

# VEJLEDNING

## Om den fællesstatslige it- projektmodel

Ver. 1.0 - Januar 2011



# Læsevejledning

## Hvem henvender vejledningen sig til?

Vejledningen henvender sig til ministerier, der ønsker at gennemføre it-projekter. It-projekter er jf. Budgetvejledning 2011 punkt 2.2.18 udviklingsprojekter, der omfatter nyudvikling eller væsentlig tilpasning af standard it-løsninger.

## Hvad indeholder vejledningen?

Vejledningen indeholder information om:

- En model for faseopdeling af projektføløbet
- Obligatoriske og anbefalede ledelsesprodukter
- Principper for overgang fra én fase til en anden
- Roller og ansvar i it-projekter
- Hvor ministerierne kan finde yderligere vejledning og støtte

Vejledningen beskriver overordnet it-projektmodellens indhold og de krav den stiller til måden, hvorpå ministerierne planlægger og gennemfører it-projekter.

## Hvilken sammenhæng indgår vejledningen i?

Vejledningen er Ministeriernes Projektkontors vejledning til ministeriernes anvendelse af it-projektmodellen. Følgende vejledninger beskriver rammerne for gennemførelse af store it-projekter i staten:

- Budgetvejledningen (2010)
  - Vejledning om statens it-projektråd
  - Vejledning om den fællesstatslige it-projektmodel (nærværende vejledning)

Alle vejledninger findes i Finansministeriets økonomisk administrative vejledning [www.oav.dk](http://www.oav.dk).

# Indhold

---

<b>1</b>	<b>Indledning</b>	<b>4</b>
1.1	Baggrund	4
1.2	Definition af et it-projekt	4
1.3	Principper for udviklingen af it-projektmodellen	4
1.4	Videreudvikling af modellen	5
1.5	Ansvar for modellen	5
<b>2</b>	<b>Indhold i it-projektmodellen</b>	<b>6</b>
2.1	Fasemodellen	6
2.1.1	Kort om de fem obligatoriske hovedfaser i fasemodellen	6
2.1.2	Opdeling i ledelsesfaser	7
2.1.3	Særligt for it-projekter over 60 mio. kr.	8
2.1.4	Særligt for projekter under 10 mio. kr.	8
2.2	Faseovergange	8
2.3	Ledelsesprodukter	9
2.3.1	Obligatoriske ledelsesprodukter	9
2.3.2	Anbefalede ledelsesprodukter	9
2.4	Roller og ansvar i projektmodellen	10
<b>3</b>	<b>Yderligere vejledning og støtte</b>	<b>11</b>

# 1 Indledning

---

## 1.1 Baggrund

Som det fremgår af afsnit 2.2.18 i Budgetvejledning 2011 skal alle statslige it-projekter benytte den fælles it-projektmodel.

It-projektmodellen har sin baggrund i anbefalingerne i Finansministeriets rapport ”Professionalisering af arbejdet med it-projekter i staten” fra maj 2010.

I forlængelse af rapporten er Ministeriernes Projektkontor blevet etableret i Økonomistyrelsen.

Denne vejledning beskriver kort it-projektmodellen med særlig vægt på de elementer og produkter der er obligatoriske for alle statslige it-projekter at benytte. For en mere udførlig beskrivelse af modellen, samt gode råd og vejledning henvises til <http://www.oes.dk/Offentlig-udvikling/Ministeriernes-projektkontor/>

## 1.2 Definition af et it-projekt

Projektmodellen gælder for alle it-projekter, jf. Budgetvejledning 2011 punkt 2.2.18.

It-projekter er jf. Budgetvejledning 2011 punkt 2.2.18 ”[...] *It-projekter er investeringsprojekter, der omfatter nyudvikling eller væsentlig tilpasning af standard it-løsninger eller omfatter væsentlig tilpasning af allerede eksisterende it-løsninger*”.

It-projekter klassificeres regnskabsmæssigt som udviklingsprojekter under udførelse. Der henvises til ØAV for nærmere regnskabsmæssige bestemmelser om udviklingsprojekter under udførelse og indregning af udgifter.

## 1.3 Principper for udviklingen af it-projektmodellen

It-projektmodellen er udarbejdet med baggrund i eksisterende bedste praksis i staten samt principper fra projektstyringsmetoden PRINCE 2.

It-projektmodellen er endvidere udarbejdet med henblik på at understøtte de 5 principper for it-projekter i staten, som er beskrevet i ”Professionalisering af arbejdet med it-projekter i staten”:

1. 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.
2. Allerede indkøbte eller udviklede løsninger skal genbruges i videst mulige omfang.
3. Kun projekter med klart beskrevne omkostninger, gevinster og effekter bør gennemføres.
4. Projekterne skal opdeles i mindre og selvstændigt værdiskabende dele, som besluttet og gennemføres uafhængigt af hinanden.

