US

AARH

|  |  |
| --- | --- |
| Håndbog for styregruppemedlemmer | |
|  |  |

Version: 1.0

Dato: 30-04-2024

Brug for mere information

* Har du spørgsmål kan du skrive til Porteføljechef Steffen Longfors på [longfors@au.dk](mailto:longfors@au.dk).

|  |
| --- |
| Indhold |

[Introduktion 3](#_Toc150853100)

[Det strategiske ansvar 4](#_Toc150853101)

[Digitaliseringsstrategien 4](#_Toc150853102)

[Beslutningskompetence 4](#_Toc150853103)

[Projektrammerne 5](#_Toc150853104)

[Det Praktiske ansvar 6](#_Toc150853105)

[Projektgrundlag 6](#_Toc150853106)

[Organisering 6](#_Toc150853107)

[Styregruppen 6](#_Toc150853108)

[Styregruppeformanden 7](#_Toc150853109)

[Projektejer 8](#_Toc150853110)

[Seniorleverandør 9](#_Toc150853111)

[Seniorbruger 9](#_Toc150853112)

[Gevinstejer 9](#_Toc150853113)

[Møderne 9](#_Toc150853114)

[Risikostyring 10](#_Toc150853115)

[Det juridiske ansvar 12](#_Toc150853116)

[Udbud 12](#_Toc150853117)

[Informationssikkerhed og GDPR 12](#_Toc150853118)

[Compliancerapporten 13](#_Toc150853119)

[Det økonomiske og ressourcemæssige ansvar 14](#_Toc150853120)

[Budget og ressourcer 14](#_Toc150853121)

[Businesscase 14](#_Toc150853122)

[Gevinstrealisering 15](#_Toc150853123)

[Ændringshåndtering 15](#_Toc150853124)

[Projektmodellen 16](#_Toc150853125)

[Fasemodellen 16](#_Toc150853126)

[Faseovergange – Gategodkendelser 16](#_Toc150853127)

[Gate1 16](#_Toc150853128)

[Gate2 17](#_Toc150853129)

[Gate3 17](#_Toc150853130)

[Afslutningsgate 18](#_Toc150853131)

[Opsummering af styregruppens ansvar 19](#_Toc150853132)

|  |
| --- |
| Introduktion |

Denne håndbog skal give et overblik over jeres ansvar som styregruppe i et prioriteret IT-projekt på Aarhus Universitet.

Styregruppen har det overordnede ansvar for projektets realisering. Styregruppen bør optræde som et samlet ledelsesorgan, som løbende overvåger projektets fremdrift, forbrug og leverancer, og som med beslutninger og godkendelser fastholder projektets fokus på målet.

Styregruppen er ansvarlig for projektets overordnede succes eller fiasko.

Styregruppen får sit opdrag og mandat til at initiere og gennemføre projektet fra LEA(Lederne af enhedsadministrationen), som ejer projektporteføljen. Det betyder også at styregruppen er forpligtet på at sikre gennemførelsen af projekterne i henhold til den governancestruktur LEA har beskrevet i beslutningsmodellen og uddelegeret til PFU(Porteføljeudvalget) at følge op på.

Håndbogen er inddelt i seks overordnede emner, henholdsvis det strategiske ansvar, det praktiske ansvar, det juridiske ansvar, det økonomiske og ressourcemæssige ansvar, og ansvaret i forhold til AUs IT-projektmodel.

Under hvert emne er styregruppens ansvar beskrevet overordnet. Har du behov for mere detaljeret information om et bestemt emne i håndbogen, kan du finde henvisninger til universitetets hjemmeside.

Ansvaret opsummeres i til sidst i håndbogen.

Brug for mere information

* [LEA’s beslutningsmodel.](http://medarbejdere.au.dk/administration/it/projekter/faelles-beslutningsmodel/)

|  |
| --- |
| Det strategiske ansvar |

Som styregruppe har I det overordnede strategiske ansvar for, at projektets hovedleverancer har den funktionalitet, og kan anvendes til det, som organisationen har brug for.

Styregruppen repræsenterer samlet set alle interessenter i projektet, og hver især repræsenterer I en delmængde, I har et særligt ansvar for.

### Digitaliseringsprincipper

Som styregruppe skal I bl.a. kende til en række digitaliseringsprincipper, og sikre at de er tænkt ind i projektets beslutninger og hovedleverancer:

* *Forankring: For at sikre sammenhængende og brugervenlige it-løsninger skal projektet være forankret i brugerorganisationen.*
* *Brugerfokus: Det er vigtigt, at projektet har en stærk organisering af samarbejde og dialog med slutbrugerne om behovene.*
* *Fælles processer: Det er vigtigt, at projektet sikrer ensartede processer i form af ensartede retningslinjer og praksis på tværs i organisationen, overalt, hvor der ikke er faglig begrundelse for diversitet.*
* *Sikkerhed: Tænk informationssikkerhed ind i it-løsninger fra start ifm. anskaffelser, egen udvikling og brug af freewareløsninger.*
* *Sammenhæng: Ved alle it-tiltag skal de ansvarlige fra AU it-arkitektur inddrages, så det sikres at nye it-løsninger sikkert stabilt og effektivt kan integreres med de eksisterende løsninger. Det gælder uanset, hvor systemet driftes, idet formålet er, at sikre overblik over sammenhængene i universitetets samlede systemlandskab.*
* *Gennemsigtighed: Alle projekter prioriteres inden for aftalte rammer, så gennemførelse af projekter sker på baggrund af fælles prioritering. Processen bygger på gennemsigtighed, og denne skal opretholdes af styregruppen.*
* *Projektstyring: Projekter skal styres efter fælles retningslinjer. Dvs. i henhold til Aarhus Universitets IT-projektmodel.*
* *Proces- og systemejere: Ansvarlige for processer og systemer skal altid fastlægges og overgangen fra udvikling til drift skal tænkes med i alle projekter.*

Brug for hjælp eller mere information

* [Find beskrivelse af projektmodellen](https://medarbejdere.au.dk/strategi/itgovernance/projekter/faelles-projektmodel)

### Beslutningskompetence

Som styregruppe skal I løbende prioritere ønsker og krav til projektets leverancer. Sammen med projektlederen afgør I, om de kan løses som en del af det eksisterende projekt, eller om det kræver en ændringsanmodning til porteføljestyringen, eller måske et helt nyt projekt til projektporteføljen. Det vil være afhængig af hvor tæt op ad projektets målsætning ønsket ligger og hvor stor en opgave det er at gennemføre det.

