

Statens it-projektmodel består af fire faser. Formålet med faserne er at støtte styringen og ledelsen af projektet hen imod de ønskede gevinster ved at give styregruppen mulighed for at tage stilling til projektets fremdrift.

Figur 2.1: Faser i statens it-projektmodel

Modellen består af fire faser:

- Idéfasen: Projektideen kvalificeres og væsentlige gevinster identificeres.

- Analysefasen: Projektet detaljeres, og der etableres et styringsgrundlag for projektet i form af et udvidet projektgrundlag og et business case grundlag. I løbet af denne fase skal projektet til risikovurdering i Statens It-råd, hvis projektets budget er større end 15 millioner kroner.

- Gennemførelsesfasen: Projektets leverancer udvikles og leveres. Det er i denne fase, at projektet foretager kravspecifikation, udbud og udvikling af leverancer samt den organisatoriske og tekniske implementering. Der følges op på tidlige indikatorer for gevinster, og dele af gevinstrealiseringen kan være i gang. Projektgrundlaget og business casen opdateres fortsat, og projektet skal statusrapportere til Statens It-råd.

- Realiseringsfasen: Projektet er på dette tidspunkt afsluttet, og realiseringen af gevinster er overdraget til driftsenheder. Der følges fortsat op på projektets business case.

Idéfasen og realiseringsfasen drives primært af forretningen, hvilket er vist i figuren ved, at faserne har en mørkere farve. De mellemliggende faser drives af projektet – af projektlederen og styregruppen. For at sikre beslutningspunkter og styregruppens stillingtagen til kritiske milepæle i projektet må hovedfaserne ikke overlappe hinanden.

Modellens faser er beskrevet i detaljer i Kapitel 3.

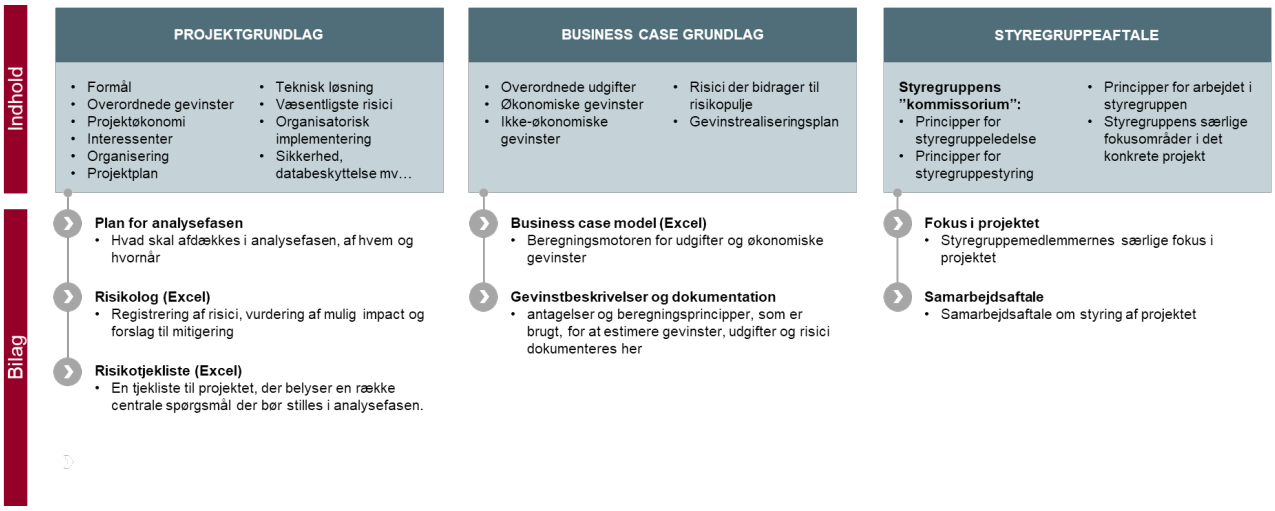
2.3 Styringsgrundlag

De obligatoriske styringsdokumenter i statens it-projektmodel understøtter styring og beslutninger i projektforløbet og giver baseline for overblik over projektets fremdrift og status.

Projektmodellen indeholder tre obligatoriske dokumenter: projektgrundlaget (inkl. bilag), business case grundlaget (inkl. bilag) og styregruppeaftalen. Dokumenterne er illustreret i figur 2.2.

Dokumenterne anvendes gennem hele projektforløbet, og opdateres løbende undervejs. Alle dokumenter har en vejledning til udfyldelse af de enkelte delelementer bygget ind i selve dokumentet.

Figur 2.2: Styringsgrundlaget i statens it-projektmodel



Projektgrundlaget er projektets hoveddokument og er projektets styringsgrundlag. Formålet med dokumentet er at sikre, at styregruppe, projektleder og projektdeltagere er enige om centrale elementer i projektet som fx projektets baggrund, formål, ønskede gevinster, økonomi, omfang og organisering. Det skal anvendes fra projektets idéfase til afslutningen af projektets gennemførelsesfase og evaluering af projektet. Projektgrundlaget er obligatorisk for alle projekter, der følger statens it-projektmodel.

Business case grundlaget beskriver projektets investeringsberettigelse. Formålet med dokumentet er dels at sikre omkostningssikkerhed i projektet gennem estimering af projektøkonomien. Derudover skal det udgøre et

korrekt og oplyst grundlag for gevinstrealisering gennem estimering af økonomiske gevinster og fastlæggelse af gevinstrealiseringsplan for alle gevinster, både økonomiske og ikke-økonomiske.

Styregruppeaftalen er styregruppens kommissorium. Heri beskrives det, hvordan styregruppen skal arbejde, hvem der har ansvaret for, hvilke dele af projektet, og hvad der særligt skal lægges vægt på i styregruppens arbejde.

For dybere beskrivelse af anvendelsen af styringsgrundlaget og de underliggende bilag, se *kapitel 4*.

2.4 Roller og ansvar

Ansvaret for ledelse og styring i de fire faser er forankret forskellige steder i organisationen. For at sikre at ansvaret for beslutninger, ledelse og styring er forankret de rigtige steder, indeholder it-projektmodellen tre styringsniveauer: ledelsesniveau, styringsniveau og det udførende niveau.

Projektleder og styregruppe kan tage udgangspunkt i standardrollerne ved design af projekt- organisationen og bemanding af projektet.

