

Vejledning til Statens it-projektmodel

Version 2.1
Oktober 2025



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	8
2.3 Styringsgrundlag	9
2.4 Roller og ansvar	10
2.5 Øvrige overvejelser i forbindelse med statslige it-projekter	11
3. Modellens faser	13
3.1 Ledelsesfaser	13
3.2 Faseovergange	13
3.3 Idéfaser	14
3.4 Analysefasen	15
3.5 Gennemførselsfasen	17
3.6 Realiseringsfasen	18
4. Roller og ansvar i projektet	19
4.1 Projektorganisering	19
4.2 Projektets ledelsesniveau	20
4.3 Ansvar i projektet	21
4.4 Rollerne Product Owner og Scrum Master	21
4.5 Projektets styringsniveau	22
4.6 Projektets udførende niveau	23
4.7 Roller og ansvar i projektets faser	23
5. Gevinstrealisering i statens it-projektmodel	25
5.1 Hvad er gevinster	25
5.2 Retningslinjer for gevinstrerealisering	26
5.3 Gevinster i fasemodellen	26
5.4 Gevinstrealisering i fællesoffentlige projekter	26
5.5 Gevinstrealisering i projekter med store samfundsmæssige gevinster	27
5.6 Gevinstrealisering i projekter med agil it-systemudvikling	27
6. Risikostyring i statens it-projektmodel	28
6.1 Definition og formål	28
6.2 Sammenhæng til statens it-projektmodel	28
6.3 Principper for risikostyring	28

7. Interessenthåndtering i statens it-projektmodel	32
7.1 Identifikation og prioritering af interessenter	33
7.2 Analyse af interessenter	34
7.3 Interessenthåndtering	35
8. Anvendelse af agile udviklingsmetoder	37
8.1 Brug af agile udviklingsmetoder i statens it-projektmodel	37
8.2 Krav til organisationen samt typer af projekter og it-systemer	39
9. Brug af business case i staten ved it-projekter	42
9.1 Formål med brug af business case i staten ved it-projekter	42
9.2 Business casens opbygning i statens it-projektmodel	42
9.3 Projektets økonomiske nøgletal	43
9.4 Principper for business casen	43
9.5 Praktisk guide til brugen af statens business case model (SBCM)	45
9.6 Ordliste til Statens business case model	45

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.

Boks 1.1

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. Ovenstående dækker over aktiviteter, der må anses for at være it-projekter, uanset at de ikke benævnes som sådanne.

Kilde: Budgetvejledning 2021, pkt. 2.2.18.1.

1.2 Vejledningens sammenhæng til andre dokumenter

Vejledningen indgår i en sammenhæng af dokumenter, som består af regelgrundlag, generelle vejledninger, herunder indeværende vejledning, samt de vejledninger til udfyldelse, som er indeholdt i de enkelte skabeloner.

Figur 1.1: Vejledningskomplekset



1.3 Hvem skal bruge statens it-projektmodel?

Statslige it-projekter, hvor de samlede budgetterede udgifter udgør 50 mio. kr. eller mere, er forpligtet til at anvende statens it-projektmodel. Hvis projektets samlede budgetterede udgifter udgør mindre end 50 mio. kr., stilles der ikke krav til anvendelse af statens it-projektmodel, medmindre projektet efter aftale med Statens It-råd skal gennem en risikovurdering, jf. næste afsnit. Projekter over 5 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 50 mio. kr., men som senere udvikler sig til at udgøre 50 mio. kr. eller derover, skal anvende statens it-projektmodel samt risikovurderes ved Statens It-råd.

Projektmodellens skabeloner 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 eventuelt indsender materiale til risikovurdering i andre formater end de skabeloner, der lægges op til i denne model, bør myndigheden kontakte Kontor for It-styring i Økonomistyrelsen, der varetager sekretariatsbetjeningen af Statens It-råd, for at høre nærmere om mulighederne.

Hvis de samlede udgifter til et it-projekt udgør 50 mio. kr. eller mere, skal projektet risikovurderes af Statens It-råd, jf. Cirkulære om Statens It-råd. Se nærmere herom i *It-projekter: Vejledning til risikovurdering og rådgivning ved Statens It-råd*.

Boks 1.2

Definition: Projektudgifter

Ved opgørelsen af et projekts samlede udgifter skal medregnes udgifter til analyse, anskaffelse og gennemførelse, 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 driftsomkostningerne dog ikke i de samlede projektudgifter. Renteudgifter indgår heller ikke i opgørelsen af projektets samlede udgifter.

Kilde: Budgetvejledning 2021, Pkt. 2.2.18.1.

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*.

1.4 Læsevejledning

Vejledningen er bygget op i ni kapitler om statens it-projektmodel:

Kapitel 1 Indledning giver en kort indledning til formålet med statens it-projektmodel, og hvem, der skal anvende modellen.

Kapitel 2 Statens it-projektmodel omhandler de overordnede elementer i projektmodellen samt yderligere overvejelser i forbindelse med gennemførelse af statslige it-projekter, herunder risikovurdering, styringsgrundlag, 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 aktiviteter der er forbundet med faseovergang.

Kapitel 4 Roller og ansvar i projektet omhandler de tre styringsniveauer i projektet: ledelses-, styrings- og udførende niveau.

Kapitel 5 Gevinstrealisering i statens it-projektmodel beskriver kernebegreber og processer for gevinstrealisering i statens it-projektmodel.

Kapitel 6 Risikostyring i statens it-projektmodel indeholder definition af risici og formålet med risikostyring samt beskriver principper for risikostyring i statens it-projektmodel.

Kapitel 7 Interessenthåndtering i statens it-projektmodel giver en kort introduktion til emnet, og hvordan man bør gå til opgaven med interessentanalyse og -håndtering.

Kapitel 8 Anvendelse af agile udviklingsmetoder sætter rammerne for, hvordan agile it-systemudviklingsmetoder kan benyttes i statens it-projektmodel.

Kapitel 9 Brug af business case i staten beskriver formålet med brug af business case i staten. Derudover beskrives sammenhængen mellem statens it-projektmodel og statens business case model samt de proces- og formkrav, der knytter sig til business case arbejdet.

2. Statens it-projektmodel

Statens it-projektmodel understøtter styring og ledelse af it-projekter i statslige myndigheder gennem fem principper, en fasemodel og et obligatorisk styringsgrundlag.

Statens it-projektmodel er en generel projektledelesmodel beregnet til 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 tre hovedelementer:

- Fem principper for it-projekter i staten
- En fasemodel, der dækker gevinsternes livscyklus
- Et obligatorisk styringsgrundlag

Statens it-projektmodel er udviklet for at udgøre et ambitiøst, men også realistisk beslutnings- og styringsgrundlag for alle statslige it-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 bør 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 beskrevet business case** bør gennemføres. Businesscasen skal løbende opdateres under projektførelsen, 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, risikotjekliste, risikolog, business case-model, styregruppeaftale og projektoverblik. I løbet af denne fase skal projektet til risikovurdering i Statens It-råd, hvis projektets budget er større end 50 millioner kroner, eller hvis det for et mindre projekt er aftalt, at dette skal gennem en risikovurdering, jf. kapitel 1.3.
- **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. 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.

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 overlape hinanden.

Modellens faser er beskrevet i detaljer i kapitel 3.

2.3 Styringsgrundlag

Det obligatoriske styringsgrundlag i statens it-projektmodel understøtter styring og beslutninger i projektforsløbet og danner baseline til brug for overblik over projektets fremdrift og status.

Projektmodellen indeholder seks obligatoriske dokumenter: projektgrundlaget, statens business case model, styregruppeaftalen, risikologgen, risikotjeklisten og projektoverblikket. Dokumenterne er illustreret i Figur 2.2.

Dokumenterne kan med fordel anvendes gennem hele projektforsløbet og løbende opdateres undervejs. Alle dokumenter har en indbygget vejledning eller hjælpetekst til udfyldelse.

Når projektet nedlægges, overdrages businesscasen i form af projektgrundlaget og statens business case model til den/de dele af forretningen, der har ansvaret for realisering af gevinsterne.

Figur 2.2: Styringsgrundlaget i statens it-projektmodel

PROJEKTGRUNDLAG	STATENS BUSINESS CASE MODEL	STYREGRUPPEAFTALE
- Formål - Gevinster - Projektkøkonomi - Interessenter - Organisering - Projektplan	- Udregning af projektets nøgletal: Projektudgifter, driftseffekter og samlede effekter - Afledte økonomiske effekter - Omkostningsbaseret overblik over projektudgifter	Styregruppens "kommissorium": - Principper for styregruppeledelse - Principper for styregruppestyring - Principper for arbejdet i styregruppen - Styregruppens særlige fokusområder i det konkrete projekt
RISIKOLOG	RISIKOTJEKLISTE	PROJEKTOVERBLIK
- Registrering af risici - Vurdering af sandsynlighed og konsekvens - Beskrivelse af mitigerende handlinger - Beredskabsplan og økonomi hertil lagt i risikopoljen	- Tjekliste til projektet, der belyser en række centrale spørgsmål, som bør stilles i analysefasen - Temaerne er som i projektgrundlaget: gevinster og forretningsmæssige forhold, organisering, teknisk løsning mv.	- One-pager på projektet - Beskrivelse af: Formål, gevinster, løsningen, risici, organisering, økonomi og tidsplan - Kan bruges i myndighedens it-handlingsplan som one-pager på de store projekter i organisationen

Projektgrundlaget er projektets hoveddokument. Formålet med dokumentet er at sikre, at styregruppe, projektleder og projektdeltagere er enige om centrale elementer i projektet som f.eks. projektets baggrund, formål, ønskede gevinster, økonomi, omfang og organisering. Det er obligatorisk for alle projekter, der følger statens it-projektmodel, at have et projektgrundlag. Projektgrundlaget skrives i første udgave i idéfasen, og ved afslutningen af analysefasen er der udfyldt et samlet projektgrundlag. Det opdaterede projektgrundlag sammenfatter alle analyser og udstikker projektets kurs og omfang. Det fungerer som kontrakt mellem projektleder og styregruppe.

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 fire 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 arbejdes i statens it-projektmodel med to overordnede gevinsttyper:
 - a. Ikke-økonomiske gevinster
 - b. Økonomiske gevinster
3. Både projektudgifter og driftsomkostninger skal estimeres via en anerkendt estimeringsmetode, som tager højde for usikkerhed, og som kan nedbringe usikkerheden ved et estimat.
4. 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.

Se kapitel 9 i denne vejledning for mere om anvendelsen af business case modellen.

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. Styregruppeaftalen udarbejdes, når styregruppen nedsættes typisk faciliteret af styregruppeformand og projektleder på et kick-off møde.

Risikologgen 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 være en trussel, som kan have en negativ indvirkning på projektets mål.