Overordnet set er det styregruppens ansvar at:

* Træffe beslutninger på baggrund af projektlederens oplæg.
* Beslutninger træffes tidsnok til at understøtte projektplanen.
* Sikre en effektiv beslutningsproces i projektet som understøtter at projektet er en del af den samlede portefølje.

Brug for mere information

* [LEA’s beslutningsmodel.](http://medarbejdere.au.dk/administration/it/projekter/faelles-beslutningsmodel/)

### Projektrammerne

Styregruppen er ansvarlig for den overordnede ledelse og styring af projektet med udgangspunkt i den korte projektbeskrivelse som lå til grund for prioriteringen af projektet. Denne uddybes i projektets PID- ProjektInitieringsDokument, når projektet startes op.

Når styregruppen skal fastsætte projektets konkrete målsætning og indhold, skal den sikre at:

* De kriterier, som definerer succes, er tydelige.
* Der tænkes i MVP=Minimum Viable Produkt. Med det menes, at der laves så lille en løsning som muligt til at starte med.
* Der tænkes forandringsledelse ind i projektet.
* Brugeroplevelsen er tænkt ind i projektet.
* De ønskede gevinster er veldefinerede.
* Eventuelle risici håndteres.

|  |
| --- |
| Det Praktiske ansvar |

### Projektgrundlag

Projektet beskrives i en PID – ProjektInitieringsDokument. Denne tager udgangspunkt i den korte projektbeskrivelse, projektejer udarbejdede i forbindelse med at projektet blev godkendt til porteføljen.

PIDén skal sikre enighed og forventningsafstemning i styregruppen om projektets formål og rammer og få dette dokumenteret. Et grundigt forarbejde her, kan sikre et stærkt styregruppesamarbejde, hjælpe projektet til færre uforudsete situationer, afbøde misforståelser og resultere i færre ændringsanmodninger undervejs i forløbet. Det kan tage mange møder at få denne forventningsafstemning på plads.

Hvis projektets rammer ændrer sig væsentligt undervejs i udarbejdelsen af PIDén i forhold til det som var beskrevet da projektet blev lagt i porteføljen, vil det kræve en ændringsanmodning, som skal godkendes af PFU(Porteføljeudvalget). Det er styregruppens ansvar at overveje hvorvidt ændringerne har en sund business case – Se afsnittet om ændringshåndtering.

PID skal godkendes af PFU inden styregruppens endelige godkendelse.

Overordnet set er det styregruppens ansvar at:

* PID og bilag udarbejdes på et niveau, der giver projektet en tydelig ramme og sikrer forventningsafstemningen på tværs i styregruppen.
* Vurdere om potentielle ændringer i forhold til projektets oprindelige beskrivelse skal indarbejdes og ændringshåndteres.

### Organisering

### **Styregruppen**

Styregruppens medlemmer bør have mandat til at træffe strategiske beslutninger for projektet.

Styregruppen skal være sammensat så der er fokus på både tilblivelsen af leverancerne, modtagelsen af dem hos brugerne og dem som supporterer leverancerne efterfølgende, samt værdiskabelsen for AU.

Disse perspektiver omtales ofte som ”Seniorleverandør”, ”Seniorbruger” og ”Gevinstejer”[[1]](#footnote-1). På AU er der sjældent 1person som kan varetage disse roller på tværs af hele AU. I stedet sikres det i det enkelte projekt, at perspektiverne er repræsenteret, og at det er tydeligt hvordan det enkelte styregruppemedlem bidrager ind i dem.

Styregrupper må ikke blive for store, da det vil mindske beslutningskraften.

Da styregruppen ikke kan forventes at have viden om hele AU, er det vigtigt at projektorganiseringen i øvrigt tager højde for dette, f.eks. gennem etablering af en eller flere arbejdende referencegrupper, som behandler konkrete beslutningsoplæg inden de sendes i styregruppen.

Projektleder er ikke en del af styregruppen, og har ikke beslutningskompetence på møderne. Men projektlederen deltager på alle styregruppemøder som referent for styregruppeformanden.

Leverandøren kan være repræsenteret i styregruppen, eller der kan være en særlig styregruppe som håndterer leverandørsamarbejdet. Hvis leverandøren deltager i den ordinære styregruppe, skal der tages stilling til, om styregruppen også skal mødes uden leverandøren for at behandle punkter som er AU interne.

Det enkelte styregruppemedlem bærer erfaringer og interesser fra sit eget arbejdsområde med ind i styregruppearbejdet. Det kræver en opmærksomhed når beslutninger skal træffes for hele AU. Det er styregruppeformandens ansvar at styregruppen til stadighed anlægger et tværorganisatorisk perspektiv.

Styregruppen er samtidig ambassadører for projektet. Det er derfor vigtigt at styregruppemedlemmerne holder sig opdateret om projektets status, og at de kan svare på spørgsmål fra organisationen når det kommer til formål, mål, gevinster m.v. Det er også vigtigt at styregruppemedlemmerne er loyale overfor de beslutninger, der træffes i styregruppen, uanset om der var enstemmighed eller ej.

Styregrupper er ofte sammensat således at der indgår linjeledelse i forhold til projektlederen og/eller styregruppemedlemmer. Her kan der være brug for en særlig opmærksomhed på, at styregruppearbejde adskiller sig fra daglig ledelse og ledelsesbeslutninger.