2.5 Øvrige overvejelser i forbindelse med statslige it-projekter

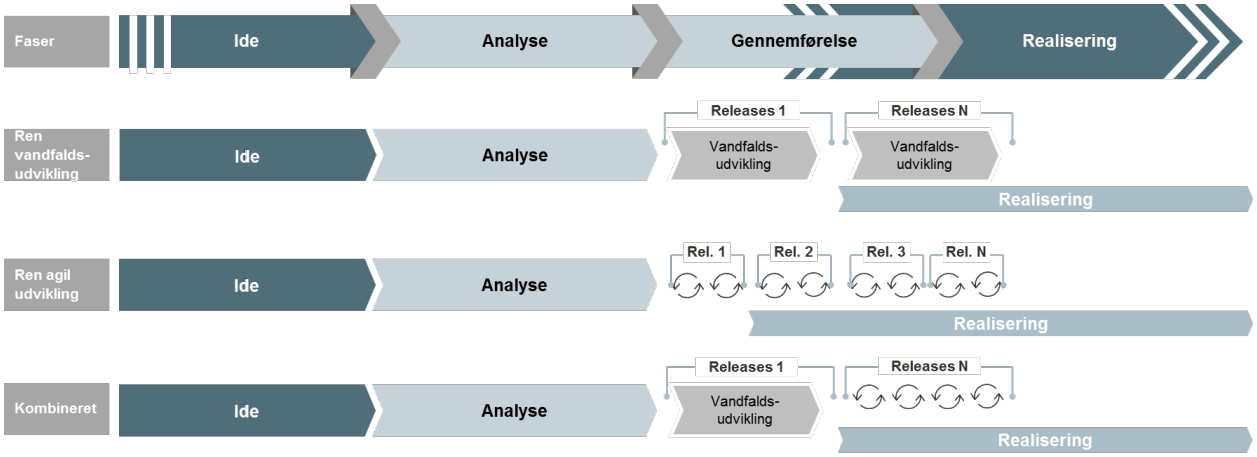
It-projekter i staten skal, ud over at følge statens it-projektmodel, foretage en lang række andre til- og fravalg. I dette afsnit er nogle af disse valg belyst, og det angives, hvor der kan hentes mere information.

2.5.1 Valg af udviklingsmetode

En væsentlig komponent i styringen af it-projekter er tilgangen til it-udvikling. Udviklingsmetoder spænder fra de faste vandfaldsmetoder til agil udvikling.

Projekter har inden for rammerne af statens it-projektmodel mulighed for at udvikle it-systemer på flere forskellige måder, som angivet i figur 2.3.

Figur 2.3: It-udviklingsmetoder



Figuren viser, hvordan projekter kan vælge en ren agil tilgang til deres produktudvikling ved at udvikle gennem sprints og releases, hvor implementering og gevinstrealisering sker løbende, startende allerede fra slutningen af første sprint. Alternativt kan projektet vælge at køre en kombineret metode, hvor en første release baseres på vandfaldsudvikling og de efterfølgende er agile. Endeligt er det også muligt at lave ren vandfaldsudvikling, selvom det også her anbefales, at projektet tilrettelægges, så implementering og gevinstrealisering sker i løbet af gennemførelsesfasen.

Det kræver en vis erfaring og modenhed i anvendelse af agile metoder i en organisation, før det overhovedet giver mening at overveje hvilke it-systemer, der bedst udvikles agil, hhv. efter vandfaldsprincipper. Myndigheden

kan opbygge denne modenhed ved at øve sig på at køre mindre udviklingsopgaver agilt, før man overvejer at benytte metoderne til udvikling i større projekter. Når modenheden er på plads, er der i tabel 2.1 listet fordele og ulemper ved udviklingsmetoderne, som projekter bør overveje før den ene eller anden vælges.

Tabel 2.1: Fordele/ulemper ved udviklingsmetoder

	Agil udviklingsmetode	Vandfaldsudvikling
Særlig anvendeligt i projekter, hvor…	• der er usikkerhed om hvordan den ønskede it-understøttelse skal se ud • der kræves høj grad af kreativitet og løbende tilpasning • der kan defineres en absolut nødvendig kerne af systemet samt nogle elementer der vil styrke systemet yderligere, men ikke er afgørende • det ønskede it-produkt skal løbende i udviklingsperioden tilpasses foranderlige omgivelser	• der er stor sikkerhed om både *hvad* der skal it-understøttes og *hvordan* det skal gøres • der er behov for sikkerhed i hvad der leveres inden for en deadline • alt hvad der skal udvikles, er absolut nødvendigt for at it-systemet har en berettigelse, dvs. at intet kan undlades • der implementeres standardsystemer eller andre løsninger, hvor scope er velkendt

De agile metoder giver ikke nødvendigvis svaret på alle behov i forhold til at beslutte, lede og styre statslige it-projekter. Der stilles derfor fortsat krav til styring, planlægning, brug af projektstyringsværktøjer og governance for projekter der vælger at udvikle agilt.

Bemærk, at uanset om man vælger at benytte agile metoder, er der et krav om at gennemføre en analysefase, der etablerer projektets beslutnings- og styringsgrundlag. Der er ikke noget til hinder for, at projektet benytter værktøjer fra den agile værktøjskasse til at udarbejde løsningsforslag, projektgrundlag, business case grundlag osv. i idé- og analysefaserne.

For projekter over 15 mio. kr., der ønsker at benytte agile metoder til udvikling af hele-, eller dele af it-løsningen er der nogle ændrede krav til projektets styring. Kravene er detaljeret i *Vejledning om anvendelse af agile udviklingsmetoder*, som findes her.

For projekter under 15 mio. kan alle retningslinjer opfattes som anbefalede. Mindre projekter kan være velegnede til afprøve agile udviklingsmetoder og dermed modne og give organisationen den erfaring, der er en forudsætning for senere også at kunne benytte agile udviklingsmetoder på større projekter over 15 mio. kr.

2.5.2 Risikovurdering

Statslige it-projekter over 15 mio. kr. og statslige anskaffelser af standard it-løsninger over 70 mio. kr. skal risikovurderes af Statens It-råd. Statens It-råd tilpasser risikovurderingsprocessen ift. projekternes omkostningsmæssige omfang og kompleksitet.

Risikovurderingen skal finde sted på det tidspunkt i analysefasen, hvor der foreligger gennemtænkte og sammenhængende udkast til *projektgrundlag* og *styregruppeaftale*. Risikovurderingen skal dog ligge så betids inden afslutning af analysefasen, at projektet kan arbejde med It-rådets anbefalinger parallelt med at der arbejdes i bund med *business case grundlaget*. Risikovurderingen fokuserer på at identificere risici og give anbefalinger, så projektet får en god afklaringsproces samt et godt styringsgrundlag.

It-rådet afgør omfanget af rådgivning og opfølgning efter risikovurderingen. Uanset omfanget af yderligere rådgivning skal it-projekterne i It-rådets portefølje indsende dele af styringsgrundlaget ved overgangen til gennemførelsesfasen, statusrapportere halvårligt, indsende et opdateret projektgrundlag ved overgangen til realiseringsfasen og statusrapportere på gevinster et halvt og et helt år efter projektafslutning. Processen er nærmere beskrevet i dokumentet *It-projekter: Vejledning til risikovurdering og rådgivning ved Statens It-råd*, som findes her.