5. Projekterne skal gennemføres med fælles metoder og kvalificerede ressourcer, således at der i alle projekter er et passende modenhedsniveau.

It-projektmodellen forventes løbende opdateret med f.eks. ændrede eller yderligere obligatoriske eller anbefalede produkter.

#### **1.4 Videreudvikling af modellen**

Videreudvikling af it-projektmodellen varetages af Ministeriernes Projektkontor og sker efter behov. Videreudvikling kan initieres på baggrund af:

- Anmodning fra myndighederne
- Anmodning fra it-projektrådet
- Behov identificeret af Ministeriernes Projektkontor

Godkendelse af en ny version af it-projektmodellen sker i It-projektrådet.

#### **1.5 Ansvar for modellen**

It-projektmodellen udvikles og vedligeholdes af Ministeriernes Projektkontor i Økonomistyrelsen.

## 2 Indhold i it-projektmodellen

It-projektmodellen omfatter overordnet set:

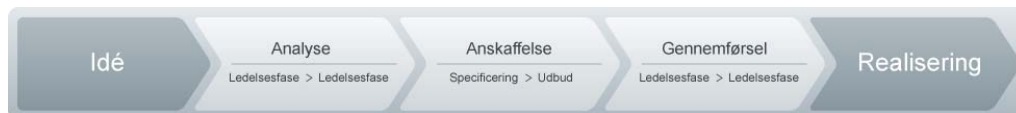
- En model for faseopdeling af projektførløbet (se pkt. 2.1)
- Principper for overgang fra én fase til en anden (se pkt. 2.2)
- Et begrænset antal obligatoriske ledelsesprodukter (se pkt. 2.3)
- En række anbefalede ledelsesprodukter (se pkt. 2.3)
- Beskrivelser af roller og ansvar i projekter se pkt. 2.4)

Yderligere vejledningsmateriale og skabeloner bliver tilgængelig på: <http://www.oes.dk/Offentlig-udvikling/Ministeriernes-projektontor/>

### 2.1 Fasemodellen

It-projektmodellen indeholder en obligatorisk fasemodel hvor resultatet af hver fase er produkter, som støtter styringen af projektet hen imod projektets samlede leverancer. Faseopdelingen består af hovedfaser og ledelsesfaser og understøtter ovennævnte princip om opdeling af projekter i mindre dele.

Fasemodellen er illustreret nedenfor:



Alle it-projekter skal opdeles i disse fem hovedfaser. Det anbefales endvidere at opdele projektet i ledelsesfaser (se pkt. 2.1.2 nedenfor). For hvert enkelt projekt skal styregruppen tage stilling til om projektets konkrete faseinddeling er hensigtsmæssig og giver den nødvendige styring. Fasemodellen for et konkret projekt dokumenteres i projektintieringsdokumentet (PID).

#### 2.1.1 Kort om de fem obligatoriske hovedfaser i fasemodellen

It-projektmodellen indeholder fem hovedfaser, som alle it-projekter skal opdeles i:

- **Idéfase:** Ideen kvalificeres og udmøntes i et projektoplæg
- **Analysefase:** Projektet defineres og udmøntes i et projektintieringsdokument (PID) med tilhørende business case, gevinstrealiseringsplan og risikoscore fra Statens it-projektråd
- **Anskaffelsesfase:** Specificering af krav og behov og gennemførelse af anskaffelsesproces – typisk via udbud
- **Gennemførelsesfase:** Anskaffelseskontrakter underskrives, og projektets leverancer realiseres. Fasen løber helt frem til den organisatoriske implementering og overgangen til drift
- **Realiseringsfase:** Business casen realiseres, og gevinsterne hjemtages.

Idéfase og realiseringsfase drives primært af forretningen/myndigheden. De mellemliggende faser drives af projektet – af projektlederen og styregruppen.

Ved afslutning af analysefasen og inden igangsættelse af anskaffelsesfasen skal projektet forelægges for Statens it-projektråd. (se Vejledning til ministerierne om samarbejde med Statens it-projektråd på [www.statensitprojektraad.dk](http://www.statensitprojektraad.dk)).

Alle it-projekter skal endvidere hvert halve år, indtil overgangen til drift, statusrapportere på fremdrift til Statens it-projektråd. Statens it-projektråd udarbejder herefter en samlet oversigt over alle større statslige it-projekter til ØU. Dele af oversigten offentliggøres.