Det er ikke styregruppemedlemmernes ansvar at overvåge projektet uafhængigt af projektlederen. Styregruppen kan forlade sig på projektlederens beretning om projektets status og sundhed.[[2]](#footnote-2)

Overordnet set er det styregruppens ansvar at:

* Være tilgængelig for projektet til at træffe beslutninger og udstikke en kurs for projektlederen.
* Projektet gennemføres i overensstemmelse med beslutningsmodellen, herunder projektmodellen.
* Sikre rammen for projektet i form af PID.
* Beslutte projektindhold indenfor projektets rammer beskrevet i PID.
* Der bliver truffet beslutninger, og dermed at bære eskalationer videre ud i organisationen.
* Bistå projektlederen med at fjerne forhindringer.
* Efterspørge og følge op på fremdrift i projektet.
* Brugeroplevelsen er tænkt ind i projektet, både i forhold til implementeringen og de enkelte leverancer.
* Forandringsledelse er indarbejdet i projektets rammer og den efterfølgende gevinstrealisering.
* Gevinstejerne ude i organisationen inddrages i projektet og får ejerskab af realiseringen.
* Der er fokus på gevinstrealisering, når der træffes beslutninger i projektet.
* Projektet understøtter samhørighed og giver retning for hele organisationen.
* Kommunikationen sker rettidigt og effektivt i projektet og med eksterne interessenter.
* Forvaltningsorganisationen kommer på plads og rustes til at overtage når projektet lukkes ned.
* Godkende faseovergange og dermed projektets fortsatte eksistensberettigelse.
* Godkende udbudsmateriale og leverandørkontrakt.
* Godkende hovedleverancer.
* Godkende ændringer.
* Godkende projektafslutning.

Det kan være en god ide at beskrive styregruppemedlemmernes roller og ansvar i en styregruppeaftale, hvor der er mulighed for at beskrive de enkelte styregruppemedlemmers rolle og ansvar i forhold til det konkrete projekt.

### **Styregruppeformanden**

Projektets produkter skal opfylde et forretningsbehov som retfærdiggør investeringen. Styregruppeformanden skal derfor varetage de forretningsmæssige interesser i projektet. Det er noget andet end brugernes interesser, og ligger på et mere strategisk niveau.

I sidste ende er det styregruppeformanden som står til ansvar for projektets succes. Styregruppeformanden har derfor en særlig beslutningskompetence og vetoret, medmindre andet er beskrevet i projektets PID. Styregruppen er i den henseende ikke et demokrati.

Overordnet set er det styregruppeformandens ansvar at:

* Der afholdes styregruppemøder, og at være mødeleder på dem.
* Styregruppemedlemmerne bidrager til styregruppearbejdet.
* Styregruppen har et tværorganisatorisk perspektiv og AU helhedssyn.
* Leverandørens repræsentation i styregruppen er aftalt.
* Styregruppen ikke trækker linjeledelse med ind i styregruppemøderne.
* Styregruppen støtter projektlederen i at udføre sin opgave bedst muligt.
* Sikre der træffes beslutninger, så projektets fremdrift understøttes.
* Vurdere hvilke styregruppebeslutninger, der skal forbehandles i, eller sendes videre til behandling efterfølgende, i andre fora/udvalg.
* Vurdere hvilke beslutninger, der skal forelægges styregruppen og hvilke der kan træffes af projektejer eller formand alene.
* Være til rådighed for projektlederen og fungere som sparringspartner.
* Træffe de endelige beslutninger i tilfælde af at styregruppen er uenig.

### **Projektejer**

Styregruppeformand og projektejer kan være den samme person, men er lige så ofte adskilt, da den ene rolle er meget strategisk, og den anden meget operationel.

Projektejerens ansvar er at repræsentere den eller de kommende proces- og systemejere, som bliver berørt af projektet. Det betyder at projektejer har systemejers ansvar som beskrevet i Systemejerhåndbogen i projektets levetid.

Brug for hjælp eller mere information

* [Systemejers ansvar](https://medarbejdere.au.dk/strategi/itgovernance/systemlandskabet).

Projektejer har også ansvaret for at støtte projektlederen i arbejdet med at motivere projektgruppen og sikre at den er velfungerende. Deltagerne skal have en aktie i projektet og være klar til at tage ansvar for at få det til at lykkes. Er der udfordringer vil projektleder først eskalere via linjeledelsen, men løses det ikke her, vil projektleder eskalere til projektejer.

For nogle projekter vil projektejer også være projektets ”product owner”, og dermed den som træffer beslutninger tæt på projektets leverancer.

Projektejer skal være tilgængelig for spørgsmål og afklaringer i dagligdagen fra både projektleder og arkitekt.

Projektejer vil typisk have en beslutningskompetence i forhold til leverancerne og tidsplanen som gør at ikke alle afvigelser, udfordringer og problemstillinger behøver blive forelagt styregruppen. Denne beslutningskompetence skal fremgå af PIDén.

Projektejer er altid en del af styregruppen.

Overordnet set er det projektejers ansvar at:

* Være projektets systemejer og product owner medmindre andet er aftalt.
* Være projektets gevinstejer, medmindre andet er aftalt.
* Sikre der bliver taget stilling til de forretningsmæssige konsekvenser og muligheder af beslutninger, herunder gevinstpotentialet.
* Være opmærksom på hvilke beslutninger der IKKE kan træffes uden at have været forelagt styregruppen.
* Sikre finansiering af projektet og den efterfølgende forvaltning.
* Støtte projektleder i arbejdet med at motivere projektgruppen.

### **Seniorleverandør**

På AU er der ud over den eksterne leverandør ofte flere organisatoriske enheder som er leverandører ind i projektet i form af ressourcer. Det kan f.eks. være VD-områder, CED, EI, Administrationscentre eller andre. Ikke alle er nødvendigvis repræsenteret direkte i styregruppen, men perspektiverne skal repræsenteres.