Risikotjeklisten er et værktøj til projektledelsen, som giver overblik over nogle af de områder i projektet, som typisk er risikofyldte, og som er relevante at få afklaret i løbet af analysefasen.

Projektoverblikket (One-pager) er en powerpoint-skabelon på en side, som viser oplysninger om projektets formål, gevinster, løsning, risici, organisering, tid og økonomi. Dokumentet er obligatorisk for projekter, der skal gennem risikovurdering ved Statens It-råd. Projektoverblikket kan bruges som one-pager på de store it-projekter i myndighedens it-handlingsplan fra model for it-systemporteføljestyling.

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 projektorganisationen og bemanning af projektet. Se kapitel 4 i denne vejledning for mere om roller og ansvar i projektorganisationen.

2.5 Øvrige overvejelser i forbindelse med statslige it-projekter

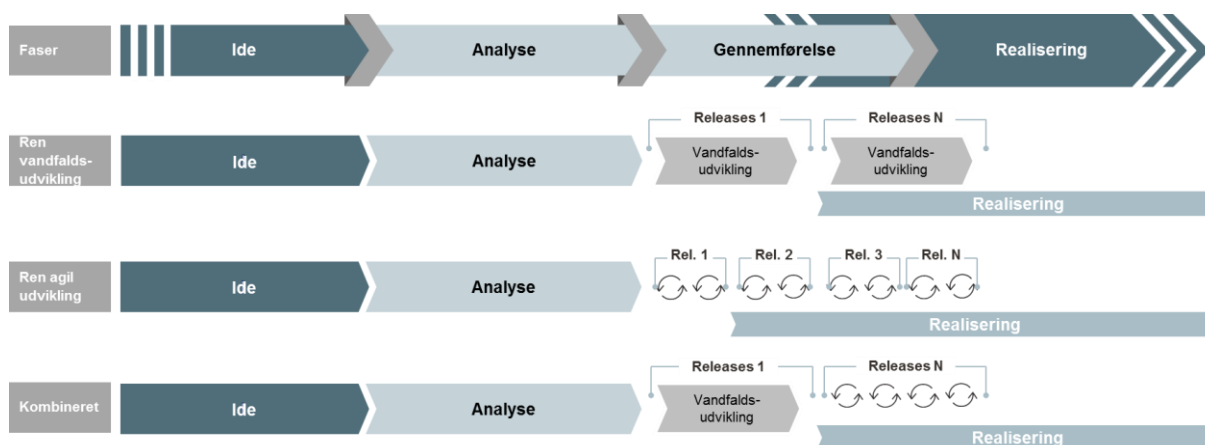
It-projekter i staten vil skulle foretage en lang række til- og fravalg. I dette afsnit er nogle af disse valg belyst, og det angives, hvor der kan hentes mere information.

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 en kombineret metode, hvor den 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.

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 osv. i idé- og analysefaserne.

For en mere uddybende beskrivelse af rammerne for anvendelse af agile udviklingsmetoder se kapitel 8 *Anvendelse af agile udviklingsmetoder i statens it-projektmodel*.

Risikovurdering

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. 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 årligt, indsende en statusrapportering efter projektafslutning og statusrapportere på gevinster én gang et år til halvandet år efter projektafslutning. Processen er nærmere beskrevet i dokumentet *It-projekter: Vejledning til risikovurdering og rådgivning ved Statens It-råd*.

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 web-services. 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

Hver fase i Statens it-projektmodel indeholder en række styrings- og ledelsesaktiviteter. Samlet set sikrer de, at projektet fokuserer på de ønskede gevinster og kan gennemføres inden for de fastsatte rammer.

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 og kan gennemføres inden for de fastsatte rammer. 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 over for 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 det skal besluttes, om idéen er god nok til, at man vil bruge midler på at gennemføre en analyse, samt særlig relevant 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 påbegyndelse af realiseringsaktiviteter allerede i gennemførelsesfasen. Gennemførelsesfasen 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, om den passer ind i institutionens it-portefølje, og om der er ressourcer til projektets gennemførelse. 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, f.eks. 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.

Eablering 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, gevinsterne stiller til projektets omfang, risikoprofil og krav til forandring af organisationen.
- Projektgrundlaget kan etableres i en første udgave i idéfasen og beriges med de helt indledende overvejelser om projektets mulige grundlag.
- Herunder udarbejdes der på en foreløbig risikoanalyse og en overordnet interentskortlægning.
- Overvejelser om elementer til projektets business case begyndes i denne fase.

Resultat af fasen og kriterier for faseovergang

I idéfasen gennemføres en første analyse af, om ideen kan omsættes til et projekt. Det undersøges, hvilke gevinster, der forventes, og der laves et overslag over projektets udgifter. Alt dette kan dokumenteres i projektgrundlaget og danner grundlag

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, og vil der være tilstrækkeligt med ressourcer i organisationen til at færdiggøre projektet?
- Er der fokus på det forretningsmæssige potentiale og ikke blot på en teknologisk idé?
- Er teknologien uprøvet, og kan risikoen i givet fald accepteres?
- Hvordan understøtter idéen organisationens strategi, og hvordan passer den ind i it-porteføljen i øvrigt?
- 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 gennemførelsesfasen.

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, prioritering i myndighedens it-portefølje etc. Arbejdet involverer mange mennesker med forskellig ekspertise f.eks. 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 50 mio. kr., eller hvis der for et mindre projekt jf. kapitel 1.3 er aftalt risikovurdering ved Statens It-råd, se også nærmere i vejledningen *It-projekter: Vejledning til risikovurdering og rådgivning ved Statens It-råd*. Der kan ikke afholdes udgifter til aktiviteter, der knytter sig til gennemførelsesfasen, før projektet er blevet risikovurderet af Statens It-råd, og der er etableret en baseline for projektet ved Statens It-råd.

Opdatering af styringsgrundlag

- Det opdaterede projektgrundlag sammenfatter alle analyser og udstikker projektets kurs og omfang. Det fungerer som kontrakt mellem projektleder og styregruppe.
- Der etableres en projektplan med leverancer, som godkendes i styregruppen. Projektets leverancer kobles til projektets budget, sådan at det er muligt for styregruppen og projektlederen at følge projektets forbrug i forhold til fremdrift.
- Der gennemføres en estimering af projektudgifter og risikopulje, samt estimering af de afledte økonomiske effekter. For en detaljeret gennemgang af Statens business case-model se Kapitel 8 om brug af business case i staten.
- Risikotjeklisten giver overblik over områder i projektet, som er risikofyldte, og som er relevante at få afklaret i løbet af analysefasen. Den udarbejdes derfor som et af de første dokumenter i begyndelsen af analysefasen. Risikotjeklisten kan med fordel genbesøges ved udgangen af analysefasen.
- Risikolog opdateres med input fra analysefasen, og hver risiko tildeles en risikoejer med ansvar for risikoen.
- Projektoverblik udarbejdes.
- Styregruppeaftalen underskrives.

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? Står de mål med den estimerede projektinvestering?
- Er gevinsterne forankret hos en gevinstej, og er der lavet en plan for realisering af gevinsterne?
- Er ALT tænkt ind i omkostningerne, inkl. forandringsledelse?
- Er der ressourcer i organisationen til at gennemføre projektet, og passer projektet ind i it-porteføljen?
- Er modtagerorganisationen klar og bevidst om udfordringerne ved forankring?
- Står projektlederen inde for projektgrundlaget?
- Tager styregruppen ejerskab for risici?
- Er risikomitigerende handlinger indarbejdet i tidsplanen?
- Er projektets leverancer og omfang beskrevet, så det er muligt at starte 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 den tilhørende tekniske og organisatoriske implementering. Det er den fase, der typisk varer længst, og fasen kan derfor med fordel opdeles i ledelsesfaser, uanset om der anvendes en vandfaldsmodel eller en agil udviklingsmodel. I et vandfaldsprojekt kunne ledelsesfaserne f.eks. være specificering, udbud, kernesystem, brugertest, uddannelse og implementering. Ledelsesfaser kan overlappe.

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

Opdatering af styringsgrundlag

- Projektgrundlaget opdateres fortsat gennem fasen.
- Der risikostyres aktivt gennem løbende identifikation, vurdering, planlægning og håndtering af risici. Risikolog holdes ajour og forelægges styregruppen løbende.
- Eventuelle ændringsønsker eller omprioriteringer foretages med udgangspunkt i beregning af konsekvenserne for projektets gevinster.

Resultat af fasen og kriterier for faseovergang

Gennemførelsesfasen varer frem til projektafslutning. Projektafslutning er defineret ved, at alle projektaktiviteter er gennemført, at projektorganisationen er nedlukket, og at der ikke bruges flere penge på projektet. Idriftsættelse af it-systemet, dvs. at den endelige overtagelsesprøve fra leverandør består, 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 efter idriftsættelse indeholde en række aktiviteter, f.eks. udrulning af systemet til brugere, brugeruddannelse og projektevaluering. Udgifter til disse aktiviteter henføres stadig til projektet.

Projekter, der har været gennem en risikovurdering ved Statens It-råd, skal sammen med statusrapporteringen efter projektafslutning indsende en vurdering af projektets afslutning fra projektets styregruppeformand eller det ansvarlige direktionsmedlem. Vurderingen skal blandt andet evaluere projektets økonomi, leverancer og gevinster samt læring for fremtidige projekter. Skabelon til vurderingen modtages sammen med bestilling til den afsluttende statusrapportering.

Projektet overdrager ved projektafslutning business casen i form af projektgrundlaget og statens it-projektmodel til modtagerorganisationen. Projektgrundlagets gevinstbeskrivelser indeholder planer om realisering af gevinster.

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 gevinstbeskrivelserne overdraget og accepteret af de dele af forretningen, der skal realisere gevinsterne?
- Hvad ville vi gøre anderledes, hvis projektet skulle starte forfra?

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 50 mio. kr., skal projektet statusrapportere på gevinstrealisering ved statusrapporteringen et år efter den statusrapportering, som er indsendt efter projektafslutningen. Forretningens ledelse godkender statusrapporteringen. It-projekter under 50 mio. kr., der har været gennem en risikovurdering ved Statens It-råd, skal ligeledes statusrapportere på gevinstrealisering.

Opdatering af styringsgrundlag

Business casen opdateres i den periode, som er aftalt med forretningen. For projekter, der er risikovurderet ved Statens It-råd, vil dette som minimum ske et til halvandet år efter projektafslutning for at sikre korrekt statusrapportering til Statens It-råd.

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 den afsluttende statusrapportering på gevinstrealisering et til halvandet år efter projektafslutningen 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, der har været gennem risikovurdering ved Statens It-råd.

