



Center for Militære Studier

Projekthåndbog

Denne projekthåndbog beskriver principper for og processer i forbindelse med den forskningsbaserede myndighedsbetjening på Center for Militære Studier (CMS). Projekthåndbogen forankrer og kodificerer best practices og arbejdsgange på CMS for at opnå den højeste grad af kvalitet i det enkelte projekt såvel som for at sikre effektiv risiko- og projektstyring. Projekthåndbogen skal dermed skabe de bedste og klareste betingelser for CMS' målopfyldelse i henhold til centerets resultatkontrakt med Forsvarsministeriet såvel som for opnåelsen af de mål for centerets arbejde der følger af strategien for Det Samfundsvidenskabelige Fakultet og Institut for Statskundskab, Københavns Universitet. Endelig er projekthåndbogen en vigtig del af introduktionen af nye medarbejdere på CMS – militære såvel som civile.

Projekthåndbogen bygger på de værdier, som centeret ønsker at være kendt for og lægger til grund i sit daglige arbejde: **tværfaglighed, nytteorientering, innovation og refleksivitet**. CMS er bevidst tværfagligt sammensat, og med mange forskellige kompetencer. Det er vigtigt, at arbejdsprocesserne bringer disse kompetencer effektivt i spil. Tværfagligheden er ikke kun central i forhold til kvalitetssikring af CMS' produkter, men er også grundlaget for, at CMS' myndighedsbetjening kan blive nyttig, innovativ og refleksiv.

Det følgende afsnit redegør overordnet for de principper, der ligger til grund for kvalitetssikring af den forskningsbaserede myndighedsbetjening på CMS. Det andet afsnit beskriver, hvad begrebet forskningsbaseret myndighedsbetjening dækker over. Det tredje afsnit definerer, hvad et CMS-projekt er, og hvad den projektansvarliges rolle er. Dernæst diskuterer projekthåndbogen principper og procedurer for risikostyring. Det sidste afsnit beskriver de otte faser, som et projekt på CMS er inddelt i.

1. Principper for kvalitetssikring på CMS

Kvalitetssikringen af CMS' forskningsbaserede myndighedsbetjening er båret af tre principper:

- Inddragelse af eksterne interessenter.

- Fortløbende intern sparring – fællesliggørelse.
- Videnskabelig fagfællebedømmelse (peer review).

Det er essentielt, at CMS' produkter er efterspurgt; at den forskningsbaserede myndighedsbetjening skaber reel merværdi for opdragsgiver i form af ny og relevant viden. Dette sikres ved **inddragelse af eksterne interessenter**. Graden og karakteren af inddragelse afhænger af det konkrete projekt. Generelt gælder det, at CMS' medarbejdere søger at inddrage eksisterende viden inden for Forsvarsministeriets område eller andre relevante områder, både for at sikre et opdateret empirisk grundlag og for at definere målgruppens udgangspunkt og vidensniveau. Som udgangspunkt vil kvalitetssikringen ske igennem indledende drøftelser af projektet og ved orientering og kommentering i projektets afsluttende faser. Denne kvalitetssikring komplementeres efter behov løbende med faktatjek og kildeinddragelse. Herved kombineres hensynet til projektets relevans med armslængdeprincippet. I dimensioneringen af et projekt er åben dialog med opdragsgiver (ofte i forbindelse med vedtagelsen af CMS' årsplan) og andre ressourcepersoner af stor betydning. Det samme er tilfældet ved projektets afslutning, hvor præsentation af projektets foreløbige resultater for kredsen af interessenter medvirker til at styrke kvaliteten af det endelige produkt, at skabe en ramme for debat og at skabe ejerskab til projektets resultater.

Et centralt princip for kvalitetssikringen af alle projekter på CMS er **fællesliggørelse**. Den gentagne fælles diskussion, sparring, ideudvikling, kritik og efterprøvning centerets ansatte imellem fungerer som kvalitetssikring i alle projektets faser – fra problemformulering og dimensionering til sidste test af det færdige produkt og projektevaluering. Desuden sikrer fællesliggørelse – formel såvel som uformel – et gensidigt kendskab til kollegaers arbejde, socialisering af nye medarbejdere og en frugtbar fælles arbejdskultur. Endelig sikrer fællesliggørelse til en konstant opsamling, diskussion og udvikling af best practices.

