

AGIL UDVIKLING

EN GUIDE TIL AGIL UDVIKLING I RØDE KORS



+ INDHOLD

Hvad betyder agil udvikling?	s. 3
Hvorfor agil udvikling?	s. 4
Agil tilgang vs. klassisk projektilgang	s. 5
Prototyper & minimum viable product	s. 7
Agile sprints	s. 8
Agile projekter	s. 12
Agile teams	s. 16



+ HVAD BETYDER **AGIL UDVIKLING**?

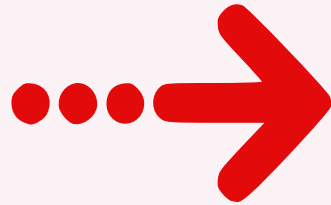
Agil udvikling er bedst kendt fra digital udvikling, hvor man gennem hurtig lancering af en "MVP" (minimum viable product) sikrer inddragelse af interessenter, kunder og slutbrugere så tidligt som muligt i udviklingsprocessen.

Udviklingsarbejdet organiseres i såkaldte "sprints", hvor man i en afgrænset periode fokuserer på at løse en konkret udfordring eller udvikle et specifikt produkt. Der findes forskellige agile arbejdsformer, der kaldes fx Scrum, SAFe, LeSS etc.



Start småt men tænk stort

Hold fokus på at nå ambitiøse målsætninger for slutbrugeren. Men start altid småt med tests og iterationer. Nedbryd opgaverne i mindre bidder og fokuser på realistiske delmål i korte udviklingsperioder (sprints).



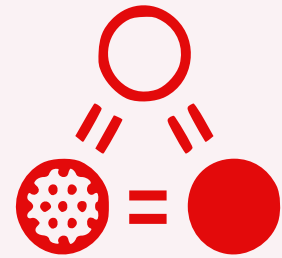
Del produktet tidligt og hurtigt

Del tidlige prototyper, skitser og forslag fra start, så du kan få konkret feedback. Del en begrænset men fungerende version af 'produktet' (MVP) med slutbrugere tidligt, så du kan indhente reel feedback og erfaringer fra praksis til videreudvikling og forbedring.



Forstå slutbrugerne

Skab rammer for hyppig dialog med slutbrugere og nøgleinteressenter, og brug dem som kompas i udviklingen. Start dialogen så tidligt som muligt, og forstå deres ønsker, krav og behov.



Sæt holdet på tværs

Sammensæt et team på tværs af funktioner, kompetencer og faglighed. Sørg for, at teamet har tid og mulighed for at arbejde sammen på samme sted og samme tid.

+ HVORFOR AGIL UDVIKLING?

Man kan planlægge langt de fleste udviklingsopgaver og langtidsplanlægge mange udviklingsprojekter. Det gælder især, når man kender målgruppens behov og ønsker indgående og har et klart billede af, hvordan slutproduktet skal se ud.

En del udviklingsopgaver i Røde Kors har dog komplekse målgrupper og mange interessenter – og ofte mange løsningsmuligheder. Det medfører nogen gange lange og omkostningstunge projekter, der ikke altid rammer plet på brugernes faktiske behov og ønsker. Derfor lader vi os inspirere af agile tilgange.

I Røde Kors har vi en pragmatisk tilgang til agil udvikling. Vi lader os inspirere af agile metoder, når vi fx:

- hurtigt vil finde en mulig løsning på en kompleks udfordring
- vil inddrage frivillige, deltagere og modtagere tidligt i udviklingsarbejdet
- vil minimere risici i komplekse projekter
- skal samarbejde effektivt på tværs af organisationen

Nedenfor er nævnt nogle af fordelene ved agile tilgange til udviklingsopgaver og -projekter:



Større brugerfokus

Interessenter og beslutningstagere har ofte stor indflydelse og mange meninger, der kan blive afgørende for udviklingen – især i store organisationer. Omdrejningspunktet i agil udvikling er slutbrugernes behov og ønsker.



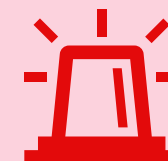
Hurtigere lancering

Et vigtig agilt princip er hurtigst muligt at lancere en tidlig udgave af 'produktet'. Derfor er der ofte mulighed for at skabe værdi for slutbrugere hurtigt – og selvom der ikke er tale om et færdigt produkt.