2.5.3 Persondata og informationssikkerhed

Udover de risici, der vedrører de projektmæssige hændelser, skal der også udarbejdes en liste over risici, som relaterer sig til sikkerheden i og omkring it-løsningen. Disse overvejelser udgør den sikkerhedsmæssige risikovurdering, som er en forudsætning, for at projekter kan blive risikovurderet af Statens It-råd. For mere information, se vejledningsteksten i projektgrundlaget.

2.5.4 Arkitekturvalg

I forbindelse med udarbejdelse af den overordnede arkitektur for den tekniske løsning, anbefales det at orientere sig i vejledninger, specifikationer og skabeloner fra den fællesoffentlige digitale arkitektur (FDA). FDA opstiller en række principper for fællesoffentlig arkitektur, herunder retningslinjer for dokumentation af digitaliseringsprojekter, regler for begrebs- og datamodellering samt retningslinjer for webservices. FDA er kun obligatorisk for tværoffentlige projekter samt projekter der er igangsat i regi af den fællesoffentlige digitaliseringsstrategi. Men det anbefales, at it-projekter orienterer sig i det rammesættende dokument Hvidbog om fællesoffentlig digital arkitektur. For flere oplysninger, kontakt arkitektur@digst.dk.

For løsninger med selvbetjening anbefales det ligeledes at orientere sig i den fællesoffentlige referencearkitektur for selvbetjening. For flere oplysninger kontakt Digitaliseringsstyrelsen.

3. Modellens faser

Statens it-projektmodel består af en række faser. Formålet med faserne er at støtte styringen og ledelsen af projektet hen imod de ønskede gevinster ved at give styregruppen mulighed for at tage stilling til projektets fremdrift. Dette gøres ved, at hver fase indeholder en række styrings- og ledelsesaktiviteter, som sikrer, at projektet har fokus på de ønskede gevinster. Aktiviteterne resulterer i et opdateret styringsgrundlag.

Figur 3.1: Faser i statens it-projektmodel

3.1 Ledelsesfaser

Alle it-projekter opdeles i de fire hovedfaser. For større projekter anbefales det, at projektlederen og styregruppeformanden aftaler nogle ledelsesfaser i hver hovedfase, bygget op omkring en eller flere betydelige milepæle i projektet. En ledelsesfase er en sammenhængende og styrbar delmængde af aktiviteter, der leder frem til konstaterbare leverancer inden for en hovedfase. Formålet med en ledelsesfase er at nedbryde en større fase i mere overskuelige og ledelsesbare dele.

Ledelsesfaser aftales mellem projektleder og styregruppe ved projektets start eller ved indgangen til en ny hovedfase, og de benyttes som rettesnor til projektlederens planlægning af det samlede projekt.

3.2 Faseovergange

En faseovergang markerer et skift i projektets tilstand. Det gælder også for overgangen mellem to ledelsesfaser.

Projektlederen skal overfor styregruppen dokumentere aktiviteterne i den forgangne fase, præsentere en plan og leveranceoversigt for den kommende fase samt give et opdateret indblik i projektets samlede økonomi. Styregruppen skal på den baggrund godkende de aftalte leverancer og beslutte om projektet kan overgå til næste fase. Faserne skal på denne måde fungere som en stop/go-beslutning for projektet. Dette er særlig relevant ved overgang mellem idé- og analysefase, hvor beslutningen vedrører om idéen er god nok til, at man vil bruge midler på at gennemføre en analyse samt mellem analyse- og gennemførelsesfasen, hvor styregruppen skal tage stilling til, om der skal investeres i en anskaffelse og implementering. Ledelsesfaser i analyse- og gennemførelsesfasen kan også være stop/go-beslutningspunkter, såfremt projektets styregruppe ønsker dette.

Selvom der ikke er et fasemæssigt overlap mellem gennemførelses- og realiseringsfasen er det af hensyn til en så tidlig gevinstrealisering som mulig, ønsket og påskønnet, at projektet planlægger med påbegyndelse af realiseringsaktiviteter allerede i gennemførelsesfasen. Gennemførselsfasen er afsluttet, når projekter er evalueret, projektorganisationen er nedlagt, og projektets leverancer samt ansvaret for den videre realisering er overdraget til forretningen.

3.3 Idéfasen

Idéfasen er den første fase i statens it-projektmodel. Formålet med fasen er, at myndigheden kan undersøge om ideen er holdbar. Ledelsen i organisationen (eller styregruppeformanden, hvis en sådan er blevet udpeget) tager stilling til, om der skal bruges ressourcer på at gå videre til analysefasen og danne projektorganisationen. Ejerskabet for idéfasen ligger hos forretningen eller i it-organisationen. Hvis der er tale om et projekt, der påvirker forretningen, er det her, at behovet – og dermed ideen til projektet – er forankret. For projekter, der gennemføres på foranledning af it-organisationen, eksempelvis projekter, hvor det eneste formål er tekniske opgraderinger, kan idéfasen være ejet af it-organisationen. Myndigheden gennemfører idéfasen, før projektet formelt er etableret. Fasen starter typisk på baggrund af en forventning om enten at kunne effektivisere arbejdsgange, styrke kvaliteten af en service eller fordi der er stillet krav om implementering af ny lovgivning. Derfor er der heller ikke et fast starttidspunkt for idéfasen. Myndigheden vil ofte udpege en projektleder, der står for at foretage de nødvendige afklaringer og dokumentere disse.

3.3.1 Etablering af styringsgrundlag

- Projektets formål fastlægges og godkendes af en repræsentant fra ledelsen eller styregruppeformanden (hvis denne er udpeget)
- Det afklares, hvilke overordnede gevinster, der forventes af projektet, og hvilke afledte krav de stiller til projektets omfang, risikoprofil og krav til forandring af organisationen
- Projektgrundlaget etableres i en første udgave i idéfasen og beriges med de helt indledende overvejelser om projektets mulige grundlag
- Herunder udarbejdes der en foreløbig risikoanalyse og en overordnet interessentkortlægning
- Overvejelser om elementer til projektets business case begyndes i denne fase, eventuelt med støtte fra nøgletalsberegneren

3.3.2 Resultat af fasen og kriterier for faseovergang

I idéfasen gennemføres en første analyse af, om ideen kan oversættes til et projekt. Det undersøges, hvilke gevinster, der forventes, og der laves et overslag over projektets udgifter. Endelig redegøres for en foreløbig plan for analysefasen. Alt dette dokumenteres i projektgrundlaget og danner grundlaget for ledelsens beslutning i forhold til overgang til analysefasen og etablering af et projekt.