### 2.1.2 Opdeling i ledelsesfaser

For at sikre et tilstrækkeligt styringsmæssigt grundlag opdeles it-projektets hovedfaser efter behov i styrbare ledelsesfaser. En ledelsesfase er en afgrænset del af en hovedfase. En opdeling i ledelsesfaser sker med henblik på at opnå klare beslutningspunkter. Det kan fx være i forhold til om projektet skal fortsætte eller ej eller om der skal ændres væsentligt i projektets karakter eller omfang på baggrund af opnåede erfaringer med fx pilot-test eller implementering af it-løsningen hos et ministerområde. Opdelingen i ledelsesfaser sker ud fra en vurdering af projektets omfang og karakter.



Ledelsesfaserne defineres ud fra projektets karakteristika og behovet for styring i projektet. Ledelsesfaser sikrer at lange eller økonomiske tunge faser underopdeles i et passende omfang. F.eks.:

- Tidsmæssig udstrækning, fx max 6 måneder
- Økonomisk realisering, fx max 20 % af det samlede budget
- Opdeling af udvikling og test af it-løsningen i iterationer
- Implementering af it-løsning hos et antal ministerområder ad gangen i stedet for alle på én gang.

En ledelsesfase afgrænses således af beslutningspunkter og består af en række aktiviteter og produkter, hvis leverance skal styres som helhed. Fx implementering hos 5 ministerområder ad gangen, udvikling og test af 1 komponent ad gangen i stedet for hele it-løsningen på én gang, etc.. Ledelsesfaser kan kun gennemføres inden for en hovedfase (f.eks. Analyse, Anskaffelse og Gennemførelse) og ikke på tværs af hovedfaser.

Faseovergange mellem ledelsesfaser følger de generelle regler for faseovergange (se pkt. 2.2 nedenfor).

### 2.1.3 Særligt for it-projekter over 60 mio. kr.

For it-projekter over 60 mio. kr. gælder, at anskaffelsesfasen skal opdeles i en specificeringsfase og en udbudsphase, som illustreret nedenfor.



- **Specificeringsfasen:** Krav og behov specificeres til en ekstern leverandør og et eller flere udbud forberedes.
- **Udbudsfasen:** Leverandører afgiver tilbud på leverancer iht. specifikationerne. Fasen afsluttes med en indstilling til kontraktunderskrivelse.

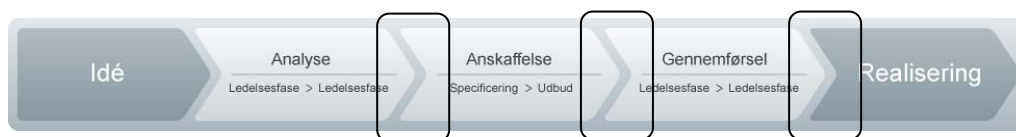
Projekter over 60 mio. kr. skal efter behandling i It-projektrådet forelægges Finansudvalget inden et udbud offentliggøres. Jf. Budgetvejledning 2011 skal Finansudvalget også løbende orienteres undervejs i projektet.

### 2.1.4 Særligt for projekter under 10 mio. kr.

It-projektmodellen, herunder faseopdelingen og opdelingen i ledelsesfaser, er obligatorisk at anvende for projekter under 10 mio. kr. Det er dog op til den enkelte myndighed at vurdere, hvilke ledelsesprodukter (se nedenstående om ledelsesprodukter), der er hensigtsmæssige at anvende i det enkelte projekt.

## 2.2 Faseovergange

En overgang fra en fase til en anden repræsenterer et væsentligt skift i projektets tilstand. Det er styregruppens ansvar at godkende grundlaget for faseovergangen og således godkende eller afvise, om projektet er klar til at gå til næste fase.



Ved en faseovergang skal en række kriterier være opfyldt, for at projektet kan fortsætte til næste fase:

- Alle produkter tilhørende den fase, der forlades, skal foreligge i godkendt tilstand
- Ved hver faseovergang skal følgende foreligge opdateret og godkendt:
  - projektinitieringsdokument (PID)
  - business case
  - risikoanalyse
- Der skal være udarbejdet faseovergangsrapport, som indeholder plan for den kommende fase og oversigt over resultaterne af den aktuelt afsluttede fase. Faseovergangsrapporten skal godkendes af styregruppen, inden projektet kan igangsætte næste fase.

Ovennævnte gælder for faseskift mellem såvel hovedfaser som ledelsesfaser.

## 2.3 Ledelsesprodukter

Et ledelsesprodukt i it-projektmodellen understøtter styring og beslutninger i projektføreløbet. Der er knyttet en række ledelsesprodukter til it-projektmodellen, som produceres undervejs i projektføreløbet.