Reel brugerfeedback

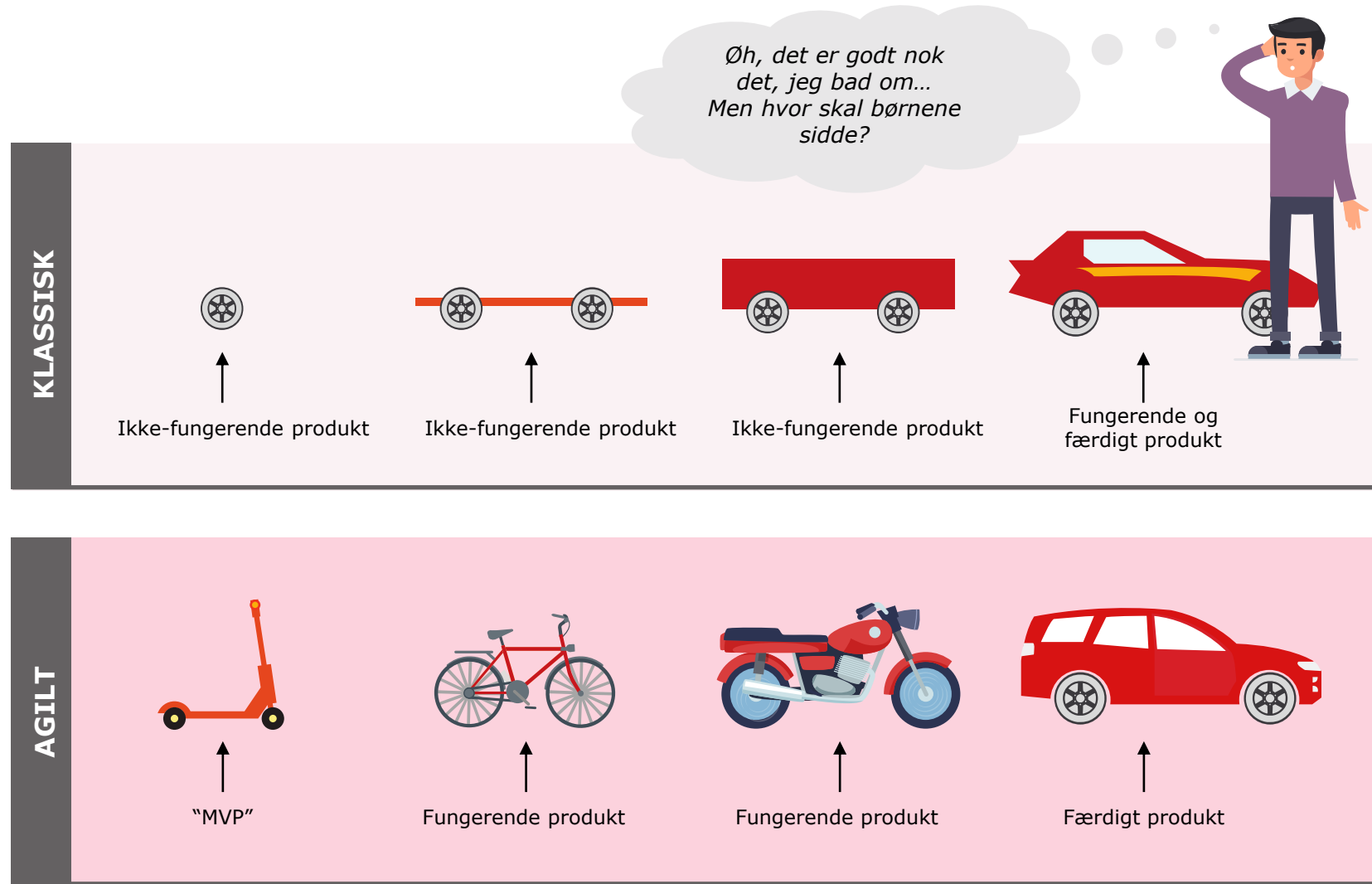
Ofte kommer viden om slutbrugernes ønsker og behov fra interviews, fokusgrupper eller undersøgelser. I agil udvikling leverer man hurtigt noget, som brugerne kan afprøve – og får tidligt deres reelle feedback.



Risikominimering

Agil udvikling sker oftest i afgrænsede sprints med fokus på konkrete produkter, der testes løbende. Det nedbringer risikoen for, at man bruger mange ressourcer på at udvikle noget, der skaber lav værdi i praksis.

+ AGIL TILGANG VS. KLASSISK PROJEKTTILGANG #1



Hurtigt ud over rampen

I rigtig mange projekter forsøger man at gøre 'produktet' så perfekt og færdigt som muligt, før man deler det med omverdenen. Det kan man gøre, hvis man ved præcis, hvad slutbrugerne har brug for. Men man risikerer at ramme forkert.