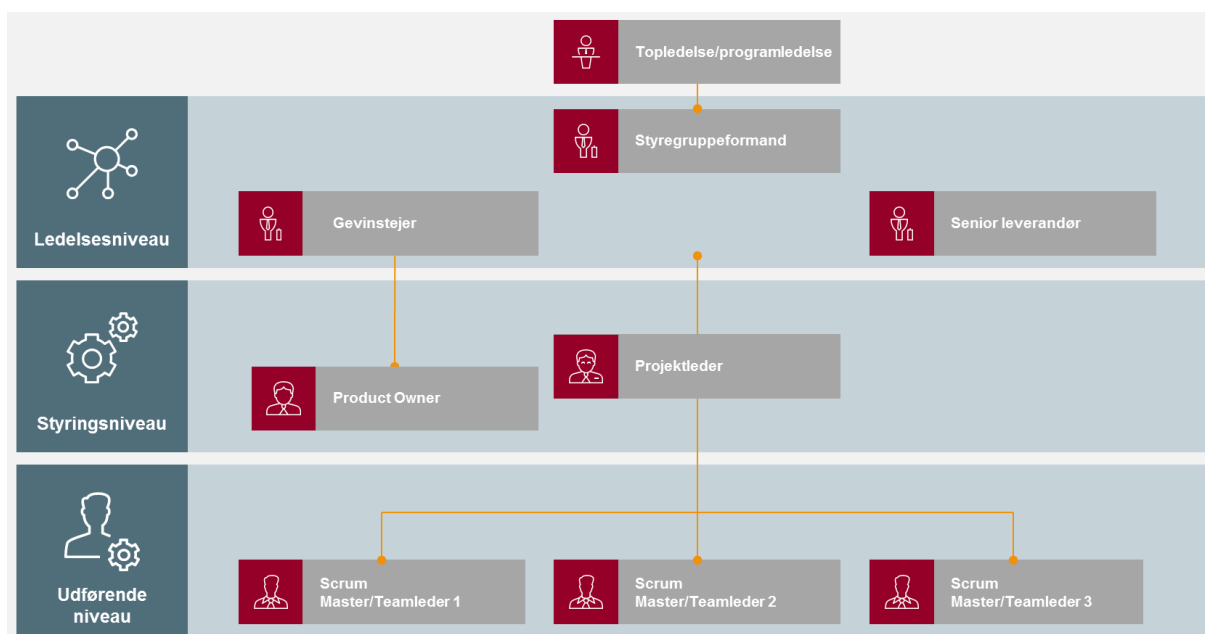
4. Roller og ansvar i projektet

Ansvaret for ledelse og styring i de fire 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.

4.1 Projektorganisering

Projekter bør som udgangspunkt organiseres med tre niveauer: Ledelsesniveauet, styringsniveauet samt et udførende leveranceniveau som vist i Figur 4.1.

Figur 4.1: Projektorganisationen



Som udgangspunkt bør ethvert projekt bemandes med:

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

I agile projekter er følgende roller obligatoriske:

- Product Owner
- Scrum Master

4.2 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, der løbende overvåger projektets fremdrift, forbrug og leverancer, og 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. Derfor bør styregruppen som minimum bestå af rollerne: styregruppeformand, gevinstej(er) 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, 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 f.eks. 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 som udgangspunkt ikke både varetage rollen som gevinstej(er) og seniorleverandør. Både gevinstej(er)- og seniorleverandørrollerne kan deles på flere personer, hvis projektet kræver det.

Bemanning af projektets styregruppe

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

- Styregruppeformanden har en senior ledelsesprofil (f.eks. direktionsmedlem) med ansvar for de dele af organisationen, der vil blive påvirket af projektet. Det er en fordel, særligt i større projekter, hvis styregruppeformanden har erfaring med udvikling og implementering af it-løsninger, risikohåndtering, gevinstrealisering samt interessenthåndtering, herunder er villig til aktivt selv at håndtere de vigtigste interesser.
- Gevinstejere udpeges blandt de ledere, der skal sikre implementeringen af projektet og realiseringen af projektets gevinster (f.eks. kontorchefer i driften). Det

er en fordel, hvis gevinstejeren har dyb indsigt i de berørte forretningsområder, forstår it-løsningens implikationer for forretning, drift og brugere, har kendskab til gevinstrealiseringsbegreber, har stærke kommunikationskompetencer samt har erfaring med tilrettelæggelse af en organisatorisk implementering.

- En intern seniorleverandør udpeges blandt de ledere, der har ansvar for ressourcer, som forventes at være involveret i projektet, herunder særligt knappe it-ressourcer (f.eks. it-udviklingschef eller lignende). Det er en fordel, hvis seniorleverandøren har solid erfaring med de teknologier, der implementeres, har kendskab til projektets gennemførelse, har forståelse for sammenhængen mellem leverancer og gevinster samt har evne til at formidle teknisk svære budskaber til interessenter, der ikke har teknisk forståelse.

Projekter, der forelægges It-rådet, skal være forankret i topledelsen (direktionen), uagtet hvordan styregruppen ellers er sammensat.

4.3 Ansvar i projektet

Styregruppeformanden er hovedansvarlig for projektet. Det er den person i organisationen, der ejer business casen, og som over for organisationens ledelse har det endelige ansvar for at lede styregruppens arbejde. Styregruppeformanden er en central figur i at sikre, at projektet forløber succesfuldt ved at facilitere kommunikation, beslutningstagning, risikohåndtering på tværs af interessenterne, at gevinstrealiseringsplanen er robust, og at ansvaret for gevinsterne er accepteret af gevinstejerne.

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

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.

4.4 Rollerne Product Owner og Scrum Master

Der er to 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:

- sikre en aktiv forbindelse mellem udviklingsteamet og kravstillerne. Den ansvarlige Product Owner skal kunne fungere som gevinstejers forlængede arm og bærer gevinstejers mandat i det daglige arbejde og i forhold til at prioritere, hvad teamet skal arbejde med i de givne sprints.
- indsamle og få prioriteret krav og behov og sikre, at disse bliver dokumenteret på en måde, der gør det muligt for udviklingsteamet at forstå opgaverne og stadig have plads til at udvikle den bedst mulige løsning.
- fungere som kontaktpunkt i forhold til forretningsmæssige afklaringer og med hensyn til tilretning i den daglige udvikling. Product Owner bør have indgående forståelse af og kendskab til domænet og erfaring fra den kravstillende styrelse, således at krav og afklaringer bliver pragmatiske og anvendelige for slutbrugere.

Hvis en ekstern leverandør udvikler agilt, og det aftales at samarbejde efter agile retningslinjer, anbefales det, at der udpeges en Product Owner i organisationen, som har den daglige kontakt med leverandøren og indgår i teamet på samme måde, som hvis der er tale om et internt agilt udviklingsprojekt.

Scrum Masteren har ansvaret for at:

- påtage sig lederrollen i selve udviklingsteamet som facilitator af diverse workshops og møder samt sikre, at teamet får arbejdsro, og at de interne spilleregler overholdes.
- sikre sig, at teamet har et godt arbejdsmiljø samt de rette kompetencer til at arbejde effektivt og koncentreret.
- påtage sig rollen som agil mentor og coach for teamet under hele udviklingsfasen.

4.5 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.

Projektlederen har ansvaret for at:

- projektet gennemføres inden for de aftalte rammer, og at leverancerne leveres til aftalt kvalitet.
- sikre fremdriften i projektet.
- sørge for, at styregruppen til enhver tid har et passende og retvisende beslutsningsgrundlag.
- involvere interne og eksterne interessenter i projektets aktiviteter med fokus på at forfølge projektets styrende gevinster.

Et projekt kan anvende andre støtteressourcer fra f.eks. økonomiafdelingen til løbende opfølgning og styring af projektudgifter. Projektlederen kan også få bistand

af en PMO-støttefunktion (Project Management Office), hvilket er særligt relevant i større projekter. En PMO-støttefunktion håndterer blandt andet metodeudvikling, standardisering, ressourcer, risikostyring, kvalitetsstyring, kommunikation, rapportering på fremdrift og uddannelse og kompetenceudvikling.

4.6 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 over for projektlederen. Den funktion kan f.eks. varetages af en underleverandørs projektleder eller af en projektdeltager ud over vedkommendes specialistleverancer.

4.7 Roller og ansvar i projektets faser

Tabel 4.1

Projektorganisationens roller og ansvar

Rolle	Idefase	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 organisering af projektet.	Ansvar for analysefasens resultater.	Ansvar for at fjerne barrierer for projektets fremdrift og holde fokus på gevinsterne. Ansvar for løbende sparring med projektlederen.	Projektet afsluttet.
Gevinstejer	Ikke udpeget.	Ansvar for at projektets krav bliver beskrevet fyldestgørende. Ansvar for, at der er sammenhæng mellem projektets leverancer og de opstillede gevinster. Ansvar for at forretningen leverer de aftalte ressourcer til projektet.	Ansvar for løbende at holde fokus på brugerbehov, implementering og gevinstrealisering. Ansvar for at forberede organisationen til implementering og overgang til drift.	Ansvar for gevinstrealisering
Intern seniorleverandør	Ikke udpeget	Ansvar for at sikre, at projektet kan leveres inden for de opstillede rammer. Ansvar for at stille interne leverandørressourcer til rådighed.	Ansvar for at sikre, at der leveres det aftalte, både ressourcer og eventuelle interne leverancer. Ansvar for at gå i dialog med eventuel ekstern leverandør.	Projektet afsluttet.

Tabel 4.1

Projektorganisationens roller og ansvar

Rolle	Idefase	Analysefase	Gennemførelsesfase	Realiseringsfase
		Ansvar for at identificere risici vedrørende leverancer.	Ansvarlig for idriftsættelse af løsningen.	
Projektleder	Eventuelt ansvar for at bistå styregruppeformand med idéfasens aktiviteter	Ansvar for at forestå og facilitere analyserne og etablere et retvisende styringsgrundlag. Ansvar for risikostyring i projektet.	Ansvar for at sikre fremdrift i leverancer og vedligeholde et retvisende styringsgrundlag som kan bruges til prioritering i projektet. Ansvar for implementering samt overlevering til drift og gevinstrealisering.	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 bidrage til etablering af en retvisende business case	Ansvar for at slutproduktet skaber mest mulig værdi for forretningen. Ansvar for at prioritere backlog og sikre sammenhæng mellem det, der bliver udviklet og kravstilleres behov.	Projektet afsluttet.
Scrum master	Ikke udpeget.	Ikke udpeget.	Ansvar for at facilitere Scrum-teamet og skabe fremdrift i de enkelte sprints. Ansvar for overholdelse af teamets interne spilleregler. Ansvar for at dokumentere og håndtere forhindringer.	Projektet afsluttet.