Disse styregruppemedlemmer skal sikre at der tildeles ressourcer fra deres områder. De har dermed også ansvaret for at leverancerne er rettidige og af aftalt kvalitet.

Projektejer vil typisk også have rollen som seniorleverandør.

Overordnet set er det seniorleverandørens ansvar at:

* Varetage leverandørernes behov, ønsker og krav
* Leverancerne er rettidige og af aftalt kvalitet

### **Seniorbruger**

Brugernes behov, ønsker og krav er ofte repræsenteret ind i projektet på flere niveauer. Det kan være gennem projektgruppen, referencegrupper eller via undersøgelser og interviews i brugerorganisationen. Det er et meget centralt perspektiv for projektet, og derfor skal det også være repræsenteret i styregruppen.

Brugerorganisationen på AU er meget stor og divers. Den eller de styregruppemedlemmer som repræsenterer brugernes behov, ønsker og krav, skal derfor have et tværorganisatorisk perspektiv for øje og ikke kun sin egen enhed.

Overordnet set er det seniorbrugerens ansvar at:

* Varetage brugernes behov, ønsker og krav.
* Bidrage med hvilke konsekvenser styregruppens beslutninger vil have i organisationen.

### Gevinstejer

Projektejer vil ofte også være gevinstejer i styregrupperegi og dermed have ansvaret for at de gevinster, det defineres at projektet skal gå efter, også bliver indfriet.

Der vil som regel være mange gevinstejere ude i organisationen som er ansvarlige for at realisere gevinster i deres egne enheder. Gevinstejer skal sikre at der er tydelige aftaler om, hvilke gevinster der arbejdes med i samarbejde med projektet og hvilke de enkelte enheder selv forfølger.

Gevinstejers rolle bliver derfor at gå i dialog med lokale ledelser om projektet og sikre at der bliver taget stilling til beslutninger om forandringer i processer mv.

Overordnet set er det gevinstejers ansvar at:

* Sikre sammenhæng mellem projektets leverancer og de besluttede gevinster.
* Sikre løbende fokus på gevinstrealisering i projektet.
* Sikre fokus på forandringsledelse i forbindelse med gevinstrealiseringen.

### Risikostyring

Styregruppen bør interessere sig for projektets risici. Både de risici, der handler om hvorvidt projektet kan komme i mål, OG de risici, der handler om hvorvidt projektets leverancer kommer til at fungere i organisationen og dermed skabe værdi.

Styregruppen har et ansvar for at godkende mitigerende/afbødende handlinger for de identificerede risici og dermed også for at acceptere at nogle risici ikke afbødes, men i stedet håndteres HVIS de opstår.

Der skal ydes en indsats tidligt i projektet for at identificere risici. Dette af hensyn til at kunne indarbejde eventuelle mitigerende/afbødende handlinger i projektets rammer. Eksempelvis kan en risiko lede til at projektets foranalysefase udvides, at projektorganiseringen revurderes, eller implementeringsstrategien ændres.

Risici skal italesættes gennem hele projektet. Det er projektlederens ansvar at det sker.

For de risici, der ønskes afbødet vil styregruppen skulle tage både et ansvar, og i nogle tilfælde en konkret arbejdsopgave på sig. Det er f.eks. i forhold til de strategiske risici, hvor det er projektets gevinster eller leverancernes modtagelse i organisationen som er i fare.

Overordnet set er det styregruppens ansvar at:

* Deltage aktivt i udarbejdelsen af risikologgen for både projekt og leverancer.
* At påtage sig ansvar for afbødende handlinger, som ligger udenfor projektlederens råderum.

### Møderne

Styregruppemøder skal planlægges i god tid for at få plads i kalenderen. Der aftales typisk en fast mødefrekvens, og derudover indkalder projektlederen til møder, som understøtter specifikke beslutningspunkter i projektplanen, eksempelvis en gategodkendelse.

Styregruppearbejdet er vigtigt arbejde og kræver tid og ressourcer fra de medvirkende. Møderne er styregruppens motor, men der må forventes opgaver, forberedelse og opfølgning udenfor møderne. Har styregruppemedlemmerne ikke tid, skal de hellere overdrage deres plads til en anden. Det er styregruppeformandens ansvar at styregruppen er velfungerende.

Styregruppen kan forvente nedenstående struktur omkring styregruppemøderne, medmindre andet aftales:

|  |  |
| --- | --- |
| **Område** | **Indhold** |
| Mødefrekvens/-plan og varighed | Ordinært styregruppemøde bør holdes med 4-6 ugers mellemrum eller i relation til vigtige milepæle. |
| Indkaldelse til styregruppemøder | Projektleder indkalder til styregruppemøder   * Materialer og dagsorden udsendes én uge inden mødet (medmindre andet er aftalt) * Skabelonen for ”dagsorden” benyttes. Det skal være tydeligt om det er godkendelsespunkter og der skal være links til eller tydelig navngivning af materialet som benyttes under de enkelte punkter. |
| Dokumentation af styregruppemøder | Projektleder er referent   * Skabelonen ”Referat” benyttes. * Referat udsendes senest en uge efter møder. Inden udsendelse fremsendes referat til kommentering hos styregruppeformanden. * Referat godkendes på det efterfølgende styregruppemøde. |
| Afbud, stedfortrædere mv. | Styregruppen er beslutningsdygtig, hvis formanden og mindst x af de øvrige medlemmer enten er til stede eller er repræsenteret via stedfortræder.   * Anvendelse af stedfortræder skal godkendes af formanden for styregruppen inden mødeafholdelse. |
| Beslutningspunkter | Udarbejdes i skabelonen ”Sagsfremstilling”. |
| Standard agenda | 1. Godkendelse af dagsorden ​(v/styregruppeformand) 2. Godkendelse af referat fra sidste møde inkl. aktionspunkter​ (v/styregruppeformand) 3. Status og fremdrift (v/projektleder)    1. På leverancerne i forhold til ressourceallokering og tidsplan    2. På økonomien​    3. På risici og mitigerende handlinger 4. Beslutningspunkter​ (v/styregruppeformand/projektejer el. projektleder) 5. Orienteringspunkter​ (v/projektejer el. projektleder) 6. Evt. |