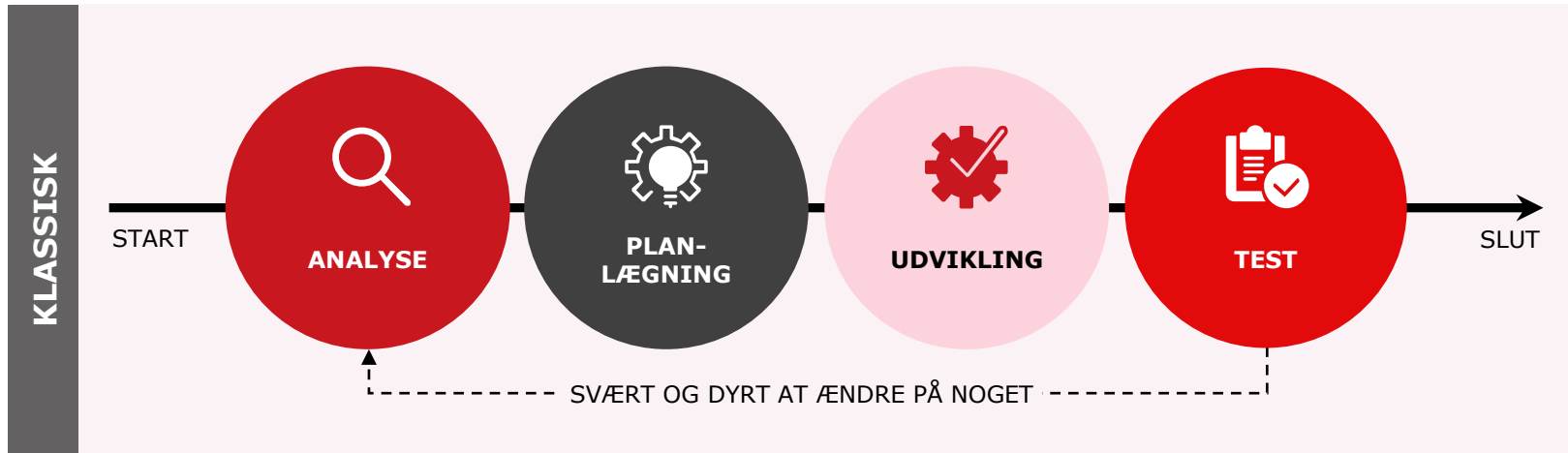
Agil udvikling handler om hurtigst muligt at lancere et 'minimum viable product' (MVP), som fungerer i virkeligheden, men kun indeholder de absolut mest nødvendige komponenter, funktioner eller services.

Tidlig feedback og forbedring

Når MVP'en er lanceret har man mulighed for at få feedback fra slutbrugerne på baggrund af faktisk anvendelse eller deltagelse. Den viden bruger man til løbende at forbedre og udbygge 'produktet' på baggrund af brugerønsker og -behov.

Den agile tilgang er derfor egnet til udviklingsopgaver, hvor man ikke kender den ideelle løsning eller slutbrugernes ønsker og behov.

+ AGIL TILGANG VS. KLASSISK PROJEKTTILGANG #2

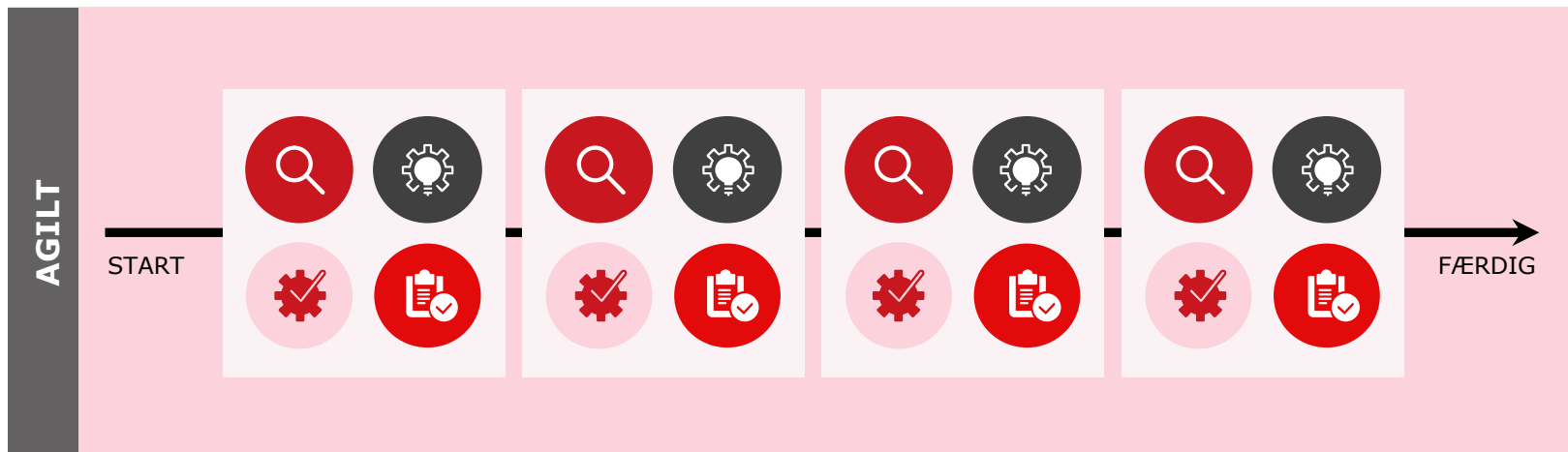


Én vej gennem vandfaldet

De fleste udviklingsprojekter har et klassisk projektdesign – ofte med fire faser. Det kaldes en 'vandfaldsmodel', fordi hver fase afhænger af den forudgående.

Fejlagtige konklusioner tidligt i projektet kan påvirke hele projektet. Derfor ser man tit grundige og lange analyse- og udviklingsfaser, hvilket betyder, man ofte først reelt kan teste meget sent i projektet.