Det sidste princip, der skal sikre kvaliteten af CMS' forskningsbaserede myndighedsbetjening, er **fagfællebedømmelse** (peer review). Fagfællebedømmelse sker i overensstemmelse med kvalitetsvurderingen på CMS og standarder inden for den videnskabelige verden som sådan. Fagfællebedømmelse er den metode, forskningsverdenen bruger til kvalitetssikring af forskningsproduktionen, og går ud på, at (mindst) én anden anerkendt forsker godkender produktet inden publicering og udarbejder en skriftlig bedømmelse – ofte med krav eller ideer til forbedringer. Bedømmeren skal være ekstern, og bedømmelsen er ofte anonymiseret. Anvendelse af fagfællebedømmelse som kvalitetssikringsmodel er den nødvendige standard, der sikrer, at CMS' myndighedsbetjening kan være forskningsbaseret. Fagfællebedømmelse indgår naturligt i den del af CMS' myndighedsbetjening, som offentliggøres i traditionelle videnskabelige publikationer (bøger, tidsskrifter etc.). Hvor den forskningsbaserede myndighedsbetjening resulterer i større skriftlige produkter, der ikke automatisk undergår fagfællebedømmelse (fx rapporter), iværksætter CMS selv en proces, der kan sikre ekstern fagfællebedømmelse af produktet. Produkter, som ikke umiddelbart kan fagfællebedømmes (eksempelvis konferencer), evalueres efterfølgende af deltagere eller

aftagere af produktet. Centerlederen er ansvarlig for fagfællebedømmelse og evaluering. Opdragsgiver og CMS vil derudover – jf. rammeaftalen¹ – halvårligt evaluere produkter og processer.

2. Forskningsbaseret myndighedsbetjening på CMS

CMS er oprettet med baggrund i forsvarsforliget 2010-2014². Heri fremgår det blandt andet, at:

udmøntning af bevillingen målrettes mod aktuelle forsvars- og sikkerhedspolitiske forskningsbehov.
Forligspartierne kan herunder anmode om udfærdigelse af analyser mv.

Det betyder, at CMS udfører strategisk forskning i aktuelle forsvars- og sikkerhedspolitiske emner og ikke mindst udfører forskningsbaseret myndighedsbetjening for forsvarsforligspartierne og Forsvarsministeriet.

Der findes ingen entydig definition af forskningsbaseret myndighedsbetjening. Danske Universiteters Hvidbog om forskningsbaseret myndighedsbetjening³ indkredser fænomenet til at bestå dels af 'sektorrelateret forskning og dels af faglig rådgivning mv. baseret på denne forskning'. Formålet er at sikre et 'oplyst grundlag med kendskab til den nyeste faglige viden og forskningsresultater' i administrationen og blandt beslutningstagere. Endvidere bidrager forskningsbaseret myndighedsbetjening til 'nytænkning og innovation i den offentlige forvaltning'. Rammeaftalen⁴ mellem Forsvarsministeriet og Københavns Universitet om CMS forstår forskningsbaseret myndighedsbetjening inden for rammerne af denne definition, idet opgaverne ifølge rammeaftalen:

f.eks. kan bestå i løsning af konkrete analyseopgaver inden for Forsvarsministeriets myndighedsområde og forskningstilknyttet undervisning inden for forsvaret samt facilitering af seminarer og konferencer på vegne af Forsvarsministeriet eller forsvaret.

Temaerne for CMS' forskningsbaserede myndighedsbetjening forhandles mellem Københavns Universitet og Forsvarsministeriet og udmøntes i en overordnet femårig produktionsplan. Med udgangspunkt i produktionsplanens temaer indgås en etårig produktionsaftale, der beskriver de konkrete projekter, CMS skal gennemføre for Forsvarsministeriet.

Forskningsbaseret myndighedsbetjening på CMS kan dermed dække over mange forskelligartede projekter af kortere eller længere varighed, der skal støtte Forsvarsministeriets myndighedsområde og forsvarsforligskredsen. Det er vigtigt, at opgaverne er funderet i centerets forskningsmæssige kompetencer, således at strategisk forskning og forskningsbaseret myndighedsbetjening gensidigt understøtter hinanden. Det sikrer den højest mulige kvalitet i myndighedsbetjeningen.