5. Gevinstrealisering i statens it-projektmodel

Statslige myndigheder bør opnå et udbytte (gevinster) af deres it-investeringer i form af effektiviseringer, besparelser og kvalitetsløft for myndigheden selv eller for eksterne interessenter. Kapitlet beskriver kernebegreber og retningslinjer for gevinsterrealisering i statens it-projektmodel.

Arbejdet med gevinsterrealisering supplerer udarbejdelsen af projektgrundlaget og business casen. I projektgrundlaget indgår projektets gevinstoversigt og gevinsterbeskrivelser for de 1-4 styrende gevinster. I projektets business case model er det muligt at fremhæve eventuelle økonomiske gevinster afledt af de økonomiske effekter ved projektet. Der bør således være en tæt sammenhæng mellem projektets tilrettelæggelse, dets økonomi og gevinsterne.

5.1 Hvad er gevinster

Projektets gevinster hænger tæt sammen med projektets overordnede formål. Formålet er den fremtidige tilstand, som projektet muliggør. Projektets gevinster er en nedbrydning og operationalisering af projektets formål, dvs. hvad er udbyttet af den fremtidige tilstand? Derfor kan man ikke tale om en gevinst uden en investering, der sætter os i stand til at gennemføre en forandring og skabe en ny fremtidig tilstand, som giver øgede fordele end den nuværende situation.

Gevinster er noget, som myndigheden eller interessenterne vurderer, er værdifuldt i forhold til at udvikle og optimere forretningen. Gevinster er et resultat af en forandring og begrundes værdien af forandringen. Forudsætninger for gevinster beskrives ofte med tillægsord, f.eks.:

- *Højere* (indtjening, kundetilfredshed...)
- *Flere* (gennemløb pr. time, kunder...)
- *Bedre* (kvalitet, information...)
- *Billigere* (husleje, komponenter...)
- *Hurtigere* (sagsbehandlingstid, respons på spørgsmål...)
- *Lavere* (omkostninger, personalegennemstrømning...)
- *Færre* (ressourcer, sagsbehandlingsled...)

Gevinster skal være målbare og skal kunne konstateres som opnået. F.eks. *hvor meget* højere kundetilfredshed stræbes der efter? *Hvor meget* lavere skal omkostningerne blive? *Hvor mange* flere gennemløb pr. dag stræbes der efter?

5.2 Retningslinjer for gevinstrealisering

Statens It-råd har etableret en række retningslinjer for arbejdet med gevinster i statslige it-projekter. For projekter, som indgår i It-rådets portefølje, inddrages retningslinjerne i It-rådets risikovurdering og rådgivning.

- Kun styrende gevinster – såvel økonomiske som ikke-økonomiske – for projektet skal indgå i projektets business case.
- Gevinster bør aktivt anvendes som styringsparametre for de beslutninger, som træffes undervejs i projektet i bestræbelserne på at opfylde projektets formål.
- Antallet af styrende gevinster bør begrænses til 1-4 konkrete og operationelle gevinster, som kan fungere som løbende pejlemærker i styringen af projektet.
- Gevinster skal være forankret i styregruppen, og alle gevinster skal som udgangspunkt være ejet af en navngiven person, der er medlem af styregruppen og repræsenterer forretningen.
- Gevinster bør løbende vurderes og eventuelt tilpasses, så de fortsat er realistiske, målbare og velbeskrevne, og så de indgår i projektets overlevering til drift. Det gælder også ved projektafslutning.

5.3 Gevinster i fasemodellen

I statens it-projektmodel lægges der op til, at it-projekter arbejder på at identificere de 1-4 centrale, styrende gevinster, som berettiger projektet. Disse styrende gevinster er udgangspunkt for scope, planlægning og styring af projektet. Øvrige gevinster er ikke afgørende for beslutningen om at gennemføre projektet. Helt tilsvarende er det, i hvert fald i de tidlige stadier af idé- og analysefaserne, kun de helt overordnede leverancer, der skal tilvejebringes, som forudsætninger for, at de styrende gevinster kan realiseres.

Når statslige it-projekter gennemføres med fokus på de styrende gevinster, skal arbejdet med gevinstrealisering være integreret i projektet og påbegyndes så tidligt som muligt. Derfor starter arbejdet allerede i idéfasen med identifikation af projektets mulige gevinster.

I analysefasen opdateres gevinsterne i iterationer, efterhånden som forståelsen for projektet øges, og gevinsterne beskrives mere detaljeret.

5.4 Gevinstrealisering i fællesoffentlige projekter

Nogle projekter går på tværs af myndigheder, ligesom der er projekter, hvor en myndighed har ansvaret for udvikling, mens projektets gevinster i stort omfang realiseres i andre myndigheder. Gevinstrealisering forbundet med disse typer projekter har en særlig kompleksitet.

Det er den projektejende myndighed, som skal udarbejde projektgrundlaget. Modtagerorganisationerne skal bidrage til identifikation, beskrivelse og estimering af gevinstpotentialer. I denne type projekt kan gevinstrealiseringen kun i begrænset omfang gennemføres af den projektejende myndighed alene, da den ændrede adfærd

og gevinstrealisering skal slå igennem i andre myndigheder, hos virksomheder eller borgere. Derfor skal projektgrundlaget kun omfatte de gevinster, som den projektejende myndighed kan estimere og følge op på.

Gevinstrealiseringsarbejdet kan i disse projekter med fordel skaleres, så hver myndighed støttes i deres individuelle gevinstrealiseringsplanlægning. Dette kan f.eks. ske ved, at der udarbejdes lokale gevinstdiagrammer og gevinstrealiseringsplaner for hver af de modtagende myndigheder. Dette understøtter deres arbejde med at gennemføre deres organisatoriske implementering. I disse tilfælde vil det være hensigtsmæssigt, at gevinstrealiseringsplanerne for modtagerorganisationerne også omfatter aktiviteter i løbet af projektets gennemførelsesfase.

5.5 Gevinstrealisering i projekter med store samfundsmæssige gevinster

Ligesom ved fællesoffentlige projekter, kan myndigheder med projekter med store samfundsmæssige gevinster kun medtage de gevinster i projektgrundlaget, som den projektejende myndighed kan estimere og følge op på.

5.6 Gevinstrealisering i projekter med agil it-systemudvikling

Udvikling af it-systemer efter agile metoder og gevinstrealisering supplerer hinanden godt, da de begge har det samme mål om at fokusere på og prioritere det, der giver mest værdi.

I gevinstrealiseringsarbejdet defineres leverancer, herunder ikke mindst, hvad selve it-systemet skal understøtte, efter hvad der enten er afgørende for, eller bedst understøtter de ønskede forretningsmæssige gevinster. I de agile it-udviklingsmetoder prioriterer man Minimum Viable Products (MVP) øverst i sin it-udvikling, dvs. de dele af en mulig it-løsning, der lige nøjagtig er nok for, at det giver mening at udvikle it-systemet. Når gevinstrealisering og agile it-udviklingsmetoder sammentænkes, er MVP de dele af it-systemet, der understøtter og muliggør realisering af de styrende gevinster. Der vil naturligvis også typisk indgå helt nødvendige tekniske komponenter i MVP, hvis de er en forudsætning for overhovedet at udvikle it-systemet.

Både gevinstrealisering og agile it-udviklingsmetoder kræver et helt tæt samarbejde mellem projektet og den del af forretningen, der skal it-understøttes. Denne tætte dialog og løbende sparring om prioritering af den it-understøttelse, der skal med i næste sprint og næste release, gør, at it-løsningen også under udvikling hele tiden justeres til at understøtte de ønskede gevinster bedst muligt.

6. Risikostyring i statens it-projektmodel

Risikostyring handler om at identificere og håndtere hændelser, som kan påvirke projektets mål. Det er obligatorisk i statens it-projektmodel, at vedligeholde en risikolog.

6.1 Definition og formål

En risiko defineres som værende en mulig hændelse, der, hvis den opstår, vil have indvirkning på opfyldelsen af målene i projektet. En hændelse kan være en trussel, som kan have en negativ indvirkning på projektets mål. En risiko angives som en kombination af sandsynligheden for, at hændelsen indtræder og omfanget af dens indvirkning på målet (konsekvens).

Bemærk, at der i statens risikostyringsmetode som udgangspunkt ikke anvendes positive risici (muligheder). Hvis projektet ønsker at registrere og følge muligheder gennem risikostyringen, skal myndigheden selv tilpasse risikologgen og de dertilhørende processer.

I et projekt anvendes risikostyring som en ramme for forvaltning af risici på tværs af alle dele af projektet. Risikostyringen indeholder alle de aktiviteter, der kræves for at identificere og kontrollere eksponeringen for enhver form for risiko, som kan have en indvirkning på opnåelsen af organisationens forretningsmæssige mål med projektet.

6.2 Sammenhæng til statens it-projektmodel

Alle projekter skal udarbejde en risikolog og benytte den aktivt igennem projektets levetid. Der findes en skabelon til risikolog i statens it-projektmodel, men myndigheden kan benytte deres egen skabelon, hvis den har samme detaljeringsgrad. For mere information, kontakt sekretariatet i Økonomistyrelsen.

Det er obligatorisk at have en risikolog i statens it-projektmodel, og den indgår i Statens It-råds risikovurdering. Risici identificeres og estimeres i risikologgen. Hvis myndigheden anvender andre risikostyringsværktøjer end risikologgen i statens it-projektmodel, bør dette aftales med sekretariatet før risikovurderingen.

Risikologgen opdateres løbende; for eksempel når en risiko ændrer sig, eller når der identificeres nye risici.

6.3 Principper for risikostyring

Beskrivelse af risici

For at operationalisere beskrivelsen af risici opdeles de i tre komponenter:

Risikoårsagen er den bagvedliggende grund til, at risikoen eksisterer. Det kan for eksempel være forhold i organisationen eller vilkår i omverdenen, der betyder, at projektet er risikabelt.

Risikohændelsen er den konkrete trussel, som projektet står overfor. I praksis kan det være svært at skelne mellem årsag og hændelse, og i risikologgen er disse felter derfor slået sammen.

Risikokonsekvensen beskriver, hvad der sker, hvis hændelsen indtræffer. Det kan være en fordel at overveje, om konsekvensen har indflydelse på projektets proces – tid, økonomi og ressourcer – eller på projektets mål – kvalitet, gevinster eller formål.

Brug af risikolog

Til at understøtte risikostyringen er der udarbejdet et værktøj – *Risikologgen*. I forhold til projektets anvendelse af risikologgen i projektets levetid anbefales det, at:

- Opdatere loggen løbende, så det har værdi for projektet i alle faserne. Det kan med fordel aftales med styregruppen, hvor ofte registret skal opdateres – for eksempel hver 14. dag eller månedligt. Det er vigtigt at få aftalt i projektet, hvordan nye risici eller ændringer til risici skal opsamles fra projektdeltagere, ledelsen, leverandører og interessenter.
- Afrapportere om risici til styregruppen løbende.
- Håndtere indtrufne hændelser separat, da de typisk vil influere på andre produkter, såsom projektplanen eller beredskabsplanerne. Der kan eventuelt oprettes en issuelog for risici, der er indtruffet.