Vandfaldmodellen er rigtig god, hvis man ved præcis, hvad slutbrugerne efterspørger og hvad der skal leveres.



Skær projektet i mindre skiver

Den agile tilgang handler om hurtigst muligt at komme igennem den nødvendige analyse, planlægning og udvikling, så man kan lancere en MVP, som kan testes tidligt i projektet. På den måde kan man mindske risici.

Derefter arbejder man løbende med nye iterationer og videreudvikling gennem analyse, planlægning, udvikling og test.

Det handler altså om skære projektet i mindre skiver, hvilket man typisk gør gennem tidsafgrænsede 'sprints'.

+ PROTOTYPER & MINIMUM VIABLE PRODUCT

Et helt afgørende princip i agil udvikling er hurtigt at levere konkrete bud på, hvordan et muligt produkt kan se ud. På den måde kan man hurtigt få feedback på om, man har fortolket ønsker og behov fra interessenter og slutbrugere rigtigt. Derfor arbejder man næsten altid med prototyper så tidligt som muligt - og gerne flere prototyper ad gangen. Målet er at komme frem til lige præcis den prototype, som man kan udvikle og lancere som en minimumsversion af en endelig løsning.

Produkterne i agil udvikling kan være meget forskellige. I nogle tilfælde kan produktet være en ny eller forbedret indsats, som måske dokumenteres med en velafprøvet forandringsteori. Andre gange kan produktet være et kampagnekoncept, en ny service, en forbedret procedure eller en digital løsning.



Prototyper

Prototyper er tidlige versioner af et produkt – og kan være alt fra skitser på en serviet til veldesignede mockups. Prototyper er konkrete bud på, hvordan man vil imødekomme ønsker og behov til produktet. En prototype kan fx være en tegning, et storyboard, et flowchart, en demoversion eller en skitse af en forandringsteori – alt afhængigt af, hvilket slags 'produkt' man udvikler frem mod.

Det er en god idé at producere mange forskellige prototyper – og dele dem med interessenter og slutbrugere, så man kan få feedback og input. På den måde kan man også effektivt undersøge om man har fortolket deres ønsker og behov rigtigt.



MVP

MVP står for "Minimum Viable Product" og er således en minimumsversion af et fungerende produkt. Det er vigtigt, at en MVP rent faktisk er fungerende og møder de absolut mest nødvendige behov og ønsker til produktet. Men en MVP skal ikke være et færdigt eller perfekt produkt.

Formålet med en MVP er nemlig, at man lancerer den som reelt produkt så tidligt som muligt for at teste i virkeligheden og få praksisbaseret feedback, så man kan videreudvikle den til et fungerende og færdigt produkt.

Udvikler man flere delprodukter kan sagtens arbejde med flere MVP'er.



Fungerende produkt

Et fungerende produkt er levedygtigt i både teknisk, organisatorisk og forretningsmæssig forstand. Det betyder, at produktet gennem test, tilpasning og udvikling har nået et niveau, hvor det imødekommer slutbrugernes væsentligste ønsker og behov i en stabil ramme.

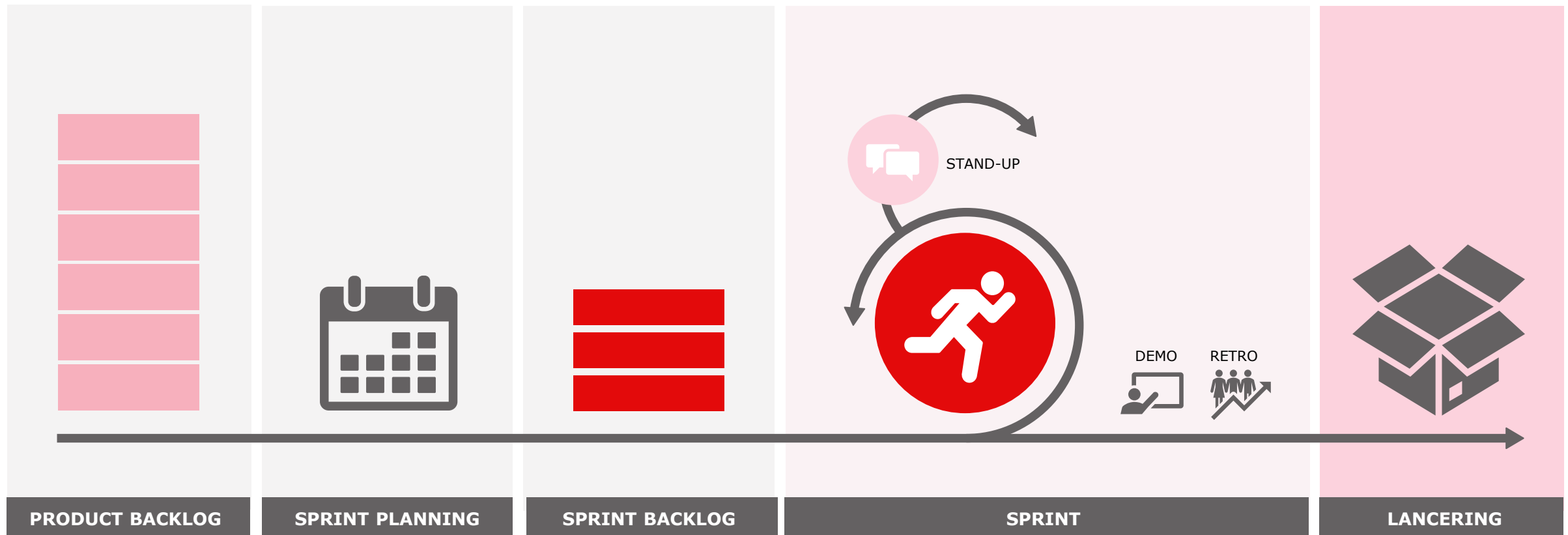
Man kan altid forbedre og videreudvikle et fungerende produkt. Når man derfor taler om et færdigt produkt, betyder det inden for agil udvikling blot, at produktet har opnået de kvalitetsmål, man har sat.