Styregruppeformanden/ledelsen kan overveje følgende, når projektet skal overgå til analysefasen:

- Synes ideen at være så bæredygtig, at den er en nærmere analyse værd?
- Har projektet et klart formål?
- Kan der findes en projektleder og øvrige ressourcer, der er klar til at løfte opgaven i analysefasen?
- Er der fokus på det forretningsmæssige potentiale og ikke blot på en teknologisk idé?
- Er teknologien uafprøvet, og kan risikoen i givet fald accepteres?
- Hvordan understøtter idéen organisationens strategi?
- Hvem skal involveres for at kvalificere ideen?
- Hvem er den rigtige projektejer?
- Hvad vil de største risikofaktorer være, og hvilke foreløbige ideer har vi til at minimere dem?

3.4 Analysefasen

Formålet med analysefasen er at analysere projektets indhold, omfang, ressourcer risici og gevinster i projektet. På denne baggrund beslutter organisationen, om der skal fortsættes til gennemførselsfasen.

Analysefasen bygger videre på projektgrundlaget og udkast til business case, hvor der her foretages en grundig og detaljeret analyse af projektets omfang, kravene til ressourcer, udgifter, mulige gevinster, tidsplan, risici, etc. Arbejdet involverer mange mennesker med forskellig ekspertise fx fagspecialister, økonomiske medarbejdere, it-specialister og organisationskonsulenter.

Myndigheden må først afholde udgifter til udarbejdelse af eventuel kravspecifikation, udbudsproces og udvikling efter, at det samlede beslutnings- og styringsgrundlag er godkendt i afslutningen analysefasen.

Hvis projektet er på over 15 mio. kr., se også nærmere i vejledningen *It-projekter: Vejledning til risikovurdering og rådgivning ved Statens It-råd.*

3.4.1 Opdatering af styringsgrundlag

- Det opdaterede projektgrundlag sammenfatter alle analyser, udstikker projektets kurs og omfang. Det fungerer som kontrakt mellem projektleder og styregruppe.
- Der etableres en projektplan med milepæle, som godkendes i styregruppen. Projektets milepæle kobles til projektets budget, sådan at det er muligt for styregruppen og projektlederen at følge projektets forbrug ift. fremdrift.

- Business case grundlaget med gevinstrealiseringsplan udarbejdes. Der gennemføres en beregning af udgifter i 0-scenarie og 1-scenarie og estimeres risikopulje. For en detaljeret gennemgang af krav til business casen, se *Vejledning til brug af business case i staten* her.
- Der etableres et gevinstdiagram og opstilles baselinemålinger og tidlige indikatorer gevinsterne.
- Risikolog opdateres med input fra analysefasen og hver risiko tildeles en risikoejer med ansvar for risikoen
- Styregruppeaftalen underskrives.

3.4.2 Resultat af fasen og kriterier for faseovergang

Analysefasen skal resultere i et samlet projektgrundlag, som synliggør, om projektets gevinster står mål med den samlede indsats og investering, og som forsikrer styregruppen om, at projektet er realistisk inden for de givne rammer.

Projektlederen og styregruppen kan overveje følgende, når projektet skal overgå til gennemførelsesfasen:

- Er gevinsterne tænkt hele vejen rundt? Og er de blevet udfordret?
- Er gevinster forankret hos en gevinstejer?
- Er der lavet en grundig plan for realisering af gevinster?
- Er ALT tænkt ind i omkostningerne, inkl. forandringsledelse?
- Er modtager-organisationen klar og bevidst om udfordringerne ved forankring?
- Står projektlederen inde for projektgrundlaget?
- Tager styregruppen ejerskab til risici?
- Er risikomitigerende handlinger indarbejdet i tidsplanen?
- Står gevinsterne mål med den estimerede projektinvestering?
- Er projektets leverancer og omfang beskrevet, så det er muligt at opstarte en specificeringsproces?
- Er projektgrundlaget skrevet på et detaljeringsniveau, hvor det er muligt for styregruppen at foretage reel ledelse af projektet ud fra det?

3.5 Gennemførelsesfasen

Formålet med gennemførelsesfasen er, at projektet udvikler og leverer den aftalte systemunderstøttelse og tilhørende tekniske og organisatoriske implementering. Det er den fase, der typisk varer længst tid, og fasen kan derfor med fordel opdeles i ledelsesfaser, uanset om der anvendes en vandfaldsmodel eller en agil udviklingsmodel. I et vandfaldsprojekt kunne ledelsesfaserne eksempelvis være specificering, udbud, kernesystem, brugertest, uddannelse og implementering. Ledelsesfaser kan overlappe.

Fasen indeholder oftest et væsentligt samarbejde med eksterne leverandører. Projektlederen og styregruppen kan med fordel orientere sig i *Kodeks for det gode kunde-leverandørsamarbejde*, som kan findes her.

Det anbefales, at projektets leverancer (eller releaseplan for agile projekter) tilrettelægges sådan, at det er muligt at påbegynde ibrugtagning og gevinstrealisering allerede i gennemførselsfasen.

3.5.1 Opdatering af styringsgrundlag

- Projektgrundlaget opdateres fortsat gennem fasen
- Business case grundlaget opdateres som minimum ved (ledelses)faseovergange og ved kontraktunderskrivelse med leverandør
- Der risikostyres aktivt gennem løbende identifikation, vurdering, planlægning og håndtering af risici. Risikolog holdes ajour og fremlægges styregruppen løbende
- Eventuelle ændringsønsker eller omprioriteringer foretages med udgangspunkt i konsekvensberegninger af projektets gevinster

3.5.2 Resultat af fasen og kriterier for faseovergang

Gennemførelsesfasen varer frem til projektafslutning. Projektafslutning er defineret ved, at alle projektaktiviteter er gennemført, projektorganisationen er nedlukket, og at der ikke bruges flere penge på projektet. Idriftsættelse af it-systemet, dvs. at den endelige overtagelsesprøve fra leverandør bestås, kan ske tidligere i fasen.

I gennemførelsesfasen vil driftsudgifter i forbindelse med it-systemet efter idriftsættelse skulle henføres til driften i business casen. Projektet kan imidlertid stadig indeholde en række aktiviteter, fx udrulning af systemet til brugere, brugeruddannelse og projektevaluering. Udgifter til disse aktiviteter henføres stadig til projektet.

Når projektet er afsluttet, skal der foretages en evaluering som beskrevet i sidste kapitel i projektgrundlaget. Projekter over 15 mio. kr. skal sende denne til Kontor for it-styring og kompetencer i Digitaliseringsstyrelsen. Projektet skal bl.a. evaluere opfyldelse af projektets formål og indikatorer for gevinstrealiseringen, projektets tidsplan, organisering og leverandørsamarbejde samt afgive status for overdragelse til drift.