|  |
| --- |
| Det juridiske ansvar Udbud Står projektet overfor en systemanskaffelse eller er der behov for konsulenthjælp til projektets gennemførelse, skal styregruppen være opmærksom på at AU er underlagt udbudsreglerne for den offentlige forvaltning og at AU derudover har en indkøbspolitik.  Vær især opmærksom på, at hvis de enkelte styregruppemedlemmer kommer for tæt på en leverandør, kan det udelukke dem fra at kunne byde på opgaven.  Alle anskaffelser i projekterne skal ske i samarbejde med AU Indkøb.  Brug for hjælp eller mere information   * [AUs indkøbspolitik](https://medarbejdere.au.dk/administration/oekonomi/indkoeb/indkoebspolitik-for-aarhus-universitet/) |

### Informationssikkerhed og GDPR

I projektperioden er styregruppen sammen om det ansvar, der både før og efter projektet er systemejers ansvar i forhold til informationssikkerhed. Styregruppen skal således godkende leverancer og træffe beslutninger som systemejer efterfølgende skal være ansvarlig for. Er der flere systemer involveret i projektet varetager styregruppen et ansvar i forhold til alle systemejerskaberne.

Det er således styregruppen, der er ansvarlig for, at projektet implementerer løsninger og processer, der overholder disse retningslinjer. Styregruppen skal f.eks. sikre at, at brugerne får den nødvendige introduktion til systemet, og at de bliver oplært i de forretningsregler, der til enhver tid er gældende til sikring af konsistente data og effektive processer.

Oftest vil det være projektejeren, som bringer kendskabet til retningslinjerne med ind i styregruppen og som sikrer at de overholdes.

Derfor er der nogle områder som styregruppen pr default har uddelegeret til projektejer. Hvis projektejer ikke er den samme som systemejer, kan projektejer overveje at bede styregruppen være med til at træffe nogle af beslutningerne og godkende nogle af leverancerne.

* Identifikation af områder der kræver dispensation fra kravene i informationssikkerhedshåndbogen. Indhentes hos CISU.
* System- og dataklassifikation.
* Risikovurdering af systemet.
* Anmeldelse af behandlingen af data til AUs databeskyttelsesenhed.
* Persondataansvar for de data der skal bruges af projektet i test og udviklingssystemer.
* Rettigheder til systemmiljøerne.
* Ansvaret for at systemet dokumenteres.
* Forretningsberedskabsplaner i tilfælde af systemnedbrud inkl. test af beredskabet.
* Anmeldelse af sikkerhedsbrud forårsaget af projektet.
* Anmeldelse af systemet til relevante myndigheder.

Overordnet set er det styregruppens ansvar at:

* Beslutte om der skal ansøges om dispensation fra kravene i informationssikkerhedshåndbogen.
  + Vær opmærksom på, at hvis I som styregruppe beder CISU om en godkendelse, så pålægger I samtidig systemejeren ansvaret.

Brug for hjælp eller mere information

* [Informationssikkerhedshåndbogen.](https://medarbejdere.au.dk/informationssikkerhed/informationssikkerhedspolitik)
* [GDPR for systemejere](https://medarbejdere.au.dk/informationssikkerhed/databeskyttelse/saerligt-om-administration/til-systemejere)
* [Systemejers ansvar](https://medarbejdere.au.dk/strategi/itgovernance/systemlandskabet).

### Compliancerapporten

Styregruppen har ansvaret for, at projektets leverancer lever op til relevant lovgivning. Compliancerapportens formål er derfor at sikre, at projektet forholder sig til blandt andet tilgængelighedsloven, forvaltningsloven, offentlighedsloven og arkivloven.

Projektleder har ansvaret for at rapporten udarbejdes.

Projektejer har det overordnede ansvar for rapporten og deltager i arbejdet.

Styregruppen skal godkende arbejdet med compliancerapporten og dermed eventuelle afvigelser og deres håndtering.

Overordnet set er det styregruppens ansvar at:

* Godkende afvigelser fra kravene omkring informationssikkerhed og compliance i øvrigt.

|  |
| --- |
| Det økonomiske og ressourcemæssige ansvar |

### Budget og ressourcer

Det økonomiske ansvar for projekterne ligger hos styregruppen. Styregruppen skal sikre at der er budget dels til investeringen og dels til den efterfølgende forvaltning. Et projekt bør ikke få lov til at skrive under på leverandøraftaler eller gå i gang med at gennemføre projektet (passere GATE2) uden at aftaler omkring finansiering er på plads.

Det betyder, at styregruppen skal forudse udfordringer med både omkostningsfinansiering og ressourcedeltagelse i projektets levetid, såvel som i den efterfølgende forvaltning og være garant for, at der enten sikres eller tilføres midler og ressourcer, der hvor der måtte blive behov for det. Dette ansvar gælder bredt set og ikke kun for de områder, der er repræsenteret direkte i styregruppen.

Ofte vil dette ansvar ligge hos projektejer eller styregruppeformand som håndterer finansieringen via linjeledelsen. Det skal fremgå af projektets PID(Projektinitieringsdokument) hvordan projektbudget og finansiering håndteres i det konkrete projekt.

Ressourcerammen styres af projektlederen og eskaleres til styregruppen hvis der er udfordringer. Der kan i denne sammenhæng blive brug for, at styregruppen prioriterer leverancerne for at sikre projektet når i mål indenfor den allokerede ramme.

Overordnet set er det styregruppens ansvar at:

* Skaffe finansiering til både projekt og forvaltning
* Prioritere leverancer i forhold til budget og ressourcer
* Aftale eskalationsvejen hvis der opstår udfordringer.