En nyttig myndighedsbetjening giver opdragsgiver et produkt, som i sidste ende kan inspirere til eller danne grundlag for en kvalificeret beslutning. Myndighedsbetjeningen skal være håndgribelig,

¹ I henhold til de halvårlige planlægnings- og statusmøder, som er fastsat i rammeaftalen mellem Forsvarsministeriet og Københavns Universitet om strategisk forskning og forskningsbaseret myndighedsbetjening 2010-2014, side 4.

² <http://www.fmn.dk/viden/om/Documents/Forligstekst%20inkl%20bilag.pdf>

³ http://www.life.ku.dk/Maalgruppe/medarbejdere/life_internt/nyhedsbrev/nyt_forskning/2009/~media/ME_DARB/kom/eLIFE/Dokumenter_2009/hvidbog_dk_uni.ashx

⁴ Rammeaftale mellem Forsvarsministeriet og Københavns Universitet om strategisk forskning og forskningsbaseret myndighedsbetjening 2010-2014.

samtidigt med at den skal bidrage med ny viden og nye muligheder. Det stiller krav til CMS om innovation og kreativitet, om at kunne se og beskrive nye muligheder på baggrund af forskning og forskningsresultater. Det stiller også krav til CMS' refleksivitet. Centret skal kunne pege på de relevante problemstillinger, men også forholde sig refleksivt til, hvad forskningen konkret kan bidrage med i det specifikke tilfælde.

3. Hvad er et CMS-projekt, og hvem er ansvarlig for det?

Et CMS-projekt dækker ikke så meget over en bestemt type af aktiviteter, men mere over en bestemt måde at gå til aktiviteterne på – en fælles arbejdsform. Et CMS-projekt kan være et kort forløb som fx at arrangere en rundbordssamtale eller et seminar. Et CMS-projekt kan også være et flerårigt analyse- eller forskningsprojekt med deltagelse af flere ansatte såvel som eksterne partnere. Når vi på CMS taler om projekter, gør vi det blandt andet for at skabe et fælles sprog for, hvordan CMS griber sine aktiviteter an. Endvidere er det en måde for både medarbejdere og leder at styre arbejds gange og arbejdsprocesser på. Endelig sikrer projektformen, at de kvalitetssikringsmekanismer, der er beskrevet ovenfor, tages i anvendelse, således at CMS på bedst mulig måde lever op til sine egne og opdragsgivers forventninger til CMS' forskningsbaserede myndighedsbetjening.

Ethvert CMS-projekt har en projektansvarlig. Den projektansvarlige har ansvaret for tilrettelæggelsen af projektet og for den endelige levering af projektets produkter. Nogle gange vil den projektansvarlige være leder af en projektgruppe, andre gange vil projektgruppen kun bestå af den projektansvarlige. Ud over det overordnede ansvar har den projektansvarlige til opgave at sørge for, at en række processer gennemføres:

- Den projektansvarlige skal i koordination med centeradministratoren udarbejde en **projektplan**, der beskriver projektets milepæle, deadlines, ressourceforbrug mv.
- Den projektansvarlige er ansvarlig for løbende at informere centerlederen om, hvorvidt **fastsatte milepæle og tidsfrister overholdes** og kan overholdes. Centerlederen opdaterer CMS' planlægningsgrundlag for den samlede virksomhed på baggrund af input fra den projektansvarlige.
- Den projektansvarlige skal så tidligt som muligt sørge for via **Outlook** at orientere alle relevante CMS-medarbejdere om fælles milepæle, tidsfrister og aktiviteter.
- Den projektansvarlige udarbejder tidligt i forløbet en **synopsis** for projektet.
- Den projektansvarlige skal – primært ved større projekter – i samspil med kollegaer og leder i en tidlig fase af projektet gennemføre både en **interessentanalyse** og en **risikoanalyse**.
- Den projektansvarlige skal sørge for, at de centrale **kvalitetssikringsmekanismer** tages i anvendelse – ikke mindst interessentinddragelsen og fællesliggørelsen. Den projektansvarliges skal sørge for, at der, i **overensstemmelse med Københavns Universitets** kommunikationspolitik, udarbejdes en **kommunikationsplan** for offentliggørelsen af projektets resultater. Kommunikationsplanen skal godkendes af centerlederen.