Når risici er beskrevet i risikologgen og projektgrundlaget, skal de væsentligste risici (som regel de risici med størst økonomisk konsekvens) overføres til business casen til beregning af risikopulje. Projektet skal foretage løbende vurdering af risikopuljens størrelse, når der sker ændringer i projektets risikobillede.

Ansvar for risikostyring

Ansvaret for risikostyring er placeret i styregruppen. *Styregruppeformanden* har det overordnede ansvar for risikostyringen og for at sikre, at risici bliver afdækket og håndteret.

Alle risici delegeres til en *risikoejer*, som har ansvaret for at følge op på risikoen og på de besluttede mitigerende tiltag.

Projektlederen har ansvar for at holde risikologgen opdateret og løbende rapportere om risici samt holde øje med tidlige advarselsindikatorer for risici. Projektlederen har derudover ansvar for at igangsætte besluttede beredskabsplaner.

Derudover har de øvrige roller i projektet et ansvar for at bidrage til risikostyringen. Ansvaret er beskrevet i Tabel 6.1 herunder. Denne rolle- og ansvarsfordeling har til formål at sikre, at der er ledelsesinvolvering gennem hele processen.

Tabel 6.1

Roller og ansvar i risikostyring i en projektkontekst

Roller	Ansvar
Ledelse for projekt eller myndighed (typisk direktionen)	Fastlægger politikken og rammerne for risikostyring for projektet: organisationens risikovillighed, tolerancer og eskaleringsprocesser.
Styregruppeformand	Overordnet ansvarlig for: • Risikostyringen • At alle risici afdækkes • Eskalering.
Seniorbruger/gevinstejer	Identificering af risici i forhold til brugerne og forretningen. Seniorbruger/gevinstejer med deraf følgende ansvar for risikostyring i realiseringsfasen.
Seniorleverandør	Identificering, vurdering og kontrol af risici i forhold til leverancerne. Bidrag til udarbejdelse af risikolog. Afdækning af risici.
Projektleder	Identificering, vurdering og kontrol af risici gennem hele processen i projektet. Derudover er projektlederen blandt andet ansvarlig for, at: • eskalere afvigelser af toleranceniveauer for risici. • modtage information om uforudsete hændelser og meddele dem til styregruppe (tid og omkostninger). • aftale toleranceniveauer og relaterede advarselslamper og eskaleringsprocedurer med styregruppen, for eksempel baseret på: • stigninger i risikoværdien • den absolutte risikoværdi • konkrete tidlige advarselsindikatorer • tidspunkt for rapportering ift. hvornår en given risiko forventes at kunne indtræffe.
PMO eller lignende	Gennemgang af risikostyringens udførelse og sikre, at den er i overensstemmelse med strategien.
Projektsupport	Assisterer projektlederen med vedligeholdelse af risikoregistreringen.

Kommunikation om risici

Kommunikation om risici er en central del af risikostyring, og der bør være tilstrækkelig kommunikation gennem hele risikostyringsprocessen, både om potentielle risici og om projektet som helhed. Det er vigtigt at sikre, at de ansvarlige for styring af risici, og dem der påvirkes af risici, forstår det grundlag, som beslutningerne træffes på, samt hvorfor bestemte tiltag er nødvendige. Internt i organisationen skal risikooplysninger kommunikeres på en nyttig og meningsfuld måde på tværs af forskellige operationelle områder af organisationen. Eksternt rettes kommunikationen mod kunder og interessenter, som kan være involveret i eller berørt af et projekts beslutninger og handlinger. Kommunikation om risici bør derfor indgå i projektets kommunikationsplan.

Et andet vigtigt element er kommunikationen mellem projektlederen og styregruppen; i særdeleshed projekt- og gevinstejer. Projektlederen skal fokusere sin kommunikationsindsats på de største risici, så styregruppen hele tiden er på linje med projektets risici og kan agere derudfra. Dette muliggør også, at styregruppen får truffet beslutninger om de største risici, såfremt de overskrider de givne tolerancer.

7. Interessenthåndtering i statens it-projektmodel

I statens it-projektmodel danner interessentanalysen grundlag for at sætte klare mål, organisere deltagelse og sikre opbakning til projektet.

En interessentanalyse er en kortlægning og analyse af de interessenter, der har betydning for et projekts succes samt en beskrivelse af, hvordan de inddrages i projektet.

Interessentanalysen udføres for at skaffe grundlag for:

- Formulering af mål, leverancer og succeskriterier.
- Organisering af projektet, referencegrupper og udvælgelse af deltagere.
- Tilrettelæggelse af projektets fremgangsmåde, der kan sikre forståelse og opbakning blandt interessenterne.
- Tilrettelæggelse af projektets inddragelse af interessenterne i forhold til f.eks. udformning af løsningens indhold og efterfølgende implementering af løsningen.
- At se spændinger mellem enkelte interessenter samt mulige koalitioner.
- At tilrettelægge kommunikation med interessenterne.

Interessentanalysen anvendes gennem hele projektet. Det er vigtigt at være opmærksom på, at der gennem projektforløbet kan opstå nye interessenter, ligesom der kan være interessenter, der skifter standpunkt og mål. Sidstnævnte kan betyde, at der skal træffes beslutning om en anden inddragelse i projektet end tidligere besluttet.

Interessentanalysen udarbejdes i første omgang i idéfasen og udfoldes i analysefasen. Analysen opdateres flere gange i løbet af projektet, typisk ved faseovergange.

Interessentanalysen har tre dele:

1. Identifikation af interessenter
2. Analyse af interessenter
3. Planlægning af interessenthåndtering

Elementerne gennemgås på de følgende sider.

Interessentanalysen er projektgruppens værktøj, men ansvaret for konkrete håndteringstiltag kan tildeles medlemmer af styregruppen.

7.1 Identifikation og prioritering af interessenter

Analysen vil ofte starte med en identifikationsproces, hvor projektets væsentligste interessenter bliver kortlagt. Identifikationsprocessen bør inddrage både projektgruppe og styregruppe. Det er vigtigt, at projektet tænker bredt i kortlægningen af interessenter, så det er muligt for projektet at forholde sig til den samlede interessentkreds.

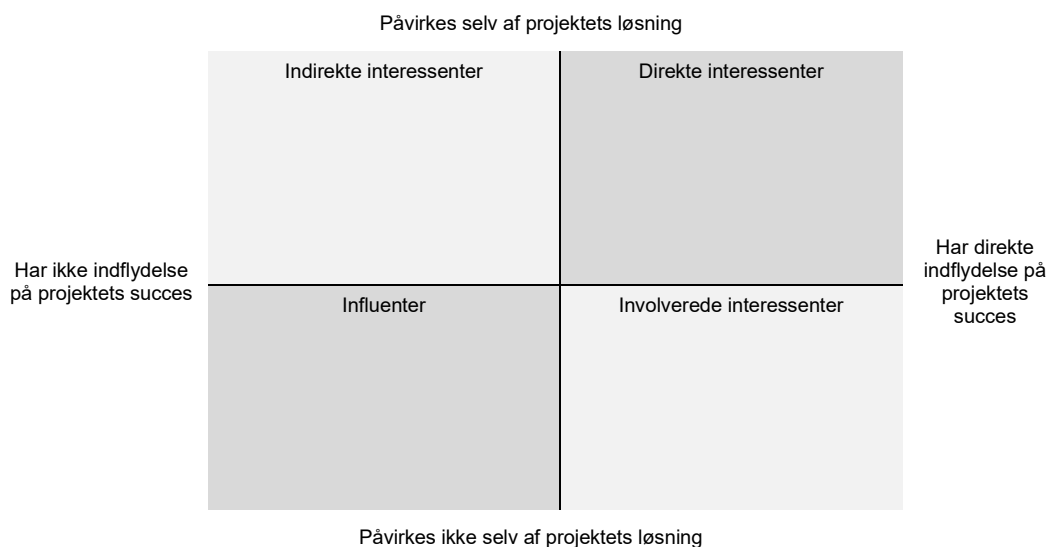
Projektet kan anvende følgende spørgsmål for at sikre, at interessenter kortlægges bredt:

- Hvem har efterspurgt projektet?
- Hvem har taget initiativ til projektet?
- Hvem kan påvirke projektets (politiske) rammevilkår?
- Hvem skal acceptere projektets løsning?
- Hvem skal inddrages undervejs i projektet?
- Hvem har interesse i de forandringer, som projektet medfører?
- Hvem vil have modstand mod projektet?
- Hvem skal ændre adfærd på baggrund af projektet?

Når den brede interessentkreds er kortlagt, kan der udarbejdes et interessentlandkort, hvor interessenterne indplaceres i forhold til to dimensioner:

- Indflydelse på projektets succes
- Løsningens påvirkning af interessen

Figur 7.1: Interessentlandkort



Interessentlandkortet anvendes til at prioritere interessentindsatsen. En interessent, der både er meget påvirket af projektets løsning og har stor indflydelse på projektet, er vigtig at få håndteret. Interessentlandkortet er inddelt i fire grupper:

Indirekte interessenter: Interessenter, der vil skulle ændre adfærd på grund af projektets løsning, men som ikke har en formel indflydelse på projektet. Gruppen omfatter typisk organisationer, virksomheder og borgere.

Direkte interessenter: Interessenter, der vil skulle ændre adfærd som følge af projektet, og hvis ageren har afgørende indflydelse på projektets realisering af gevinster. Gruppen omfatter ofte de ledere, medarbejdere, borgere og organisationer, der skal bruge løsningen.

Influenter: Interessenter, der ikke har formel indflydelse på projektets succes, men som kan påvirke projektets rammer og kan påvirke projektets løsning eller succesopfattelsen af projektet. Gruppen omfatter typisk faglige eller politiske organisationer, interessegrupper, myndigheder og pressen.

Involverede interessenter: Interessenter, der har indflydelse på projektet, men som ikke vil blive påvirket af projektets løsning, når det er idriftsat. Det er for eksempel de interessenter, som er involveret i projektet som specialister f.eks. i arbejdsgrupper, projektgrupper, styregruppe eller ledelse af projektet.

7.2 Analyse af interessenter

Projektet bør arbejde videre med de vigtigste interessenter for at vurdere, hvad der skal til for, at de vil støtte op om projektet. Det er vigtigt at få beskrevet interessenten i detaljer, da det ofte først er i denne proces, at det er muligt at afdække interessentens egentlige holdning til projektet.