Projektet overdrager ved projektafslutning business casen til driften. Gevinstrealiseringsplanen findes i business casen. Gevinstrealiseringsplanen beskriver, hvilke aktiviteter, der skal foretages for at realisere og følge op på gevinsterne.

Ved afslutning af projektet kan styregruppen stille følgende spørgsmål:

- Er projektet klart til fuldt ud at overgå til drift?
- Er driftsorganisationen parat til at modtage driften, og tager de ejerskab over leverancer og gevinster?
- Er al dokumentation udarbejdet, godkendt og journaliseret?
- Er gevinsters ejerskab på plads og kan vi måle dem og deres tidlige indikatorer løbende?
- Er gevinstrealiseringsplanen overdraget og accepteret af de dele af forretningen, der skal realisere gevinsterne?
- Hvis projektet skulle starte forfra, hvad ville vi gøre anderledes?

3.6 Realiseringsfasen

Formålet med realiseringsfasen er at sikre, at gevinster bliver realiseret.

I denne fase begynder eller fortsætter realisering af de gevinster, der er beskrevet i projektets business case. Realiseringsfasen ejes af forretningen, ligesom idéfasen. Det er forretningens opgave at forankre it-systemet i organisationen og høste gevinsterne.

Til at følge op på gevinstrealisering anvendes business casen som baseline. Har projektet et budget på over 15 mio. kr., skal projektet statusrapportere på gevinstrealisering et halvt år og et år efter projektafslutning. Forretningens ledelse godkender statusrapporteringen.

3.6.1 Opdatering af styringsgrundlag

- Business case og tilhørende gevinstrealiseringsplan opdateres i den periode, som er aftalt med forretningen. For projekter over 15 mio. kr. vil dette som minimum ske ét år efter projektafslutning for at sikre korrekt statusrapportering til Statens It-råd.

3.6.2 Resultat af fasen

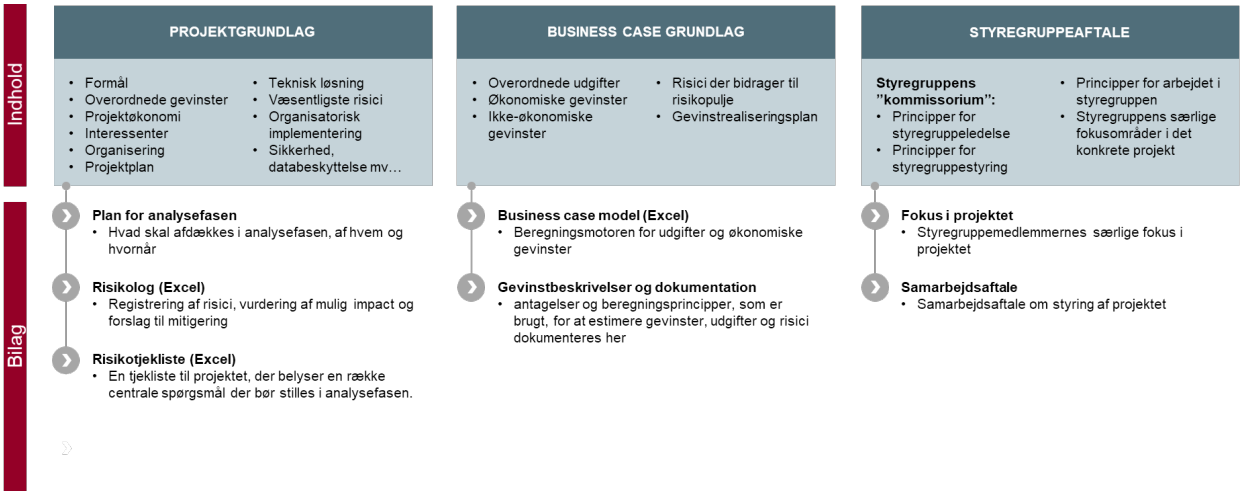
Fasen har ingen formel afslutning. Det er op til myndigheden selv at vurdere, hvor lang tid det er nødvendigt at fortsætte realiseringen for at sikre gevinsterne.

Efter et år slutter It-rådets opfølgning på projektet. Dog kan It-rådet når som helst bede om en evaluering af et afsluttet projekt i deres portefølje, dvs. alle it-projekter over 15 mio. kr.

4. Styringsgrundlag

Det samlede styringsgrundlaget i statens it-projektmodel fremgår af figur 4.1 herunder. Formålet med styringsgrundlaget er at understøtte styring og beslutninger i projektforløbet. Styringsgrundlaget indeholder nogle få obligatoriske dokumenter, som anvendes gennem hele projektforløbet, som har en række underliggende bilag.

Figur 4.1: Styringsgrundlaget i statens it-projektmodel



Projektgrundlaget og styregruppeaftalen bortfalder, når projektets nedlægges, mens business case grundlaget overdrages til den/de dele af forretningen, der har ansvaret for realisering af gevinsterne, når projektet er afsluttet.

4.1 Projektgrundlaget

Projektgrundlaget er sammen med business case grundlaget og styregruppeaftalen projektets overordnede styringsdokument og aftalegrundlag mellem styregruppe og projektleder. I projektgrundlaget dokumenteres bl.a. projektets baggrund, formål, ønskede gevinster, økonomi, omfang, organisering formål, tidsplaner, sikkerhedsmæssige forhold og risici. Projektgrundlaget suppleres af fire bilag, som detaljerer dele af projektgrundlaget.

Projektgrundlaget skrives i første udgave i idéfasen og dokumentet videreudvikles, efterhånden som de enkelte elementer analyseres i projektet. Dette er detaljeret i tabel 4.1. Der er i idéfasen tale om meget begrænset viden, så beskrivelsen af projektets indhold vil være kortfattet. I analysefasen vil projektet foretage større afklaringer. I den forbindelse skal alle sektioner genbesøges og uddybes. Det betyder, at det er naturligt at rette i tidligere skrevet tekst, efterhånden som analyser skaber mere viden, projektet træffer nye beslutninger eller forudsætninger ændres.