Disse kvalitetsmål kalder man 'definition of done'.

+ AGILE SPRINTS #1

Et agilt sprint er en tidsafgrænset periode, hvor et team arbejder fokuseret på at løse en konkret udfordring. Der skal altid være et tydeligt produktfokus, så teamet fokuserer på at levere et konkret leverance, fx en prototype. Det ideelle mål for et sprint er altid at nå frem til et produkt, der kan lanceres, udgives, implementeres eller deles, så man kan teste og feedback fra interessenter og slutbrugere. I større agile udviklingsopgaver 'sprinter' man gentagende gange efter hinanden. Men man kan også med fordel gennemføre et enkeltstående sprint, hvis man står overfor en konkret udfordring eller et udviklingsønske.

Et agilt sprint kan vare alt fra 6 timer til 6 uger afhængigt af udfordringen og ressourcerne. Der er meget stor metodefrihed i et agilt sprint i modsætning til et 'designsprint', som er en stramt faciliteret og værktøjsbaseret udviklingsproces over typisk fem dage. Et agilt sprint tilrettelægges ofte som illustreret nedenfor – og de enkelte elementer er beskrevet på næste side.



+ AGILE SPRINTS #2

 PRODUCT BACKLOG	 SPRINT PLANNING	 SPRINT BACKLOG	 SPRINT	 STAND-UP	 DEMO	 RETRO	 LANCERING
Product backlog er den samlede liste over krav, behov og ønsker, prioriteret efter værdi i forhold til indsats. Det er vigtigt løbende at holde product backlog opdateret, prioriteret og tilstrækkelig beskrevet til at kunne udvælge og definere, hvilke udviklingsbehov, der skal indgå i næste sprint.	I sprint planning vurderes, hvad der skal udvikles i sprintet, dvs. hvilke ønsker, behov, muligheder og udfordringer sprintet skal imødekomme fra product backlog. Delopgaver defineres og tidsafgrænses, så de kan udføres i sprintet. Opgaverne sammenfattes i et fælles sprintmål. Et sprintmål kan fx lyde "at lancere en håndbog om, hvordan man kan arbejde agilt"	Sprint backlog er den samlede liste over opgaver i løbet af sprintet. Sprint backlog er teamets bedste bud på, hvad der kan lanceres efter sprintet – og hvilke opgaver, der skal udføres, så teamet når dertil. Man bruge en 'sprinttavle' til at beskrive, prioritere og fordele opgaverne (se næste side).	Sprintet er den fokuserede indsats på nå opgaverne i sprint backlog. Et sprint varer typisk mellem én og fire uger. Hvis sprintet bliver for langt mister teamet agilitet og fremdrift. Man kan også lave kortere sprints, hvis sprintmålet er afstemt til den afsatte tid og de afsatte ressourcer.	Et møde eller flere møder i teamet under et sprint til sikring af fremdrift og videndeling. Et stand-up varer højst 15 min Dagsorden for alle i teamet er: Hvad har jeg lavet; hvad forventer jeg at lave nu; og er der noget, der forhindrer mig i det?	Demo er en præsentation af sprintets leverancer (produktet) for relevante interessenter ved afslutningen af et sprint. Eventuelle behov for justeringer til produktet på baggrund af feedback under demo tilføjes som emner til Product backlog	Retro eller retrospektiv er et møde, hvor teamet vurderer, hvordan de har samarbejdet under sprintet, dvs. selve processen. Formålet er at styrke teamets evne til at sprinte sammen. Retro skal gerne munde ud i 2-3 konkrete ændringer, fx som aktiviteter i næste sprint.	Alle sprints skal resultere i et konkret produkt, der i sig selv kan udgives, testes, implementeres eller lanceres. Produktet skal altså have værdi i sig selv eller tilføre tidligere leverede produkter en merværdi.

+ AGILE SPRINTS #5

Agile sprints i en travl hverdag

Den agile metode kan være effektiv, når vi vil levere resultater på kort tid. Men vi kan ikke altid arbejde agilt i fuld skala. Når det kniber med tiden – eller med at samle de rigtige folk – er det en mulighed at lave et agilt "mini-sprint". Man kan gennemføre agile sprints på helt ned til 5-6 timer, og stadig opnå gode resultater, hvis sprintet er godt forberedt og faciliteret.