Projektlederen vil som regel afholde en eller flere workshops, hvor de væsentligste interessenter analyseres. Resultatet af processen kan være, at interessenter skal op- eller nedprioriteres, og at det dermed er nødvendigt at genbesøge interessentlandkortet.

Vurderingen kan omfatte følgende spørgsmål:

Hvilke interesseområder har interessenten?

- Hvilke dele af projektet påvirker interessenten?
- Hvad er interessentens ønsker, krav og mål i forhold til projektet?
- Er interessenten en obligatorisk samarbejdspartner (f.eks. Statens It)?

Hvilken forståelse har interessenten af projektet?

- Projektets værdi for interessenten
- Projektets nødvendighed

Hvordan oplever interessenten balancen mellem omkostninger og gevinster?

- Projektets forventede resultat
- Har man valgt den rette løsning?
- Opfattelse af projektets konsekvenser, positive- og negative gevinster

Hvad kan interessenten bidrage med til projektet?

- Hvordan kan interessenten støtte projektet?
- Hvilke input kan interessenten levere til projektet?

Hvilke aktiviteter kan interessenten igangsætte for at påvirke projektet?

- Opinionsdannelse
- Støttende aktiviteter
- Modarbejdende aktiviteter

Hvilken magt har interessenten?

- Direkte eller indirekte
- Hvilken betydning har interessenten for projektets forløb, resultater og succes?
- Hvordan kan interessenten påvirke projektet?

Hvilke forventninger har interessenten om indflydelse på projektet?

- Hvilke forventninger har interessenten til at medvirke i projektet?
- Hvilke forventninger har interessenten i forhold til indflydelse?

Hvilke relationer mellem interessenter kan påvirke projektet?

- Spændinger og sympatier mellem interessenter
- Relationer mellem interessenter, der kan blive til alliancer
- Hvem er meningsdannende for området?

7.3 Interessenthåndtering

Når interessenter er identificeret, prioriteret og analyseret, kan arbejdet med at kommunikere til og involvere interessenterne påbegyndes. Interessenthåndtering er en løbende proces, som både styregruppe og projektleder er ansvarlige for.

Interessenthåndtering kan tage udgangspunkt i placeringen af interessenterne i interessentlandkortet. Herunder gives eksempler på metoder til interessenthåndtering, som projektet kan anvende overfor forskellige interessentgrupper.

Tabel 7.1

Metoder til interessenthåndtering

Metode	Beskrivelse	Særligt brugbart for interessenter der...
Stormøder	Direkte kommunikation til større grupper af interessenter, ofte medarbejdere. Stormøder bør indeholde elementer af inddragelse, sådan at interessenterne får ejerskab til dele af løsningen.	Skal modtage opdateringer om projektets løsning og fremdrift, og som skal føle sig involveret i projektet.
Bred skriftlig kommunikation	Bred kommunikation til en stor gruppe af interessenter, f.eks. nyhedsbreve, flyers, artikler i dagspressen.	Skal informeres om projektet løbende, men som ikke behøver at føle sig involveret i projektet.
Undervisning	Undervisning i brug af projektets løsning.	Er kritiske i forhold til, at adfærdsændring hos dem skal sikre, at løsningen bliver en succes
Interviews / workshops	Opsamling af informationer fra interessentgrupper til brug i udviklingen af projektets løsning. Kan bl.a. bruges til at teste hypoteser om, hvad den rigtige løsning er eller til at afdække processer, der skal understøttes.	Skal give input til projektet på operationelt plan.
Referencegrupper	Etablering af referencegrupper, der giver input til projektet. Referencegrupper kan være forankret hos projektlederen eller styregruppen alt afhængigt af, hvilket ledelsesniveau, der indgår i gruppen.	Skal give input til projektet på overordnet niveau.
Uformel dialog	Drøftelser med interessenter uden for formelle rammer, f.eks. kaffemøder, netværksarrangementer og telefonsamtaler.	Skal have en positiv holdning til projektets løsning, og hvor der er behov for en ekstra indsats.

Interessenthåndteringen planlægges af projektlederen og indgår i projektets planer. Projektlederen kan med fordel udarbejde en kommunikationsplan for alle kommunikationsaktiviteter.

Interessenthåndtering skal indgå i projektlederens overvejelser om økonomi og resourceforbrug. Projektlederen bør løbende opdatere interessentanalysen og tilhørende tiltag, så eventuelt modstand mod projektet kan blive håndteret.

8. Anvendelse af agile udviklingsmetoder

Dette kapitel er en kort introduktion til, hvordan man i statens it-projektmodel kan anvende agile udviklingsmetoder.

8.1 Brug af agile udviklingsmetoder i statens it-projektmodel

De regler og retningslinjer, der gælder for it-projekter i staten, gælder uanset, om der benyttes agile metoder i projektet eller ej. Det betyder blandt andet, at projektet skal:

- Følge reglerne i budgetvejledningen (krav om at følge statens it-projektmodel, krav om, hvilke udgifter, der kan afholdes hvornår, krav om retningslinjerne for forelæggelse for Statens It-råd, og Folketingets Finansudvalg) og *Økonomisk Administrativ Vejledning* (ØAV) (krav om at følge retningslinjer for kontering, krav om, hvad der kan aktiveres mv.).
- Risikovurderes i Statens It-råd, hvis de samlede udgifter udgør 50 mio. kr. eller mere eller hvis de samlede udgifter er under 50 mio. kr., men det er aftalt med Statens It-råd, at projektet skal risikovurderes (jf. kapitel 1.3).
- Følge fasemodellen i statens it-projektmodel.
- Have godkendt sit samlede styringsgrundlag i analysefasen, inden gennemførelsesfasen kan påbegyndes.

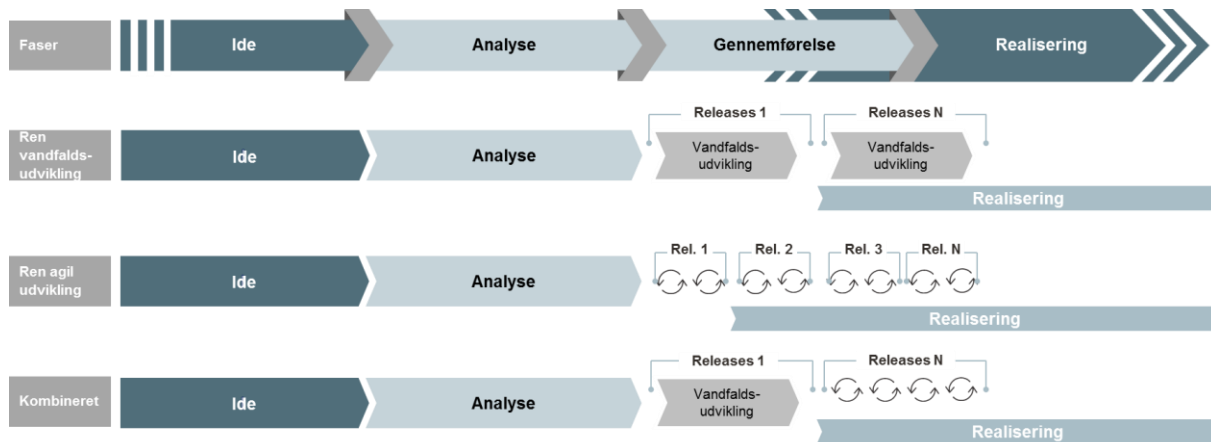
Der kan arbejdes agilt i både idé-, analyse- og gennemførelsesfasen.

I *idé- og analysefasen* kan der bruges værktøjer, som også bruges i de agile metoder til at tilvejebringe de obligatoriske beslutnings- og styringsdokumenter, der skal være på plads, inden projekter overgår fra analysefase til gennemførelsesfase. Værktøjer og metoder som proof of concept, prototyping, feasibility studies o.l. kan fint bruges til at scope det it-system, der bedst understøtter ønskede mål og gevinster.

I *gennemførelsesfasen* kan agile udviklingsmetoder bruges fuldt ud.

Som nævnt i afsnit 2.5 kan projekter tilrettelægges med traditionelle udviklingsmetoder, rent agile metoder eller kombinationer heraf, se Figur 7.1.

Figur 7.1: Oversigt over metoder



Inden for de udbudsretlige rammer kan det også vælges at lave et funktionsudbud, hvor en ekstern leverandør tager ”ansvaret” for løsningen, eller man udvikler selv, eventuelt suppleret med eksterne udviklere, hvor myndigheden selv er ansvarlig for løsningen.

I statens it-projektmodel er det ikke enten eller; ikke kun agilt eller kun vandfald, idet der søges mod at forene det bedste fra begge verdener.

De agile metoder er oprindeligt udsprunget af et ønske om at styrke *udviklingsprocesser* og har ikke haft særsomt fokus på *projektstyring* eller *projektledelse*. Der er de senere år udviklet videre på nogle af de agile metoder, så de adresserer dele af projektledelsesdisciplinerne, men de agile metoder giver ikke svaret på alle behov i forhold til at beslutte, lede og styre statslige it-projekter. F.eks. håndterer de agile metoder ikke systematisk opstilling af mål, forretningsmæssige gevinster, interessanthåndtering, risikostyring, økonomihåndtering, organisatorisk implementering eller planlægning af gevinstrealisering.

De agile udviklingsmetoder gør op med den opfattelse, at man på forhånd kender alle krav til det endelige it-produkt. De agile udviklingsmetoder kredser om den fleksibilitet, der opnås ved, at krav kan ændre sig undervejs, og at der styres efter opstillede forretningsmæssige gevinster, rammer og mål snarere end efter detaljerede krav.

Selv når man alene ser på it-systemudviklingen, er der ikke nødvendigvis tale om alt eller intet: En myndighed kan vælge at udvikle dele af en it-løsning efter traditionelle metoder og andre efter agile metoder.

Fuldskala agile metoder

Hvor basale agile it-udviklingsmetoder og brug af agile værktøjer fint lader sig integrere med statens it-projektmodel, så skal de agile fuldskalametoder tilpasses på en række områder, før de er compatible med rammerne for statslige it-projekter, herunder statens it-projektmodel.

Nogle fuldskala agile metoder som f.eks. SAFe (i fuldt udfoldet konfiguration) er i sin grundudformning ikke umiddelbart forenelig med statens it-projektmodel. Der opereres ikke med projektbegrebet, der er ikke traditionelle faser og faseovergange, og der er ikke som i statens it-projektmodel et naturligt sted, hvor et samlet projektgrundlag og business case besluttet som rammer for projektet.

Disse fuldskalametoder retter sig mod udvikling af store, sammenhængende systemkomplekser, hvor en særlig organisatorisk linjeenhed opererer med værdistrømme (value streams) og løsningstøge (solution trains).