- Den projektansvarlige skal sørge for, at der efter projektets gennemførelse **foretages en evaluering**. Den endelige evaluering af projektet foretages i fællesskab blandt centerets ansatte, dels for at give input til projektet og dels for at benytte anledningen til en fælles drøftelse og institutionalisering af fremtidig best practice.
- Den projektansvarlige er **fortsat tovholder** på projektet efter den sidste produktlevering i henhold til projektplanen og har ansvaret for at identificere og koordinere behovet for yderligere opfølgning på projektet (eksempelvis opfølgende seminarer og efterfølgende præsentationer af projektets resultater).
- Det er den projektansvarliges ansvar at udvælge en **sparringspartner** blandt CMS' erfarne medarbejdere, der, specielt i projektets indledende faser, kan støtte den projektansvarlige med tips og erfaringer i forhold til projektets processer og procedurer.

Det er centerlederens ansvar at fordele projekterne mellem de enkelte projektansvarlige, herunder at facilitere den nødvendige dialog og koordination mellem opdragsgiver og den projektansvarlige. Centerlederen formidler fra projektets start sine direktiver for og hensigter med et givent projekt, som den projektansvarlige arbejder videre på baggrund af.

4. Risikovillighed og risikostyring

Risikovillighed og risikostyring spiller en vigtig rolle i forbindelse med forskning og forskningsbaseret myndighedsbetjening. Udvikling af ny viden – nytænkning og innovation – kræver, at man løber en risiko. Det ligger i vidensproduktionens natur, at man ikke kender resultaterne på forhånd. Risici er derfor ikke altid noget, der skal minimeres. Tværtimod ligger der i vidensarbejde en kvalitativ og kreativ værdi i at risikere noget. Det gælder både for udviklingen af abstrakt videnskabelig viden og for anvendelsesorienteret viden, som er relevant for policy. Der kan derfor identificeres to typer af risici, som skal håndteres i forbindelse med et CMS-projekt:

- **Procesrisici:** de almindelige risici, der knytter sig til at gennemføre projekter – overskridelse af tidsplan, overforbrug af ressourcer etc.
- **Vidensrisici:** de specielle risici, der knytter sig til at søge ny viden og nye løsninger – usikkerhed i forhold til resultater, forudsætninger, der skal testes, tilgængelighed af empiri og data etc.

Procesrisici skal søges minimeret fra starten af et projekt, dels ved nøje at følge den procedure, der er fastlagt i de otte faser, et CMS-projekt skal gennemgå, dels ved tidligt at identificere og håndtere relevante procesrisici.

Vidensrisici skal omvendt håndteres gennem en stor risikovillighed, især i starten af et projekt, og gennem anvendelse af de fastsatte principper for kvalitetssikring: inddragelse af eksterne interessenter, fællesliggørelse og fagfællebedømmelse. På grund af disse forhold er det, som det også fremgår af rammeaftalen, vigtigt, at både CMS og opdragsgiver, inden for de rammer, der er udstukket for det enkelte projekt, er opmærksomme på, at en vis grad af risikovillighed er et basalt vilkår for kvaliteten af den forskningsbaserede myndighedsbetjening.

Netop på grund af dette krav om risikovillighed i forhold til vidensproduktion bliver det vigtigt tidligt i projektplanlægningen at forholde sig til risikostyring af de mere konkrete, praktiske og processuelle risici såvel som af de vidensrisici, som et projekt står over for. I særdeleshed i forbindelse med større og længerevarende projekter er risikostyring og -håndtering en vigtig del af den projektansvarliges rolle. Et vigtigt element af risikostyring er åbenhed og kommunikation. I særdeleshed i forhold til vidensrisici er åbenhed både internt på CMS og over for eksterne interessenter en vigtig del af risikohåndteringen.

Identifikation og styring af risici består på CMS af tre trin, og en stor del af risikostyringen kan med fordel udføres i fællesskab med alle centerets medarbejdere. **Første trin** består af en brainstorm, hvor mulige risici i forbindelse med projektets gennemførelse identificeres. På **andet trin** indplaceres de forskellige risici i en matrix i forhold til, om den identificerede risiko har store eller små konsekvenser for projektets gennemførelse, og om sandsynligheden for risikoen er stor eller lille. De identificerede risici kategoriseres herefter således, at risici, der har store konsekvenser, og som der er stor sandsynlighed for, er røde; risici, der har små konsekvenser, og som der er lille sandsynlighed for, er grønne, og resten er gule. På **tredje trin** fastlægges og beskrives tiltag, der er nødvendige for at håndtere eller minimere risici, og der udpeges ansvarlige for de enkelte tiltag. I den forbindelse fokuseres der først og fremmest på røde risici, dvs. de risici, der er både mest sandsynlige og mest alvorlige.