Til højre er et eksempel på en agenda for et sprint på 4x3 timer, dvs. i alt 12 timers effektiv arbejdstid. Det er samme agenda for alle fire sprintsessioner, som med fordel kan placeres over fx to uger.

Klare forventninger

Hvis et kort sprint skal være effektivt, er det rigtig vigtigt, at der er tydelige forventningerne til scope og sprintmål. Og tidsstyringen er helt afgørende.

Planlæg realistisk

Ved sprint planning nedbrydes alle opgaver til aktiviteter, der kan gennemføres på højst 45 minutter. Det vurderes for hver aktivitet, hvornår aktiviteten kan betragtes som afsluttet. Der skal kun produceres det, der er nødvendigt for at leve op til det – og intet andet! Sprint planning afsluttes med en realistisk vurdering af, om den planlagte arbejds mængde kan afvikles på de to sprint af 45 minutter, der er til rådighed på dagen.

Hold produktionsfokus

Med kort tid til rådighed er det vigtigt at holde fokus på at være producerende. Sprintet må ikke blive et møde og der er ikke plads til lange diskussioner. Forsøg i stedet at lave konkrete skitser, modeller og prototyper, som I kan forholde jer til.

x4

	09:00 – 09:30	Sprint planning
	09:30 – 10:15	Sprint
	10:15 – 10:30	Pause
	10:30 – 10:45	Demo
	10:45 – 11:30	Sprint
	11:30 – 11:45	Demo
	11:45 – 12:00	Retro

Røde Kors Parat blev konceptudviklet på et 5x3 timers 'mini-sprint' i løbet af to uger på baggrund af erfaringerne fra Røde Kors' hjælpenetværk under første nedlukning i corona-krisen. Fem Røde Kors-medarbejdere fra fire afdelingerne udgjorde sprintteamet.

+ AGILE PROJEKTER #1

Den agile tilgang er velegnet til rigtig mange digitale projekter. Men man kan med integrere agile tilgange i sit projekt uanset om det er et digitalt projekt eller ej.

Det giver især mening at lade sig inspirere af agile tilgange i fx udviklingsprojekter med stor kompleksitet og høj uforudsigelighed. Hvis man allerede kender slutbrugernes behov og har et klart billede af 'produktet', så kan man holde fast i et klassisk projektdesign.

Hvad styrer man efter?

Et klassisk projekt er ofte styret af et overordnet formål, en aktivitetsbaseret tidsplan og definerede succeskriterier på aktivitets- og/eller outputniveau. Man kan styre derefter fordi, man kender slutbrugernes behov og ønskerne til det endelige 'produkt' ved projektstart.

Et agilt projekt er ofte styret af en defineret vision, kendte 'produktkrav' og udviklingsbehov (product backlog) samt succeskriterier på outputniveau. Man styrer projektet derefter fordi, der ofte viser sig både nye 'produktkrav' og udviklingsbehov, som man ikke kendte ved projektstart.

Hele tankegangen er, at man et agilt projekt skal have mulighed for at fokusere på at udvikle det, der skaber mest værdi (output) – og ikke nødvendigvis præcis dét, man forestillede sig ved projektstart.

Sprint igennem vandfaldet

Det er ikke altid nødvendigt at designe hele projektet agilt. Man kan fx bruge agile sprints i et projekt med klassisk vandfaldsdesign, fordi det kan være en effektiv måde at fokusere på en særlig projektleverance – eller sætte turbo på et bestemt udviklingsbehov.

***Indsatsen Hjem til Dig** blev oprindeligt udviklet i et klassisk projektdesign, men videreudviklet agilt. Det første projekt skulle afprøve og validere et koncept. Derfor var et klassisk projektdesign som udgangspunkt et godt valg. Det viste sig dog, at målgruppen, markedsføringen, frivilligrekrutteringen og finansieringsmodellen til sammen rummede så høj kompleksitet, at man ændrede scope, brugerfokus og værditilbud – og videreførte projektet i et agilt projektdesign med samme formål som det oprindelige.*

HJEM TIL DIG 1.0

Klassisk projektdesign

FORMÅL

Hjælpe unge fra kanten af hjemløshed til stabil boligsituation

SCOPE

Vi tester om midlertidigt ophold hos en frivillig vært kan hjælpe unge på kanten af hjemløshed bedre på vej til en stabil boligsituation

BRUGERFOKUS

At tilbyde tilstrækkeligt mange unge på kanten et ophold hos frivillig vært til at kunne validere konceptet med henblik på forankring

VÆRDITILBUD

"Vil du bo midlertidigt hos en frivillig vært?"