### Businesscase

Det er styregruppens ansvar at projektet har ”fortsat forretningsbegrundelse”\*. Med det menes, at det budget og de ressourcer der bruges i projektets levetid, samt i den efterfølgende forvaltning skal kunne stå mål med de gevinster, der kan beskrives for projektets leverancer. I denne sammenhæng er der ikke kun tale om målbare gevinster, der kan høstes direkte, men også de kvalitative gevinster.

Ikke alle projekter udarbejder en egentlig business case. Mange projekter beskriver omkostninger og gevinster i PIDén(Projektinitieringsdokumentet) og styregruppen foretager en vurdering herudfra. I disse tilfælde er det fortsat styregruppens ansvar at der løbende følges op på projektets ”fortsatte forretningsbegrundelse” og at der er fokus på gevinster og gevinstrealisering.

Kan projektet ikke betale sig, skal styregruppen sikre at der enten ændres retning, eller at projektet lukkes. Begge beslutninger indstilles til PFU(Porteføljeudvalget).

Overordnet set er det styregruppens ansvar at:

* Definere niveauet og detaljeringsgraden for udarbejdelse af en business case.
* Godkende business casen og derigennem bekræfte at den er levedygtig, ønskværdig og opnåelig.
* Gevinsterne er tydelige og at den måde, som gevinsterne skal realiseres på, er tydeligt defineret.
* Business Case omfatter både finansielle og ikke-finansielle kriterier.
* Business Casen omfatter de omkostninger og risici, der er forbundet med drift og vedligeholdelse, samt udgifter og

risici forbundet med projektet.

### Gevinstrealisering

Styregruppen har ansvaret for at muliggøre gevinstrealisering på hele AU.

Projektet skal derfor udarbejde et gevinstkort, der tydeliggør hvilke gevinster projektet forventes at skabe og hvilke adfærdsændringer og kompetencer, der skal muliggøre disse gevinster.

Projektlederen vil bidrage med leverancer der skal gennemføres, for at opnå disse kompetencer, adfærdsændringer og dermed gevinsterne.

Når projektet er afsluttet, overgår det videre arbejde med gevinstrealisering til forvaltningsorganisationen og gevinstejerne. Det er derfor vigtigt at gevinstejerne er klar over det ansvar de overtager og har ejerskab for gennemførelsen. Det opnås bedst ved inddragelse fra starten.

Det er overordnet styregruppens ansvar at:

* Beslutte projektets styrende gevinster.
* Gevinster er tydelige og kommunikerbare, så de kan indgå i projektets kommunikationsplan og forandringsledelse.
* Projektet styres i forhold til gevinster.
  + Hvis ikke beslutninger og leverancer bidrager til indfrielsen, skal de genovervejes.
  + Hvis ikke gevinsterne kan realiseres med den funktionalitet der leveres, skal funktionaliteten genovervejes.
* Der beskrives en plan for hvorledes gevinsterne skal høstes.
* Gevinstejerne identificeres og inddrages i beskrivelsen af de gevinster de forventes at realisere.

For at hjælpe styregruppen med at leve op til dette ansvar faciliterer projektlederen udarbejdelsen af et gevinstkort som en af projektets minimumsleverancer. Her besluttes det, hvilke gevinster, der skal udarbejdes en gevinstrealiseringsplan for.

### Ændringshåndtering

Hverken projektleder, projektejer eller styregruppeformand kan beslutte ændringer på egen hånd. Det er et styregruppeanliggende. Det er dog ikke praktisk eller hensigtsmæssigt at styregruppen skal involveres i ALLE ændringer. Derfor skal råderummet beskrives i projektets PID.

Afsnittet ”Ændringshåndtering” skal beskrive hvad projektleder eller projektejer kan beslutte, og hvordan eskalationsvejen er, for beslutninger om ændringer. Styregruppeformanden vil oftest være det sidste led i en eskalation, hvis der ikke kan skabes enighed i styregruppen.

Det er også vigtigt at eskalationsveje udenom styregruppen synliggøres ” i fredstid” således at der ikke senere opstår misforståelser. i forhold til f.eks. linjeledelse.

Styregruppen kan ikke beslutte at fjerne eller igangsætte ændringer som påvirker projektets slutdato, økonomi/ressourcer eller scope, men alene at indstille til PFU(PorteFøljeUdvalget), at ændringen godkendes til projektet. Det er i den forbindelse styregruppens ansvar, at ændringens værdi er beskrevet i forhold til omkostningen eller besparelsen, ved at gennemføre den.

Styregruppen har også et ansvar for at tænke i helheder. Med til beslutningen om at videresende en ændringsanmodning til PFU hører derfor også en overvejelse af gevinsten i forhold til de porteføljekonsekvenser som præsenteres for dem.

Overordnet set er det styregruppens ansvar at:

* Beslutningskompetence og eskalationsveje i forbindelse med ændringshåndtering er tydeligt beskrevet.
* Vurdere ændringsanmodninger i forhold til om de kan betale sig
* Godkende ændringer ud fra et helhedssyn.
* Respektere at ændringer som påvirker projektets slutdato, økonomi/ressourcer eller scope, skal godkendes i PFU(PorteFøljeUdvalget) og eventuelt også LEA, inden de kan igangsættes.

|  |
| --- |
| Projektmodellen |

### Fasemodellen

AUs IT-projektmodel støtter projektleder og styregruppen i tilrettelæggelsen af projektet og sikrer at der et link til porteføljestyringen. Projektmodelen er en fasemodel som bygger på minimumsleverancer. Det betyder at der ikke er særlig mange krav til leverancer, dokumenter og beslutninger som SKAL efterleves i projekterne. Ønsker projektet at afvige fra projektmodellen, skal det fremgå af PID og godkendes af PFU.

Det er således styregruppens ansvar at projektmodellen følges. Det er projektlederens ansvar at levere på det og herudover at vurdere hvilke leverancer, gates og beslutninger, der i øvrigt er relevante i projektet ud over modellens minimumskrav.

Projektmodellen stiller også en række skabeloner, tjeklister og vejledninger til rådighed for projektlederen.