5. CMS-projektets otte faser

Et projektforsløb på CMS kan deles op i otte faser. De forskellige fasers vigtighed og omfang afhænger naturligvis af projektets størrelse. Et lille projekt kræver ikke altid en omfattende projektplan med formaliserede milepæle, leverancer og milepæle og en formaliseret risikoanalyse. Men da projektarbejdsformen er central for, hvordan vi udmønter CMS' værdier, vil disse faser altid indgå i overvejelserne i forbindelse med et projekt. Selv ved mindre projekter kan mange af de elementer, der indgår i de otte faser, være værd at tænke over – og drøfte uformelt – både i projektgruppen og med kollegaer.

I det følgende gennemgås de otte faser – deres indhold, de vigtigste milepæle og produkter og procedurerne for kvalitetssikring. Generelt gælder det, at ekstern kvalitetssikring fortrinsvis finder sted i begyndelsen og ved afslutningen af et projekt, mens intern CMS-kvalitetssikring sker igennem hele projektforsløbet og ofte flere gange inden for samme fase i forhold til samme milepæl. Projektplanen er dimensioneret i forhold til et større skriftligt arbejde, men elementerne vil naturligt kunne finde anvendelse i forbindelse med andre større projekter såsom ideudviklingsprojekter, afholdelse af større konferencer etc.

Fase 1: Instruks fra opdragsgiver

Det gælder for CMS' forskningsbaserede myndighedsbetjening, at de enkelte projekter forhandles mellem Københavns Universitet og Forsvarsministeriet, og at en kort tekst om projektet vil fremgå af produktionsaftalen. Teksten i produktionsaftalen er at betragte som et spørgsmål, som projektgruppen skal finde et svar på. Det gælder for forskningsbaseret myndighedsbetjening, at

opdragsgiver definerer spørgsmålet, men ikke kilderne, metoderne eller konteksten, som ligger til grund for svaret.

Milepæle: overdragelse af tekst til den projektansvarlige (og projektgruppen) og indledende fælles CMS-diskussion.

Fase 2: Ide- og problemformulering

Efter at opdragsgiver har ønsket projektet iværksat, er næste fase CMS' egen dimensionering af projektet. Med udgangspunkt i oplægget fra produktionsaftalen videreudvikles projektet. Temaer, begreber, fremgangsmåder og praktiske forhold afklares og fastlægges i projektgruppen, og problemformulering, synopsis og projektplan (med interessent- og risikoanalyse samt kommunikationsplan) udarbejdes. Alle tre dele præsenteres for CMS' medarbejdere – ofte flere gange – til kritik og kommentering. Den projektansvarlige udarbejder i samarbejde med centeradministratoren en projektplan for at kunne lægge en resourcesat plan, som indgår i centerets samlede planlægningsgrundlag. Når projektplan, synopsis og problemformulering fremstår i konsolideret form og er godkendt af centerlederen, går projektet til fase 3. Det er vigtigt, at CMS' formelle og uformelle netværk i denne fase udnyttes til inspiration og sparring.

Milepæle: projektplan, synopsis og problemformulering. Alt dette konsolideres og godkendes af centerlederen.

Fase 3: Research

Med udgangspunkt i problemformuleringen og synopsisens antagelser og metodebeskrivelser påbegyndes vidensindsamlingen i fase 3. I begyndelsen af denne fase kan synopsis med fordel diskuteres med ressourcepersoner for at identificere nyttige kilder, væsentlige problemstillinger mv. Det er vigtigt at efterprøve, om de indledende antagelser holder: Stiller projektet de rigtige spørgsmål, holder projektets forudsætninger og antagelser, og er den nødvendige empiri og data tilgængelig? Med udgangspunkt i disse spørgsmål er det muligt at revurdere problemformulering og synopsis. I løbet af fase 3 præsenteres en udvidet og/eller revurderet disposition for kollegaerne, og der afholdes et internt præ-draft-seminar, hvor en foreløbig kladde præsenteres.