HJEM TIL DIG 2.0

Agilt projektdesign

FORMÅL

Hjælpe unge fra kanten af hjemløshed til stabil boligsituation

SCOPE

Vi hjælper flest mulige unge på kanten af hjemløshed til en stabil boligsituation gennem midlertidig boligstabilisering og boligrådgivning – og implementerer indsatsen undervejs

BRUGERFOKUS

At tilbyde flest mulige unge på kanten de services, der ud fra den unges situation mest effektivt bringer den unge tættere på en stabil boligsituation

VÆRDITILBUD

"Vil du have hjælp til at finde bolig?"

+ AGILE PROJEKTER #2

Der er flere projekter i Røde Kors, der har integreret agile tilgange og metoder i projektdesignet. Mange af dem handler om digital udvikling, hvor det er oplagt at bruge agile tilgange.

Mange ikke-digitale projekter i Røde Kors bruger også agile tilgange og metoder i udviklingsarbejdet. Og samtidig har flere af disse projekter opnået fonds- eller puljefinansiering, hvor bevillingsgiver/donor således har accepteret – og endda i enkelte tilfælde værdsat – de muligheder agile tilgange giver i udviklingsarbejdet. Nedenfor er nogle eksempler på eksternt finansierede Røde Kors-projekter, som har integreret agile tilgange og metoder.

Hjem til Dig 2.0

Hjem til Dig 2.0 er en Røde Kors-indsats, der hjælper unge på kanten af hjemløshed tættere på en stabil boligsituation.

Indsatsen er udviklet i et projektdesign med mange agile komponenter, fx 'MVP'-lanceringer, faste 4-6 ugers sprints, product backlog, sprint backlog og en sponsorgruppe.

Det agile projekt er støttet af Bikubenfonden, der også sidder med i projektets sponsorgruppe.

“Ved at arbejde i afgrænsede sprintperioder får vi hurtigt lanceret services for målgruppen”

Tine Kim Vesterbøg,
projektleder

BackUp

I BackUp matches frivillige fra Røde Kors med anbragte unge, som bor på døgninstitution, opholdssted, i plejefamilie eller lige er flyttet for sig selv.

Indsatsen er udviklet med en agil tilgang, hvor en 'MVP' af indsatsen blev lanceret tidligt og videreudviklet på baggrund af praksiserfaringer. Projektet anvender også product backlog til prioritering af udviklingsbehov.

Projektet har ikke sprints som fast arbejdsform, men bruger af og til sprints som fokuseret udviklingstid.

“Vi er altid forberedte på at skulle en anden vej end den vi troede, vi skulle.”

Matilde Walter Fønns,
projektleder

Familien i Fokus

I Familien i Fokus tilbyder frivillige familievenner over hele landet støtte i hverdagen samt sparring på uddannelse og job til sårbare børnefamilier, så de bliver bedre til at mestre livet.

Indsatsen er udviklet og videreudvikles løbende med et agilt mindset, som hjælper teamet til ikke at have et fastlåst billede af, hvordan slutproduktet skal se ud.

Teamet udvikler og tester slutproduktet i små bider, og gør hele tiden brug af den respons og de erfaringer, de gør sig undervejs. Teamet har løbende anvendt sprints i udviklingsarbejdet.

“Det skaber værdi at arbejde ud fra et agilt mindset og med tilpassede agile metoder, hvis udviklingsopgaven rummer stor kompleksitet”

Anna Blindum,
program- og projektleder

+ AGILE PROJEKTER #3

I et agilt projekt er der en ofte lang række udviklingsbehov og -ønsker, som projektet skal udforske, udvikle og teste. Disse udviklingsbehov udgør projektets product backlog, som skal beskrives og eventuelt kan inddeles i temaer som eksemplet nedenfor fra projektet Hjem til Dig 2.0.

Product backlog er projektets overordnede udviklingsplan. Som udgangspunkt kan man ikke prioritere alle udviklingsbehov i en tidsplan på forhånd. I så fald vil projektet også miste sin agilitet. Men man kan ofte forudse de 2-3 udviklingsbehov – og indikere den foreløbige prioritering af product backlog. Man skal også være opmærksom på, at der kan komme flere udviklingsbehov på backlog, ligesom nogle udviklingsbehov måske viser sig irrelevante som projektet skrider frem.