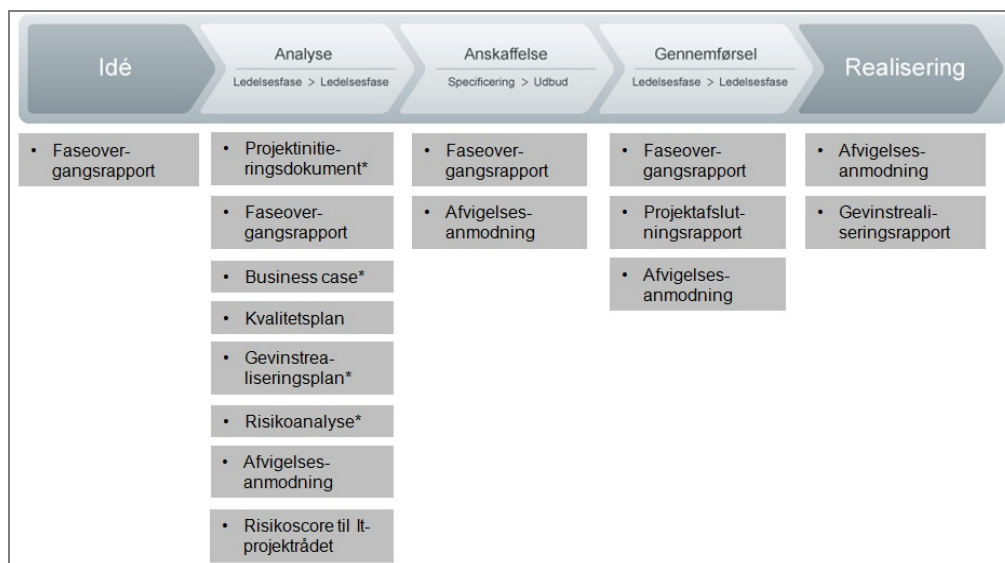
Et produkt kan være obligatorisk eller anbefalet. Et obligatorisk produkt skal altid leveres af projektet i de skabeloner, der er udarbejdet til it-projektmodellen og godkendes i styregruppen.

Ministeriernes Projektkontor i Økonomistyrelsen udvikler og vedligeholder skabelonerne til ledelsesprodukterne. Skabelonerne kan hentes på:

<http://www.oes.dk/Offentlig-udvikling/Ministeriernes-projektkontor/>.

### 2.3.1 Obligatoriske ledelsesprodukter

Et obligatorisk ledelsesprodukt vil være understøttet af en skabelon, som skal anvendes for projekter over 10 mio. kr.. Nedenstående ledelsesprodukter er obligatoriske i henhold til it-projektmodellen i den fase som de er anført for nedenfor.



Ledelsesprodukter markeret med \* skal som minimum opdateres ved hver faseovergang.

### 2.3.2 Anbefalede ledelsesprodukter

Ud over de obligatoriske ledelsesprodukter anbefales det, at projektet udarbejder en række yderligere ledelsesprodukter undervejs i projektføreløbet. Eksempelvis en interessentanalyse, kommunikationsplan etc. Disse vil generelt styrke planlægningen og styringen af projektet. Ministeriernes Projektkontor udarbejder skabeloner til de anbefalede ledelsesprodukter, som ministerierne kan anvende. Det er ikke obligatorisk at anvende disse skabeloner. De anbefalede ledelsesprodukter kan ses på <http://www.oes.dk/Offentlig-udvikling/Ministeriernes-projektkontor/>

## 2.4 Roller og ansvar i projektmodellen

It-projektmodellen indeholder en beskrivelse af roller og ansvar i it-projekter. Herunder et sæt standardroller, som projektleder og styregruppe kan tage udgangspunkt i ved design af projektorganisationen og bemanning af projektet. Standardrollerne kan ses på:

<http://www.oes.dk/Offentlig-udvikling/Ministeriernes-projektkontor/> .

Fordeling af roller og ansvar for et konkret projekt skal dokumenteres i Projektin-tieringsdokumentet (PID).

I it-projektmodellen har styregruppen det overordnede ansvar for projektets gennemførelse. Styregruppen er dermed det samlede ledelsesorgan for projektet, som træffer beslutninger om projektets overordnede fremgangsmåde, løbende overvåger projektets fremdrift, forbrug og leverancer samt godkender og guider projektet mod målet. Styregruppen godkender de enkelte faser i projektet og eventuelle afvigelser i projektet.

Projektlederen har ansvar for den daglige ledelse af projektet og refererer til styre-gruppeformanden. Projektlederens kompetencer og erfaring skal matche projek-tets omfang og karakter.

### 3 Yderligere vejledning og støtte

---

Skabeloner, guides og yderligere vejledning kan findes på:

<http://www.oes.dk/Offentlig-udvikling/Ministeriernes-projekt-kontor/>

Ministeriernes Projekt-kontor kan kontaktes på:

[ministeriernesprojekt-kontor@oes.dk](mailto:ministeriernesprojekt-kontor@oes.dk)