Hvis I som myndighed overvejer at gøre brug af fuldskala agile metoder på it-udviklingsopgaver, der skal gennem en risikovurdering ved Statens It-råd, skal I derfor kontakte sekretariatet i Økonomistyrelsen, så relevante tilpasninger kan drøftes.

8.2 Krav til organisationen samt typer af projekter og it-systemer

Der er en række forhold som en myndighed, der overvejer at udvikle hele eller dele af en kommende it-løsning med agile metoder, bør bringe ind i sine overvejelser. Nogle forhold knytter sig til organisationens erfaring med og modenhed i brug af agile metoder, andre til karakteren af det projekt, der skal gennemføres og endelig til karakteren af den/de it-løsninger, der skal udvikles.

Hvad kræver det af organisationen at udvikle agilt

Det er i sig selv et betydeligt forandringsprojekt for en organisation at blive i stand til at arbejde efter agile udviklingsmetoder, og det bør derfor gribes an som sådan. Denne forandring kræver ledelsesbeslutning, planlægning, uddannelse, afklaringsaktiviteter og betydelige investeringer på lige fod med andre større forandringsprojekter. At udvikle it-systemer efter agile metoder er ikke kun en beslutning, det er også en kompetence, som organisationen og dens samarbejdspartner skal erhverve sig.

At arbejde efter agile udviklingsmetoder kræver blandt andet, at:

- ledelsen, og særligt styregruppeformanden og gevinstejeren, skal have en høj grad af afklaringsparathed og være indstillet på at deltage i flere, men kortere beslutningskrævende fora og dermed træffe flere løbende beslutninger hurtigt samt er villig til at uddelegere nogle typer af beslutninger, f.eks. et produktansvar til en Product Owner.
- den/de dele af forretningen eller driftsorganisationen, der bliver berørt af det it-projekt, som skal gennemføres, er meget aktiv i hele processen og er hele tiden klar til at prioritere forretningsbehov og godkende udviklede dele af it-løsningen. Forretningen skal stille med en eller flere medarbejdere, der skal varetage dialogen mellem forretningen og it-udviklingsteamet (en Product Owner). Hvis projektet gennemføres i et samarbejde mellem flere organisatoriske enheder i myndigheden eller mellem flere myndigheder/samarbejdspartner, skal alle parter være indforståede hermed.

- en eventuel intern it-organisation oplæres og geares til agil it-systemudvikling. Hvis al systemudvikling varetages af eksterne leverandører, skal der aftales en meget tæt koordination med leverandørens udviklingsteam. Her skal også centrale roller besættes, blandt andet en Scrum Master.
- de teams, der arbejder med teknisk og organisatorisk implementering af løsningen, skal magte og aktivt udnytte, at løsningen ideelt set leveres i løbende releases, som skal sættes i produktion. Dermed kan høst af gevinster påbegyndes allerede fra første release.
- organisationens økonomifunktion og juridiske enhed ikke bare skal forstå økonomistrømme og juridiske aspekter af agile metoder, men også være gearret til at spille ind og støtte projekterne der, hvor de agile tilgange kan blive udfordret af retningslinjer for statslig økonomistyring, regler om udbudspligt osv.
- brugere af it-løsningen skal forstå, hvorfor den samlede løsning kommer i etaper, og at arbejdsgange tilsvarende ændres og tilpasses i etaper.

Hvis organisationen eller dele af den gerne vil påbegynde en modningsproces frem mod at kunne udvikle it-systemer agilt, anbefales det at:

- tage kontakt til en sammenlignelig ”søsterorganisation”, som allerede er i gang med agil it-udvikling. Hør om fif, faldgruber, do’s and don’ts og få inspiration til implementeringsforløbet.
- se nærmere på de agile frameworks, der er relevant for it-systemudvikling (Scrum, Agile PM, PRINCE 2 agile, DSDM...). Vælg det, der synes at matche bedst og vurder, hvilke af elementerne i frameworket, der kunne startes ud med, og hvilke, der kan tilføjes hen ad vejen.
- uddanne relevante medarbejdere til de nøgleroller, der skal varetages. Uddan gerne interne agile coaches, der kan støtte alle deltagere i de agile forløb.
- starte med projekter, hvor de løbende resultater er meget tydelige, f.eks. systemer med meget brugerrettet dialog. Det giver produktreviews, hvor drøftelser om sprintets resultater bliver meget håndgribelige og giver et godt visuelt billede af, om det udviklede understøtter de ønskede user stories.
- arbejde agilt, prøve tingene af i mindre pilotprojekter og justere ind løbende.
- hvis der skal inddrages en ekstern leverandør, søge inspiration i standardkontrakt, K03, til regulering af samarbejdet mellem myndighed og en ekstern leverandør i projekter med agil udvikling. Der er et omfattende vejledningsmateriale til kontrakten, blandt andet om hvordan ”kravspecifikationer” kan se ud i agile projekter. Standardkontrakterne kan findes på Digitaliseringsstyrelsens hjemmeside.

Projektets karakter

Når organisationen, eller den del, der er kandidat til at gennemføre projekter med agil it-udvikling, har udviklet en passende modenhed, eller har lagt en passende plan for at nå derhen, er der nogle projektmæssige overvejelser, der bringes i spil.

Bemærk at de karaktertræk, der nævnes herunder, ikke kan stilles op som ja/nej, eller alt eller intet, ligesom man ikke kan sige, at hvis der f.eks. sættes kryds ud for to forhold, skal eller bør der automatisk arbejdes med agil udvikling. De forskellige forhold kan tale i en bestemt retning, men til syvende og sidst er det en samlet vurdering (projekt-)organisationen må tage.

- Jo mindre man ved om, hvordan det færdige system skal se ud, jo mere oplagt er det at benytte agil udvikling. Man bør have en god idé om, hvad der forretningsmæssigt skal it-understøttes, men ikke nødvendigvis *hvordan det skal understøttes*. De agile udviklingsmetoder er effektive til at prøve nogle ideer af og justere ind om nødvendigt.
- Jo mere komplekst et it-system, der skal udvikles, jo mere oplagt at udvikle agilt. Det kræver dog, at koordinationen mellem forskellige udviklingsaktiviteter skal skaleres i relevant omfang afhængig af størrelse og kompleksitet af det system, der skal udvikles. Der findes agile metoder, der netop adresserer denne koordination, men det vil kræve tilsvarende mere samordning med de styringsdiscipliner, der i øvrigt bruges i projektet.
- Jo mere foranderlige projektets omgivelser (og deres krav) er, jo mere oplagt er det at udvikle agilt, netop fordi der hele tiden justeres ind efter de forretningsmæssige mål og gevinster, der giver bedst mening i forhold til forretningen løbende.
- Jo mere presset projektet er på tid i gennemførelsesfasen, jo mere oplagt at udvikle agilt. Med agil udvikling udvikler projektet i hvert sprint det mest værdiskabende. Dermed har projektet større chance for at nå i mål med et system, der rammer højt på forretningsunderstøttelse.
- Jo mere man kan samle de centrale roller og udviklingsteamet på fælles lokationer, også når der er en ekstern leverandør, jo mere oplagt er det at udvikle agilt.

9. Brug af business case i staten ved it-projekter

I statens it-projektmodel er projektets business case et vigtigt element. I dette kapitel forklares de vigtigste dele og begreber i business casen, som den fremgår på tværs af projektgrundlaget og statens business case model.

9.1 Formål med brug af business case i staten ved it-projekter

En business case anvendes til at tydeliggøre investeringsrationalet for et projekt. Dette gøres ved at beregne og tydeliggøre gevinster og udgifter ved et projekt og samtidig tage højde for de risici og usikkerheder, der er ved at gennemføre projektet. Investeringsrationalet beregnes ved at sammenligne to fremtidige scenarier henholdsvis med og uden projektet.

Business casen i statens it-projektmodel beskriver følgende:

- **Projektudgifter**, dvs. udgifter til planlægning, udvikling og implementering af den fremtidige løsning. I opgørelsen medregnes udgifter til analyse, anskaffelse og gennemførelse, herunder udgifter til leverandører og rådgivere samt internt medgåede lønudgifter.
- **Afledte økonomiske omkostninger** ved gennemførelse af projektet, dvs. omkostninger forbundet med drift, vedligehold og (videre)udvikling af den fremtidige løsning, herunder udgifter til forvaltning, support, licenser mm.
- **Driftseffekter** ved gennemførelse af projektet, dvs. forskellen på de nuværende og de fremtidige omkostninger forbundet med drift, vedligehold og (videre)udvikling af løsningen.
- **Risikopuljens** størrelse og indplacering, som bruges til håndtering af indtrufne risici.
- **Projektets gevinstbeskrivelser**, som i prosa beskriver projektets økonomiske og ikke-økonomiske gevinster mere detaljeret.

Formålet med at beskrive det ovenstående er at sikre et overblik over den samlede projektøkonomi for projektlederen og styregruppen samt at sikre enighed om aftaler om gevinster mellem projektet og gevinstejerne.

9.2 Business casens opbygning i statens it-projektmodel

Business casen i statens it-projektmodel består af følgende:

- Gevinstbeskrivelser i projektgrundlaget
- Statens business case model

I projektgrundlaget beskrives projektets gevinster – både økonomiske og ikke-økonomiske – i gevinstbeskrivelserne. Formålet med disse er, at man kortfattet kan redegøre for den enkelte gevinst på én side ved at besvare de spørgsmål, som fremgår af gevinstbeskrivelsen.

I statens business case model udregnes projektets samlede effekter, som består af driftseffekterne, dvs. forskellen i drifts-, vedligehold-, og udviklingsomkostninger forbundet med den efterfølgende løsning, som projektet leverer, lagt sammen med projektudgifterne. Driftseffekter kan synliggøre en økonomisk besparelse, som forventes efter gennemførelse af projektet, men kan også bruges til at synliggøre de merudgifter, der forventes efter implementering af den nye løsning.

9.3 Projektets økonomiske nøgletal

De økonomiske nøgletal består af:

- Projektudgifter, ekskl. renteomkostninger
- Driftseffekter
- Samlede effekter

Projektudgifterne er det samlede beløb, det koster at gennemføre projektet. Se *budgetvejledningen* 2.2.18.1 for den konkrete definition for opgørelse af projektudgifter.

Driftseffekter er forskellen mellem de *nuværende* drifts-, vedligehold-, og udviklingsomkostninger for den eksisterende løsning eller for det forretningsområde, som skal digitaliseres og de *kommende* drifts-, vedligehold-, og udviklingsomkostninger for den løsning, som projektet skal implementere.

De samlede effekter ved gennemførelse af projektet er samlingen af projektudgifterne og driftseffekterne som udgør den samlede omkostning eller økonomiske gevinst forbundet med gennemførelsen af projektet.