Tabel 4.1: Opdatering af projektgrundlag

Hvornår opdateres hvad i projektgrundlaget
Afslutning af idéfase: Projektgrundlag 1 - Idé (Kapitel 0, 1 og 2 samt Bilag A er udfyldt)
Analysefase: Projektgrundlag 1.5 – Risikovurdering (for projekter, som skal risikovurderes) (Kapitel 0, 1 og 2 samt bilag A er opdateret og Kapitel 3 og 4 samt Bilag B og Bilag C er udarbejdet) Skulle der være enkelte af de forventede elementer, som endnu ikke er afklaret, bør den fremadrettede proces for afklaring af det pågældende element angives. Se vejledning i de enkelte afsnit.
Analysefase afsluttet: Projektgrundlag 2 - Gennemførelse (Hele projektgrundlaget inkl. bilag er opdateret og der er udarbejdet et business case grundlag med tilhørende bilag (business case model og evt. gevinstbeskrivelser og dokumentation))
Gennemførelse: Projektgrundlag 2.5 – Evt. ny baseline (for projekter, som skal risikovurderes)

Hvornår opdateres hvad i projektgrundlaget
(Alle dokumenter er opdateret efter behov)
Afslutning af gennemførelse: Projektgrundlag 3 – Projektevaluering (Kapitel 5 er udfyldt)

For nogle projekter kan det være relevant at udfylde afsnit i kapitler tidligere end angivet her, hvis de er helt centrale for projektet eller allerede er afklaret. Det kan fx være relevant, hvis projektets tekniske løsning og integrationer er helt centrale i forhold til projektets risici.

4.1.1 Plan for analysefasen

Plan for analysefasen beskriver, hvordan projektet tiltænker at gribe analysefasen an. Den udarbejdes som det første i analysefasen, og skal detaljere de aktiviteter, som projektet vil gennemføre, hvem der skal inddrages, og hvilke interne og eksterne omkostninger, der forventes i fasen.

4.1.2 Risikolog

Risikolog er et værktøj til dokumentation af risici i projektet, herunder deres sandsynlighed, konsekvens og effekt, samt forventede tiltag til håndtering. En risiko er defineret som en mulig hændelse, der, hvis den opstår, vil have indvirkning på opfyldelsen af målene i projektet eller de forventede gevinster. En risikohændelse kan både være en trussel, som kan have en negativ indvirkning på projektets mål.

Risikologgen opdateres løbende af projektlederen med input fra styregruppe, projektdeltagere og øvrige interessenter, for eksempel når en risiko ændrer sig, eller når der identificeres nye risici. Det kan fx ske gennem periodiske risikoworkshops med projektgruppen og styregruppen. Risikologgen benyttes derudover ved Statens It-råds opfølgning på projektets risikoprofil.

For mere om den statslige metode til risikostyring, se dokumentet *Vejledning til risikostyring,* som kan findes her.

4.1.3 Supplerende projektroller

Hvis projektet benytter andre roller end dem, der er beskrevet i vejledningen Projektorganisationens roller og ansvar, detaljeres de i dette bilag. For hver rolle beskrives formål, ansvar, opgaver og evt. beslutningsmandat.

4.1.4 Risikotjekliste

Risikotjeklisten belyser en række forhold ved projektet som er relevante at få afklaret i løbet af analysefasen.

4.2 Business case grundlaget

En business case bruges til at tydeliggøre rationalet for en it-investering i staten. Business casen bygger på en analyse af projektets udgifter og de forventede ændringer i organisationens drift på baggrund af projektet. I statens it-projektmodel består business casen af et business case grundlag som i tekst og tal opsummerer projektets økonomi og gevinster. Business case grundlaget udgør sammen med projektgrundlaget og styregruppeaftalen det centrale styringsgrundlag for statslige it-projekter. Business case grundlaget suppleres af to bilag, der hhv. detaljerer projektets gevinstrealiseringsplan og beregner projektets økonomi.

Business case grundlaget dannes på baggrund af data fra statens business case model (se afsnit 4.2.2) som er et excel-værktøj, der benyttes til at beregne projektets økonomiske nøgletal. Når statens business case model er udarbejdet kan modellen eksportere de obligatoriske opgørelser, som efterspørges i business case grundlaget.

Business case grundlaget indeholder derudover projektets gevinstrealiseringsplan. Denne plan detaljerer, hvordan organisationen påtænker at realisere de gevinster, som er aftalt i business case grundlaget, og hvordan der skal måles på dem. Gevinstrealiseringsplanen udarbejdes af projektet i tæt samspil med de relevante gevinstejere.

Business case grundlaget udarbejdes i slutningen af analysefasen, når projektet har foretaget estimering af udgifter og gevinster i bilaget statens business case model. Herefter opdateres business case grundlaget efter kontraktindgåelse, hvor projektudgifterne kan estimeres mere præcist. I løbet af gennemførselsfasen opdateres business case grundlaget, når der sker væsentlige ændringer i projektets omkostninger og gevinster.

4.2.1 Gevinstrealiseringsplan

Gevinstrealiseringsplanen er et bilag til business case grundlaget. Den udarbejdes af projektet og er grundlaget for opfølgningen på projektets gevinstrealisering for både økonomiske og ikke-økonomiske gevinster både i gennemførelsesfasen og i realiseringsfasen. Gevinstrealiseringsplanen udarbejdes af projektlederen i analysefasen i tæt samarbejde med gevinstejer(e).

I projektperioden er projektlederen ansvarlig for opfølgning, måling og rapportering på tidlige indikatorer og gevinster. Opfølgningen bør ske i tæt samarbejde med gevinstejer.

Ved projektafslutning sørger projektlederen for at opdatere og klargøre gevinstrealiseringsplanen til overdragelse til forretningen sammen med resten af business case grundlaget.

Efter projektets afslutning forankres det fulde ansvar for gevinstrealiseringsplanen i forretningen og den person(er), som havde projektrollen gevinstejer i styregruppen. Denne person er nu ansvarlig for alle aspekter af gevinstrealiseringen; herunder yderligere implementeringsaktiviteter, måling/opfølgning på tidlige indikatorer og gevinster samt rapportering til It-rådet.

For mere om gevinstrealiseringsplanen, se *Vejledning til gevinstrealisering*, som kan findes her.

4.2.2 Statens business case-model

Statens business case model bruges til at beregne de samlede projektudgifter samt den effekt projektet vil have på organisationens økonomi.

Modellen er bygget op omkring fem principper:

1. Projektudgifter nedbrydes til leverancer, der udgør byggeklodserne i projektet. Disse leverancer kan også være releases i et projekt med en agil udviklingsmodel.

2. Der etableres scenarier for fremtidige løsningsscenarier. Der sammenlignes mellem et 0-scenarie og et 1-scenarie. 0-scenariet beskriver den billigst mulige lovlige løsning, som ikke er projektet. 1-scenariet beskriver den fremtidige situation med projektet. Der kan også bruges 2- og 3-scenarier, hvis der er behov for at sammenligne flere forskellige løsningsscenarier/projekter op imod 0-scenariet.