Brug for hjælp eller mere information

* [Find beskrivelse af projektmodellen](https://medarbejdere.au.dk/strategi/itgovernance/projekter/faelles-projektmodel)
* Har du spørgsmål, kan du skrive til Projektchef Nanna Garner på ng@au.dk

### Faseovergange – Gategodkendelser

Formålet med faseovergange er, at projektet stopper op og vurderer om rammerne for projektet er de rigtige, og om projektet fortsat har en forretningsmæssig begrundelse.

I princippet skal en fase være afsluttet inden aktiviteterne i næste fase påbegyndes ud fra en tanke om, at lukkes projektet ved faseovergangen er påbegyndt arbejde spildt.

I praksis vil de fleste projekter påbegynde aktiviteter i den kommende fase, da projektet ellers vil blive for langstrakt.

Ved faseovergangen skal styregruppen også efterspørge at projektmodellens minimumsleverancer er blevet leveret. Er de ikke det kan styregruppen vælge at godkende at projektet fortsætter, men med en plan for hvornår de foreligger.

### Gate1

Gate1 markerer faseovergang mellem Initiering og Foranalyse Her er fokus på at projektets rammer godkendes i forhold til det ønskede resultat, og at der gives grønt lys for at gå ind i næste fase.

Gate1 godkendes af Styregruppen, men nogle af de dokumenter der er en forudsætning for gategodkendelsen, skal godkendes af PFU, Projektchefen eller Chefarkitekten inden.

Minimumskravene til gate 1 ses nedenfor:



Der kan være en risiko ved at påbegynde aktiviteter i næste fase inden gate 1 er godkendt, hvis rammerne for projektet ikke er fastlagt. Det vil give projektejer og projektleder udfordringer med at sikre projektet arbejder i den rigtige retning. Ofte er det ikke et problem, men styregruppen bør interessere sig for hvad, der bliver igangsat.

Overordnet set er det styregruppens ansvar at:

* Kravene til gate1 er imødekommet.
* Projektet fortsat har en berettigelse.

### Gate2

Gate 2 markerer faseovergang mellem Foranalyse og Gennemførelse. Den består dels af godkendelser af de aftalte leverancer, samt en revurdering af projektets indhold, målsætning og rammer for at der kan gives grønt lys for at gå ind i næste fase.

Rigtig mange projekter har en anskaffelse i løbet af foranalysen. Gate 2 markerer godkendelsen af at kontrakten med leverandøren kan underskrives. Selve underskriften ligger først i næste fase. Dette for at sikre, at der er taget stilling til projektets fortsatte eksistens inden AU forpligter sig på et samarbejde rent kontraktsligt. Giver kontraktsgrundlaget anledning til nye projektrammer, ny tidshorisont, ændret ressourcetræk, eller justeringer til scope, skal dette være godkendt af PFU i forhold til de porteføljemæssige konsekvenser, inden kontrakten underskrives.

Gate 2 godkendes af Styregruppen.

Kravene til gate2 kan ses nedenfor:



Overordnet set er det styregruppens ansvar at:

* Kravene til gate2 er opfyldt.
* AU kun skriver under på et leverandørsamarbejde vi selv kan leve op til.

### Gate3

Gate 3 markerer første idriftsættelse. Den består i det væsentligste af en godkendelse af, at projektets leverancer og beslutninger, har etableret det nødvendige grundlag for 'Go Live'.

Der kan godt være flere idriftsættelser i løbet af projektet, men den første skal altid godkendes af styregruppen. Godkendelsen skal sikre at projektet får redegjort for og dokumenteret at organisationen er klar til implementeringen.

Gate 3 godkendes af Styregruppen.

Kravene til gate3 kan ses nedenfor:



Systemforvaltningsaftalen er lagt ind som et krav til Gate 3 for at sikre at der er lavet aftaler om hvordan det som sættes i drift bliver forvaltet. Også i projektperioden. Samt at den kommende forvaltningsorganisation oplæres i løbet af projektet.

Overordnet set er det styregruppens ansvar at:

* Krav til gate3 er opfyldt.
* Modtagerorganisationen er klar til implementeringen
* Der er fokus på forandringsledelse

### Afslutningsgate

Afslutningsgaten markerer den faktiske nedlukning af projektet. Når denne er godkendt findes projektet ikke længere. Det vil sige at alle udeståender skal være lukket eller ansvarsoverdraget til enten forvaltningsorganisation eller et andet projekt.

Afslutning af projektet godkendes metodemæssigt af PFU(PorteFøljeUdvalget) inden styregruppen lukker projektet forretningsmæssigt.

Kravene til afslutningsgaten kan ses nedenfor:



Overordnet set er det styregruppens ansvar at:

* Kravene til afslutningsgaten er opfyldt.
* Gevinstejerne er fortrolige med og trygge ved gevinstrealiseringsplanen.
* Projektet kan lukkes og styregruppen opløses.