9.4 Principper for business casen

For at forstå business casen og den konkrete brug af statens business case model er det nødvendigt med en gennemgang af de principper og metoder, business casen bygger på. Det er nærmere bestemt:

- Nedbrydning af projektets udgifter til leverancer eller releases.
- Opstilling af projektets afledte økonomiske omkostninger.
- Økonomi til håndtering af risici.

Nedbrydning af projektudgifter til leverancer eller releases

En business case er aldrig bedre end de data, den består af, og de analyser, der ligger til grund. Med andre ord er business casen afhængig af, at de enkelte udgiftstyper er estimeret så godt som muligt. Det betyder først og fremmest, at det er vigtigt at få identificeret de udgiftstyper eller budgetposter, som driver udgifterne for

projektet og den fremtidige drift. Hvis man nedbryder de aktiviteter og leverancer, der skal til for at gennemføre projektet tilstrækkeligt i udgiftsposter, kan man mere nøjagtigt estimere, hvad de koster.

Det vil sige, at selvom business casen beregnes på baggrund af de samlede projektudgifter og de samlede driftsomkostninger, bygger disse på flere mindre leverancer. De mindre dele er byggeklodser for de samlede udgifter, som er konkrete nok til, at de er mulige at estimere.

Det kan være en fordel at illustrere alle de aktiviteter og leverancer, der skal til i et diagram. Nogle gør det i et produktnedbrydningsdiagram, hvor man får et overblik over det, der skal til for at gennemføre projektet. Her nedbrydes aktiviteterne i delaktiviteter og andre indkøb, som f.eks. hardware, der nedbrydes til servere, bærbare, etc.

I agile projekter kan projektets økonomi med fordel struktureres efter de planlagte releases, og udspecificering kan f.eks. følge de planlagte aktiviteter, som er i hver release, hvis muligt.

Økonomi til håndtering af risici

En risiko er en potentiel hændelse, der, hvis den indtræffer, har betydning for projektets økonomi, tidsplan eller kvalitet. Disse risici skal identificeres og vurderes, før risikopuljen udarbejdes. Der er ikke nogen lette svar på, hvad risici koster, og der vil ofte være tale om at kvalificere sine gæt så meget som muligt gennem analyser og ved at spørge fagpersoner, der har viden om den givne risiko.

Projektet skal indarbejde risici i statens business case model på to måder:

- For det første skal projektet indarbejde væsentlige planlagte risikominimerende aktiviteter i projektudgifterne. Der er her tale om de mitigerende tiltag. Disse aktiviteter skal mindske sandsynligheden for, at en given risiko indtræffer eller konsekvensen, når en given risiko indtræffer. De skal derfor indarbejdes i projektplanerne og indgå i de samlede projektudgifter.
- For det andet skal der etableres en risikopulje for projektet. Risikopuljen anvendes til at håndtere risici, hvis de indtræffer, og den er dermed ikke en generel buffer i projektet. Det konkrete estimat af projektets risicis økonomiske konsekvenser, dvs. den forventede økonomiske omkostning forbundet med håndtering af en indtruffen risiko, fremstilles i det særskilte dokument, Risikologgen. I statens business case model angives kun den samlede risikopulje.

Det enkelte projekt bør i forbindelse med udarbejdelsen af business casen fastlægge velbeskrevne og klare retningslinjer for anvendelsen af risikopuljen og herunder sikre, at ledelsen er involveret i det nødvendige omfang.

Risikopuljen estimeres ved fastlæggelse af projektets finansiering. Det er myndigheden selv, der fastsætter størrelsen af risikopuljen. Efterhånden som risikopuljen bruges i projektet, opdateres dette i projektets business case model.

Det er ligeledes myndigheden selv, der fastsætter risikopuljens indplacering. Risikopuljen kan have relevans for projektet i både analyse- og gennemførelsesfasen, og den kan placeres i de år, hvor den formodes at have relevans. Herudover kan risikopuljen have relevans i forbindelse med realiseringsfasen, dvs. afskrivningsperioden, hvis afskrivningerne er højere end forventet. Det kan være en fordel at placere risikopuljen i projektets sidste år, da det ofte er her, der er brug for ekstra midler til håndtering af indtrufne risici.

Finansministeriet fastsætter for større og særligt risikable projekter, der finansieres helt eller delvist med centrale midler, en andel af risikobudgettet, der reserveres centralt.

9.5 Praktisk guide til brugen af statens business case model (SBCM)

I statens business case model skal en række oplysninger angives i 'Stamoplysninger', for at Excel-arkene på de resterende faneblade vil udfolde sig korrekt. Det drejer sig om, at start- og slutdatoer for faser skal angives samt forventet ibrugtagningstid for et eventuelt anlæg, som etableres i forbindelse med it-projektet.

Herefter foregår arbejdet i statens business case model primært på fanen 'Leverancer', hvor projektudgifter fordeles på leverancer eller releases og driftsomkostninger fordeles på aktiviteter eller leverancer.

Der er en mindre guide ved hver tabel i SBCM, som beskriver de vigtigste forhold, man skal være opmærksom på ved indtastning i tabellerne.

9.6 Ordliste til Statens business case model

Afledte økonomiske omkostninger: I tabel for afledte økonomiske omkostninger opgøres den kommende løsnings drifts-, vedligehold- og (videre)udviklingsomkostninger fra det tidspunkt løsningen/aktivet ibrugtages, her forstået som tidspunkt for aktivering af anlæg. Såfremt løsningen ibrugtages før anlægget, skal afledte driftsudgifter mm. placeres i tabel for projektudgifter. Se længere nede i ordlisten, hvordan drift, vedligehold og (videre)udvikling defineres. Det kan f.eks. være forvaltning, server- og applikationsdrift, support, vedligehold, videreudvikling, licenser mv.

Afskrivning (afskrivningsrate): Afskrivningen angiver et anlægs faldende værdi på grund af slitage eller forældelse. Afskrivningsperioden afgøres af regnskabsmæssige årsager ved anlæggets erhvervelse. Afskrivningsperioden begynder, når anlægget tages i brug.

Analysefase: Angiver samtlige leverancer indeholdt i analysefasen. Se mere i kapitel 3 for en nærmere definition af analysefasen.

Anlæg: Et anlæg er noget en organisation ejer. Et anlæg afskrives i løbet af en bestemt årrække, der svarer til anlæggets levetid. Et anlæg er f.eks. et it-system, men kan også henvise til en mere specifik komponent i et it-system. Et anlæg kan f.eks. også være en release, men jf. ØAV i forhold til specifikke krav. Anlæg opdeles af regnskabsmæssige årsager i materielle og immaterielle aktiver. Se endvidere Materielle anlæg og Immaterielle anlæg i ØAV.

Anlægs løn: Det følger af *Budgetvejledningens pkt. 2.6.5.1 Interne produktionsomkostninger ved investeringsprojekter (anlægs løn mv.)*, at det er obligatorisk at medregne internt medgåede lønomkostninger samt øvrige interne produktionsomkostninger i aktivets værdi for alle projekter, hvor de samlede forventede projektomkostninger er 15 mio. kr. eller derover. Dette betyder i SBCM (jf. ØAV), at alle interne lønomkostninger inkl. **overhead** skal opgøres under projektets udgifter.

Driftseffekter: Driftseffekter er forskellen mellem de kommende og de eksisterende drifts-, vedligehold, og videreudviklingsomkostninger ved løsningen. Såfremt der er tale om en ny løsning, er driftseffekten lig de kommende driftsomkostninger. Driftseffekter udregnes ved at trække de eksisterende omkostninger fra de kommende (Kommende – Eksisterende = Driftseffekt). Er der tale om en løsning, hvor der er stigende omkostninger til drift, vil tallet være positivt. Omvendt vil et negativt tal betyde faldende driftsomkostninger.

Driftsomkostninger: Drift omfatter de aktiviteter, der sikrer, at it-systemet afvikles under stabil drift og således er tilgængeligt for forretningsmæssig brug i henhold til aftalte oppeholdstider og performancemål. Definitionen er taget fra *Vejledning til model fra porteføljestyring af Statslige it-systemer* på oes.dk.

Gennemførelsesfase: Angiver samtlige leverancer indeholdt i gennemførelsesfasen. Se mere i kapitel 3 for nærmere definition af Gennemførelsesfasen

Grundlag for estimat: Grundlag for estimatet på de enkelte leverancer kan f.eks. skrives som antal timer interne / eksterne, antal årsværk eller antal story points / function points. Der menes ikke en uddybning af estimeringsmetode, da dette fremgår af projektgrundlaget. Der kan også henvises til et internt dokument, hvori estimerne uddybes.

Leverance: En leverance refererer ofte til leveringen af et konkret produkt eller en del af et produkt. Ofte vil det i et it-projekt være projektets enkelte udviklingsleverancer eller releases, men det kan i denne kontekst også være andre mere tværgående aktiviteter som projektledelse eller implementering, hvor man også kan nedbryde disse yderligere ved behov. Formålet med at dele projektudgifterne op i leverancer er at lave en aktivitetsbase-ret opdeling frem for en ressourcebaseret

opdeling, så man kan kæde sin udgiftsopfølgning sammen med fremdriften på de enkelte leverancer.

Procentdel aktiveret: Angiver hvor meget af en given leverance projektet vil aktivere. For regler for aktivering se ØAV på oes.dk.

Procentdel eksterne: Angiver hvor meget af en given leverance, der er ekstern. Med ekstern menes alle udgifter, der faktureres projektet, og som ikke henføres til standardkonto 18. For eksempel udgifter til konsulenter og fakturering fra leverandører på udviklingsleverancer.

PL: Pris- og Lønregulering.

Indtastningsår: Angiver det år, hvor data blev indtastet eller med andre ord det år, som data kommer fra.

Rapporteringsår: Angiver det år, som data skal fremregnes til (eller undtagelsesvist tilbageregnes til). Rapporteringsår er som regel indeværende år.

Risikopulje: Den sum, der er afsat til at afbøde/håndtere indtrufne risici.

Samlede effekter: De samlede effekter ved et it-projekt udregnes ved sammenlægning af projektudgifterne ekskl. renter og driftseffekterne.

Udviklingsomkostninger: Udvikling forstås som udvikling af nye komponenter eller ny funktionalitet til it-systemet som følge af ændret forretningsgrundlag eller nye behov.

Vedligeholdelsesomkostninger: Vedligehold omfatter de aktiviteter, der opret holder it-systemets forretningsmæssige værdi, og som ikke er udvikling af nye komponenter eller ny funktionalitet til it-systemet.

ØAV: *Økonomisk Administrativ Vejledning* (ØAV) er et opslagsværk, der er specifikt orienteret mod økonomi- og regnskabsmedarbejdere i institutionernes økonomifunktioner. Se mere på oes.dk.

oes.dk