3. Der arbejdes i statens it-projektmodel med to overordnede gevinsttyper:

   - Ikke-økonomiske gevinster
   - Økonomiske gevinster

De økonomiske gevinster udregnes i statens business case model baseret på forskellen mellem 0- og 1-scenariet og de opdeles yderligere i tre forskellige gevinstkategorier:

Gevinstkategori	Definition
Budgetgevinst	En budgetgevinst er en besparelse, der kan nedbringe eller fjerne en konkret post på budgettet. En budgetgevinst kan indbudgetteres og henføres til en specifik offentlig konto.
Produktivitetsgevinst	En produktivitetsgevinst medfører forøget produktivitet eller effektivitet, men vil typisk ikke nedbringe en konkret post på budgettet.

Gevinstkategori	Definition
Samfundsøkonomiske gevinster	Samfundsmæssige gevinster realiseres udenfor staten, dvs. kommuner, regioner, borgere eller virksomheder. Bedre og hurtigere adgang til registeroplysninger kan fx give private virksomheder bedre forretningsmuligheder.

4. I statens business case model foregår estimeringen af både projekt- og driftsudgifterne via trepunktsestimering. Trepunktsestimering er en statistisk metode til at nedbringe usikkerheden ved et estimat. Dette gøres i praksis ved, at man angiver tre estimater: »best case«, »forventet« og »worst case«. På baggrund af de tre estimater udregnes et vægtet gennemsnit, som bliver det endelig estimat på udgiftens størrelse.

5. Der indregnes økonomi til håndtering af væsentlige risici. Risici håndteres for det første gennem projektets planer og planlagte udgifter, hvor aktiviteter til risikomitigering indregnes. Derudover skal projekter etablere en risikopulje. Risikopuljen er de midler, der er afsat til at mitigere eller afbøde projektets risici. Risikopuljen skal estimeres på baggrund af konkrete risici i projektet.

For mere om brug af business case modellen, se *Vejledning til brug af business case i staten* her.

4.3 Styregruppeaftale

Styregruppeaftalen udarbejdes, når styregruppen nedsættes, typisk faciliteret af styregruppe- formand og projektleder på et kick-off møde. Formålet med styregruppeaftalen er kort at definere gruppens mandat, beføjelser og ansvar – både som gruppe og individuelt i forhold til det pågældende projekt. Styregruppeaftalen underskrives af alle styregruppemedlemmer.

Der er udarbejdet en drejebog til udfyldelse af styregruppeaftalen, som projektlederen kan drage inspiration fra ift. facilitering af kick-off mødet.

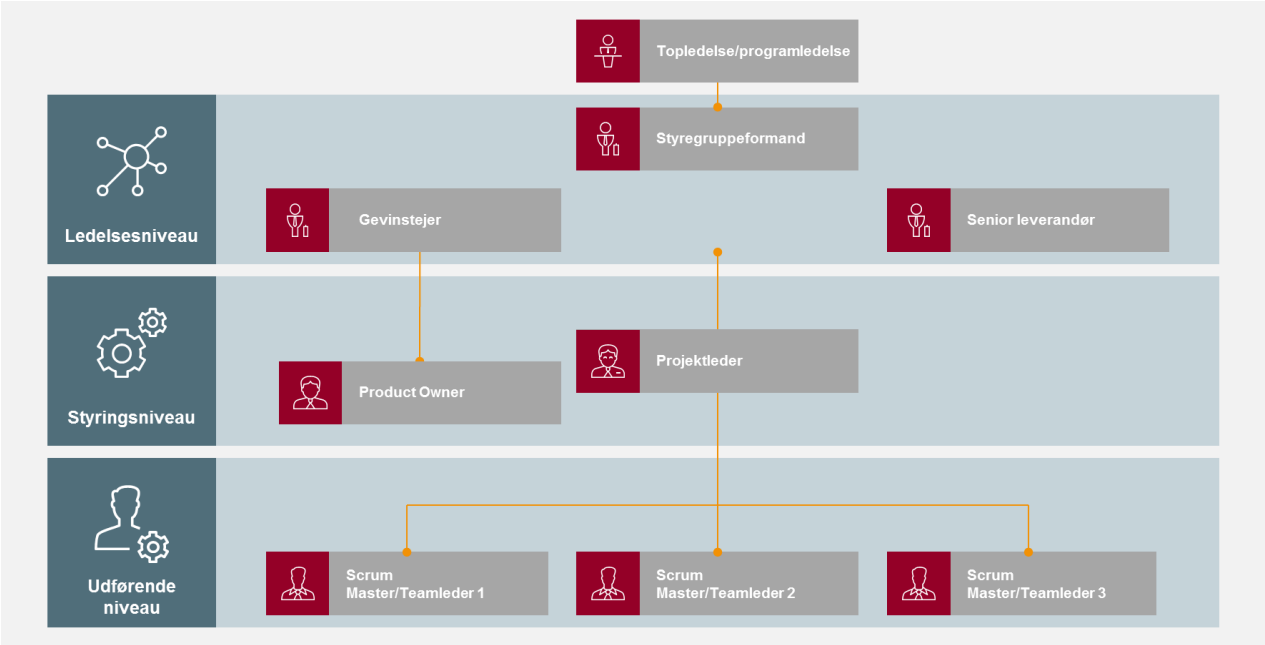
5. Roller og ansvar i projektet

Ansvaret for ledelse og styring i de fem hovedfaser er forankret forskellige steder i organisationen. For at sikre, at ansvaret for beslutninger, ledelse og styring er forankret de rigtige steder, indeholder statens it-projektmodel en række obligatoriske roller i projektet. For mere information om roller og ansvar, se *Projektorganisationens roller og ansvar* her.

5.1 Projektorganisering

Projekter bør som udgangspunkt organiseres med tre niveauer. Ledelsesniveauet, styringsniveauet samt et udførende leveranceniveau, som vist i nedenstående figur 5.1.

Figur 5.1: Projektorganisationen



Som udgangspunkt bør ethvert projekt bemandes med:

- Projektleder
- Styregruppe, som består af:
  - Styregruppeformand
  - Gevinstejer
  - Seniorleverandør

I agile projekter er følgende roller obligatoriske:

- Product Owner
- Scrum Master

5.2 Projektets ledelsesniveau

På projektets ledelsesniveau er fokus på projektets vellykkede gennemførelse og gevinstrealisering. Det er styregruppen, der har det overordnede ansvar for dette. Styregruppen ledes af styregruppeformanden, som er projektets ejer. Styregruppen bør optræde som et samlet ledelsesorgan, som løbende overvåger projektets fremdrift, forbrug og leverancer som med beslutninger og godkendelser fastholder projektets fokus på gevinster. Styregruppen skal løbende tage stilling til projektets scope og sikre de rette prioriteringer og afgrænsninger af projektet.