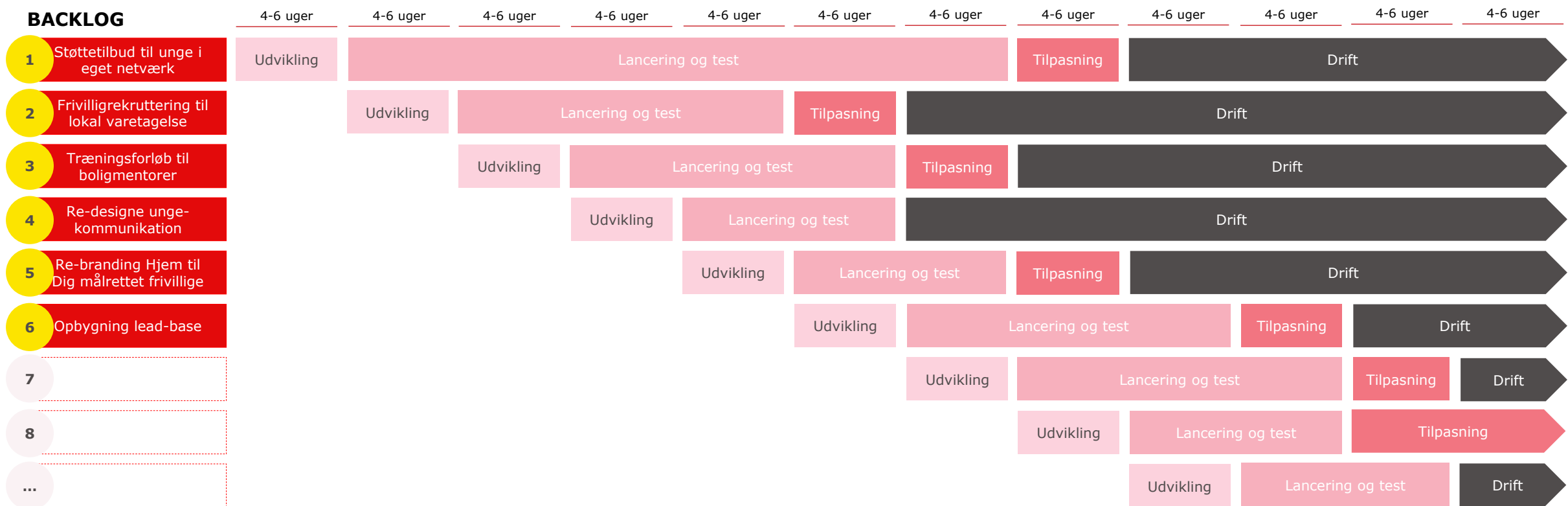
Hvordan varetages kerneservices tidligst muligt af frivillige?	Hvordan når Hjem til Dig ud til flere unge?	Hvordan understøttes unge der opholder sig i eget netværk?	Hvordan rekrutteres værter mere effektivt?	
Rekruttering, træning og test af entre frivillige, der kan varetage indsatsen lokalt 2	Re-designe grafisk udtryk og unge-kommunikationen, så det taler til unge voksne 4	Udvikling af støttetilbud til unge, der opholder sig i eget netværk 1	Opbygning af lead-base til værter m. løbende kommunikation for fastholdelse af interesse og engagement 6	
Udvikling og lancering af træningsforløb til boligmentorer 3	Sociale medier – opfordring og invitation til at henvende sig selv		Lancere flow for rekruttering og onboarding af værter 'on demand'	
Udvikling og lancering af træningsforløb til frivillige, der varetager indsatsen lokalt	Kommunikation til de unges netværk: Har du en ung boligløs overnattende?		Re-branding: Gøre Hjem til Dig lettere tilgængeligt 5	
Udvikling af model for frivilligorganisering	Kommunikation målrettet lokale fora som foreninger, netværk mv.		Lead-base som digitale ambassadører	
			Lead-base som potentielle frivillige – boligmentorer, værter, supervisor	
			Partnerskab med større virksomhed – som CSR tiltag med fordele begge veje	

+ AGILE PROJEKTER #4

Et agilt projekt vil sjældent have en traditionel tidsplan med faste aktiviteter. Det agile omdrejningspunkt er i stedet på hinanden følgende, tidsafgrænsede sprints med fokus på udvalgte og afgrænsede udviklingsbehov fra product backlog. I eksemplet nedenfor fra projektet Hjem til Dig 2.0 er varigheden af hvert sprint 4-6 uger.

I løbet af et sprint udvikler man fx en service eller procedure så langt, at den kan 'lanceres' og dermed testes i virkeligheden. Det vil ofte variere, hvor lang tid fx en ny service, produkt eller procedure skal testes, før man ved om "den virker". Testperiode og succeskriterier skal derfor defineres ved afslutning af det enkelte sprint. Når en nye services eller procedurer er testet (og eventuelt tilpasset) vil den med det samme blive implementeret – eller naturligvis kasseret, hvis den ikke skaber den forventede eller ønskede værdi.

I fraværet af en klassisk, aktivitetsbaseret tidsplan i projektet, vil det ofte være meget brugbart også at lave en overordnet milepælsplan.



+ AGILE TEAMS

Når man udvikler agilt i fuld skala, etablerer man ofte et fuldt dedikeret team på 4-6 personer med specifikke roller. Det ser man ofte inden for fx software udvikling. Men det er langt fra alle agile udviklingsopgaver, hvor en egentlig agil organisering er nødvendig – eller hvor ressourcerne til dette er tilgængeligt.

Ikke desto mindre kan rollerne fra fx den agile metode 'Scrum' bruges som inspiration til, hvilke perspektiver og opmærksomheder, der er vigtige i et team, der arbejder agilt eller bruger agile tilgange.



Vil du vide mere?

Er du interesseret i at høre mere om
agil udvikling i Røde Kors, så kontakt:

Andreas Hjorth Frederiksen
anfre@rodekors.dk

**Agil udvikling – en guide til agil
udvikling i Røde Kors**
Version 1.0 – 01.10.2023 GS/ANFRE