Milepæle: konsolideret disposition og afholdelse af internt præ-draft-seminar.

Fase 4: Videnskonsolidering

Aktiviteterne i fase 3 og 4 kan være overlappende, og overgangen mellem fase 3 og 4 skal have den projektansvarliges særlige opmærksomhed. Efter at fase 3's milepæle er nået, skal den genererede viden i fase 4 systematiseres og integreres i et samlet produkt. Fase 4 består i overvejende grad af udarbejdelse af et skriftligt produkt, og fasens milepæle består af et antal præsentationer for kollegaerne af stadig mere gennemarbejdede udkast. Fasen afsluttes med et endeligt udkast.

Milepæle: afholdelse af internt draft-seminar.

Fase 5: Fagfælle vurdering

Når der foreligger et endeligt udkast, underkastes det fagfælle vurdering. Resultatet af fagfælle vurderingen diskuteres på et internt seminar, hvorefter eventuelle fejl og mangler udbedres, og fagfælle kommentarer indarbejdes. Det endelige produkt godkendes af centerlederen.

Milepæle: endeligt fagfælle vurderet produkt.

Fase 6: Præpræsentation

Med et endeligt produkt påbegyndes i fase 6 offentliggørelsen af projektets resultater. Inden offentliggørelse orienteres interviewpersoner og andre interessenter inklusive opdragsgiver om projektets resultater, og denne orientering fungerer samtidig som et sidste kvalitetstjek af det næsten færdige produkt. Samtidig gennemgås kommunikationsplanen for projektet igen, og den godkendes endeligt af centerlederen. Derudover forberedes eventuelle briefinger eller medieoptrædener, som om nødvendigt testes af CMS' medarbejdere. Endelig foretages der sproglig korrektur, og produktet layouts. Fasen afsluttes, når det færdige produkt er godkendt af centerlederen og klar til levering.

Milepæle: interessentbriefing, gennemgang af kommunikationsplan, forberedelse af eventuelle briefinger og medieoptrædener, korrektur og layout samt levering af endeligt, godkendt produkt.

Fase 7: Levering

Det er en væsentlig pointe, at et projekt ikke er afsluttet i det øjeblik, hvor det færdige produkt offentliggøres. Derfor er levering en selvstændig fase, hvor der kan forventes en del arbejde i forbindelse med formidling af projektets resultater. Endvidere er det vigtigt at bemærke, at offentliggørelse ikke er det samme som levering. Projektets resultater skal ofte formidles i forskellige sammenhænge til forskellige interessenter ved hjælp af forskellige metoder. Derfor er denne fase vigtig for projektets samlede succes.

Milepæle: de leveringer, som er identificeret i projektplanen.

Fase 8: Evaluering og opfølgning

Efter projektets afslutning, dvs. efter, at leveringsfasen er overstået, evalueres projektet i sin helhed. Resultaterne er ofte blevet formidlet til forskellige interessenter på forskellige måder. Derfor foretages der i CMS en fælles intern evaluering af projektets levering, som en vigtig milepæl og et godt udgangspunkt for den samlede evaluering. Evaluering i CMS foretages altid samlet for at sikre bred erfaringsudnyttelse og en bred dialog om projektet. Den samlede CMS-evaluering bør

komplementeres af en intern evaluering i projektgruppen. I henhold til rammeaftalen inddrages opdragsgiver løbende i evalueringerne.

Milepæle: projektgruppeevaluering, CMS-evaluering og evaluering med opdragsgiver.

En grafisk oversigt over den samlede projektcyklus er vedlagt som bilag.

Denne projekthåndbog beskriver et typisk projektførløb. Det er den enkelte medarbejders ansvar, at projekttilgangen følger denne håndbog, og at de beskrevne processer og faser konkretiseres og målrettes i forhold til det enkelte projekt.

Vigtigst er det, at projekthåndbogen etablerer et fælles sprog om det at gennemføre et projekt og om de værdier, procedurer og kvalitetssikringsmekanismer, som udgør grundlaget for projektarbejdet på +CMS.

Tilsvarende er det hensigten, at gennemførelse af de otte projektfaser vil sikre et fælles sprog om CMS' forskningsbaserede myndighedsbetjening. Dermed optimeres betingelserne for koordination, vidensdeling og samarbejde CMS' medarbejderne imellem.