Styregruppen bør sammensættes, så den repræsenterer tre overordnede interesser – forretningens, brugernes og leverandørernes interesser. Derfor bør styregruppen som minimum bestå af rollerne: styregruppeformand, gevinstejer(e) og intern seniorleverandør(er). Projektlederen vil deltage på styregruppemøderne, men er formelt set med for at fremlægge status og beslutningsoplæg til godkendelse.

Projektets eksterne seniorleverandører kan håndteres på to forskellige måder. Enten kan en ekstern seniorleverandør indgå i projektets styregruppe, eller der kan etableres en særskilt leverandørstyregruppe. Fordelen ved at have den eksterne leverandør i styregruppen, er at der skabes bedre koordination mellem brugernes krav og ønsker og det, leverandøren kan levere. Ulempen er, at en ekstern leverandør kan komme for tæt på myndighedens ledelse af projektet, hvilket ikke er fordelagtigt i en situation, hvor der skal drøftes interne anliggender, eller forhold vedrørende leverandøren. Dette kan håndteres ved eksempelvis at have lukkede punkter på styregruppemøderne.

Bemærk, at der er tale om roller – ikke personer. En person kan varetage flere roller, hvis det er hensigtsmæssigt for projektet, og den pågældende har tid og mulighed for at varetage alle opgaverne for begge roller. Dog kan én person ikke både varetage rollen som gevinstejer og seniorleverandør. Både gevinstejer- og seniorleverandørrollerne kan deles på flere personer, hvis projektet kræver det.

5.2.1 Bemanding af projektets styregruppe

Projektets styregruppe skal bemandes under hensyn til projektets prioritet i organisationen, og hvor stor en risiko, projektet udgør. Derudover er det vigtigt, at styregruppen bemandes under hensyn til organisationens almindelige hierarki og kompetenceniveauer. Det anbefales derfor, at:

- styregruppeformanden har en senior ledelsesprofil (eksempelvis direktionsmedlem) med ansvar for de dele af organisationen, der vil blive påvirket af projektet
- gevinstejere udpeges blandt de ledere, der skal sikre implementeringen af projektet og realiseringen af projektets gevinster (eksempelvis kontorchefer i driften)
- der udpeges en intern seniorleverandør blandt de ledere, der har ansvar for ressourcer, som forventes at være involveret i projektet, herunder særligt knappe it-ressourcer (eksempelvis it-udviklingschef eller lignende)

Øvrige krav til kompetencer i styregruppen er nærmere beskrevet i "Projektorganisationens roller og ansvar". Projekter, der forelægges It-rådet skal være forankret i topledelsen (direktionen), uagtet hvordan styregruppen ellers er sammensat.

5.3 Rollerne Product Owner og Scrum Master

Der er to nye roller i statens it-projektmodel, som understøtter det agile udviklingsarbejde, Product Owner og Scrum Master. Begge roller er obligatoriske at bemande for statslige projekter, der benytter agile udviklingsmetoder. Hvis der er en ekstern udviklingsleverandør på projektet, vil det som oftest være en af leverandørens medarbejdere, der varetager Scrum Master-rollen.

Product Owneren har ansvaret for:

- At der er en aktiv forbindelse mellem udviklingsteamet og kravstillerne – og har mandat til at træffe beslutning på vegne af kravstillerne.
- At indsamle og få prioriteret krav og behov.
- At fungere som kontaktpunkt i forhold til forretningsmæssige afklaringer og med hensyn til tilretning i den daglige udvikling.

Scrum Master er en ledelsesrolle i selve udviklingsteamet, som faciliterer afholdelse af workshops og møder samt sikrer, at teamet får arbejdsro og de interne spilleregler overholdes.

5.4 Projektets styringsniveau

På projektets styringsniveau er fokus på at sikre fremdrift i projektet gennem delegering og koordinering af arbejdet samt sikring af det fornødne styringsniveau, så det er muligt for styregruppen at fjerne barrierer for fremdrift og gevinstrealisering. Det er projektlederen, der har ansvaret for at styre projektet i mål.

Projektlederen kan få bistand af en PMO-støttefunktion (Project Management Office), hvilket er særligt relevant i større projekter. Derudover kan projektet anvende andre støtteressourcer fra eksempelvis økonomiafdelingen til løbende opfølgning og styring af projektudgifter.

5.5 Projektets udførende niveau

På projektets udførende niveau er fokus på at skabe de leverancer, der er aftalt med projektets styregruppe. Arbejdet på det udførende niveau kan organiseres ud fra projektets kontekst og indhold, men det vil i større projekter være hensigtsmæssigt at dele projektets leverancer ud på arbejdsgrupper. Hver arbejdsgruppe kan med fordel have en teamleder, som kan organisere arbejdet i gruppen og stå til ansvar overfor projektlederen. Den funktion kan eksempelvis varetages af en underleverandørs projektleder eller af en projektdeltager ud over vedkommendes specialistleverancer.

5.6 Roller og ansvar i projektets faser

Tabel 5.1: Projektorganisationens roller og ansvar

Rolle	Idéfase	Analysefase	Gennemførelsesfase	Realiseringsfase
Styregruppeformand	(*Kan i denne fase være ansvarligt direktionsmedlem, der ikke er styregruppeformand*) Ansvar for at sikre opbakning til idéen Ansvar for at udfolde idéens formål, gevinster og leverancer	Ansvar for analysefasens resultater	Ansvar for at fjerne barrierer for projektets fremdrift og holde fokus på gevinsterne	Projektet afsluttet
Gevinstejer	Ikke udpeget	Ansvar for at sikre, at der er sammenhæng mellem projektets leverancer og de opstillede gevinster	Ansvar for løbende at holde fokus på brugerbehov, implementering og gevinstrealisering	Ansvar for gevinstrealisering
Seniorleverandør (intern)	Ikke udpeget	Ansvar for at sikre, at projektet kan leveres inden for de opstillede rammer	Ansvar for at sikre, at der leveres det aftalte, både ressourcer og evt. interne leverancer	Projektet afsluttet
Projektleder	Evt. ansvar for at bistå styregruppeformand med idéfasens aktiviteter	Ansvar for at forestå og facilitere analyserne	Ansvar for at sikre fremdrift i leverancer og skabe et retvisende styringsgrundlag som kan bruges til prioritering i projektet	Projektet afsluttet
Product Owner	Ansvar for at definere Minimum Viable Product	Ansvar for at indsamle og prioritere epics/overordnede behov for projektet	Ansvar for at prioritere backlog og sikre sammenhæng mellem det, der bliver udviklet og kravstilleres behov	Projektet afsluttet

Rolle	Idéfase	Analysefase	Gennemførelsesfase	Realiseringsfase
Scrum master	Ikke udpeget	Ikke udpeget	Ansvar for at facilitere Scrum-teamet og skabe fremdrift i de enkelte sprints	Projektet afsluttet