|  |
| --- |
| Opsummering af styregruppens ansvar |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |
| **Styregruppen som helhed** | | | |
| **Generelt:**   * Projektets overordnede succes eller fiasko. * Projekterne gennemføres i henhold til beslutningsmodellen. * Projektets leverer det der er brug for i organisationen. * Tværorganisatorisk perspektiv og AU-helhedssyn. * Være ambassadører for projektet. * Sikre effektiv beslutningsproces, som understøtter at projektet er en del af den samlede portefølje   **Initiering:**   * De kriterier, som definerer succes, er tydelige. * Der tænkes i MVP(Minimum Viable Product). * Der tænkes forandringsledelse ind i projektet. * De ønskede gevinster er veldefinerede. * Brugeroplevelsen er tænkt ind i projektet. * PID og bilag giver projektet en tydelig ramme. * Vurdere om ændringer i forhold til den korte projektbeskrivelse skal indarbejdes og ændringshåndteres. * Godkende PID. * Deltage aktivt i udarbejdelsen af risikologgen * Beslutningskompetence og eskalationsveje i forbindelse med ændringshåndtering er tydeligt beskrevet.   **Foranalyse:**   * Gevinsterne er tydelige og at den måde, som gevinsterne skal realiseres på, er tydeligt defineret. * Definere niveauet og detaljeringsgraden for udarbejdelse af en business case. * Skaffe finansiering til både projekt og forvaltning * Beslutte om der skal ansøges om dispensation fra kravene i informationssikkerhedshåndbogen * Godkende afvigelser fra kravene omkring informationssikkerhed og compliance i øvrigt. * Godkende udbudsmateriale og kontraktunderskrivelse. * Godkende gate2 og dermed projektets fortsatte forretningsbegrundelse   **Gennemførelse før gate3:**   * Kommunikation sker rettidigt og effektivt. * Godkende implementeringsplan * Godkende gate3 hvor projektet går live   **Gennemførelse efter gate3:**   * Forvaltningsorganisationen kommer på plads og rustes til at overtage når projektet lukkes ned. * Godkende projektafslutning.   **Løbende gennem hele projektet:**   * Være tilgængelige for projektet til at træffe beslutninger. * Prioritere ønsker, krav og leverancer i forhold til budget og ressourcer. * Støtte projektlederen i at udføre sin opgave bedst muligt. * Træffe beslutninger på baggrund af projektlederens oplæg og tids nok til at understøtte planen. * Efterspørge og følge op på fremdrift i projektet. * Vurdere ændringsanmodninger i forhold til om de kan betale sig. * Godkende ændringer ud fra et helhedssyn. * Fokus på gevinster og gevinstrealisering gennem hele projektet. * Muliggøre gevinstrealisering på hele AU. * Arbejde med risici i hele projektets levetid. * Bidrage til løsning af eventuelle konflikter. * Beslutninger træffes tidsnok til at understøtte projektplanen. * Sikre en effektiv beslutningsproces i projektet. | | | |
| **Styregruppeformanden** | | | |
| **Generelt:**   * Projektets succes. * ”Ejer” styregruppen og styregruppemøderne. * Perspektiverne "Seniorleverandør", "Seniorbruger" og "Gevinstejer" er repræsenteret i styregruppen. * Styregruppen er velfungerende og har mandat til at træffe beslutninger. * Leverandørens repræsentation i styregruppen er aftalt.   **Løbende:**   * Være til rådighed og fungere som sparringspartner. * Sikres der træffes beslutninger, så projektets fremdrift understøttes. * Vurdere hvilke styregruppebeslutninger, der skal forbehandles i, eller sendes videre til, behandling efterfølgende, i andre fora/udvalg. * Vurdere hvilke beslutninger, der skal forelægges styregruppen og hvilke der kan træffes af projektejer eller formand alene. * Styregruppen ikke trækker linjeledelse med ind i styregruppemøderne. * Træffe de endelige beslutninger i tilfælde af at styregruppen er uenig. * Varetage de forretningsmæssige interesser i projektet. | | | |
| **Projektejer** | | | |
| **Generelt:**   * Repræsentere kommende proces- og systemejere, som bliver berørt af projektet. * Systemejers ansvar som beskrevet i Systemejerhåndbogen i projektets levetid. * Være projektets gevinstejer, medmindre andet er aftalt. * Product owner medmindre andet er aftalt. * Sikre finansiering af projektet og den efterfølgende forvaltning.   **Foranalyse:**   * Identifikation af områder, der kræver dispensation hos CISU. * System og Dataklassifikation * Risikovurdering. * Anmeldelse af behandlingen af data til AUs databeskyttelsesenhed.   **Gennemførelse før gate3:**   * Rettigheder til systemmiljøerne. * Ansvaret for at systemet dokumenteres. * Forretningsberedskabsplaner i tilfælde af systemnedbrud inkl. test af beredskabet. * Anmeldelse af systemet til relevante myndigheder.   **Løbende:**   * Være tilgængelig for projektleder og arkitekt i dagligdagen. * Træffe beslutninger i forhold til leverancer og tidsplan som ikke behøver komme til styregruppen. * Støtte projektlederen i arbejdet med projektgruppen. * Udarbejdelse af compliance rapporten. * Sikre der bliver taget stilling til de forretningsmæssige konsekvenser og muligheder af beslutninger, herunder gevinstpotentialet. * Persondataansvar for de data der skal bruges af projektet i test og udviklingssystemer. * Anmeldelse af sikkerhedsbrud forårsaget af projektet. | | | |
| **Seniorbruger** | | | |
| **Løbende:**   * Repræsentere brugernes behov, ønsker og krav. * Bidrage med konsekvenser beslutninger vil have i organisationen | | | |
| **Seniorleverandør** | | | |
| **Løbende:**   * Repræsentere leverandørens behov, ønsker og krav. * Skal sikre at der tildeles ressourcer fra deres områder. * Rettidige leverancer af aftalt kvalitet. | | | |
| **Gevinstejer** | | | |
| **Generelt:**   * Ansvaret for at gevinsterne bliver beskrevet og at der er en plan for realiseringen. * Ansvaret for at de gevinster, det defineres at projektet skal gå efter, bliver indfriet. * Gevinstejerne ude i organisationen inddrages i projektet og får ejerskab af realiseringen. * Sammenhæng mellem projektets leverancer og de besluttede gevinster.   **Løbende:**   * Fokus på gevinstrealisering i projektet. * Fokus på forandringsledelse i forbindelse med gevinstrealiseringen. * Bidrage med konsekvenser beslutninger vil have på gevinsterne. | | | |

EELE

FEMTMENT

|  |  |
| --- | --- |
|  |  |

1. Betegnelsen stammer fra PRINCE2 som er et internationalt rammeværk for projektledelse. [↑](#footnote-ref-1)
2. Modsat det som står i PRINCE2, der er et internationalt anerkendt rammeværk for projektledelse. [↑](#footnote-ref-2)