|  |
| --- |
|  |
| Projektgrundlag (PG) |
| [Skriv projektets navn] |
| [Skriv dato] |
| Dokumentversion: [Skriv version]   | [Opdatér med nye versionsnumre løbende så der eksisterer et revisionsspor over ændringerne i Projektgrundlaget] | | | | | --- | --- | --- | --- | | Version nr. | Dato | Udarbejdet/revideret af | Ændringer/bemærkninger | |  |  |  |  | |  |  |  |  | |  |  |  |  | |  |  |  |  | |  |  |  |  | |  |  |  |  | |

**Indhold**

[0. Indledning, læsevejledning og nuværende status 4](#_Toc19862027)

[0.1 Dokumentets nuværende status 6](#_Toc19862028)

[1. Projektets kontekst og rammer 7](#_Toc19862029)

[1.1 Baggrund for projektet 7](#_Toc19862030)

[1.2 Projektets formål 7](#_Toc19862031)

[1.3 Projektets gevinster 7](#_Toc19862032)

[1.3.1 Økonomiske gevinster 7](#_Toc19862033)

[1.3.2 Ikke-økonomiske gevinster 8](#_Toc19862034)

[1.3.3 Gevinstdiagram 8](#_Toc19862035)

[1.4 Projektets omfang og afgrænsninger 8](#_Toc19862036)

[1.5 Projektets afhængigheder 9](#_Toc19862037)

[1.6 Projektets vigtigste interessenter og inddragelse af andre myndigheder 9](#_Toc19862038)

[2. Projektets overordnede tilrettelæggelse 11](#_Toc19862039)

[2.1 Projektets tidshorisont 11](#_Toc19862040)

[2.2 Projektøkonomi 11](#_Toc19862041)

[2.3 Overvejelser om anskaffelsesform og udviklingsmetode 12](#_Toc19862042)

[2.3.1 Valg af anskaffelsesform 12](#_Toc19862043)

[2.3.2 Valg af udviklingsmetode 12](#_Toc19862044)

[2.4 Projektorganisationen 12](#_Toc19862045)

[2.5 Risici og risikostyring 14](#_Toc19862046)

[2.6 Sikkerhedsmæssig risikovurdering 15](#_Toc19862047)

[2.7 Konsekvensvurdering vedrørende databeskyttelse 15](#_Toc19862048)

[3. Projektets løsning og levering 16](#_Toc19862049)

[3.1 Teknisk løsning, kvalitet og aftestning 16](#_Toc19862050)

[3.1.1 Teknisk løsning 16](#_Toc19862051)

[3.1.2 Kvalitetssikring 16](#_Toc19862052)

[3.1.3 Test 16](#_Toc19862053)

[3.2 Projektets overordnede tidsplan/releaseplan 16](#_Toc19862054)

[3.3 Samarbejdet med eksterne leverandører 16](#_Toc19862055)

[4. Projektets organisatoriske implementering 17](#_Toc19862056)

[4.1 Omfanget af den organisatoriske implementering 17](#_Toc19862057)

[4.2 Vurdering af den nødvendige forandringsindsats 17](#_Toc19862058)

[5. Projektevaluering 18](#_Toc19862059)

[5.1 Opfyldelse af formål samt realisering af projektets succeskriterier, tidlige indikatorer og ikke-økonomiske gevinster i projektforløbet 18](#_Toc19862060)

[5.2 Realisering af tidlige indikatorer og økonomiske gevinster i projektforløbet 18](#_Toc19862061)

[5.3 Evaluering af projektet 18](#_Toc19862062)

[5.3.1 Evaluering af projektets tidsplan 18](#_Toc19862063)

[5.3.2 Evaluering af organisering og interessentinddragelse 18](#_Toc19862064)

[5.3.3 Evaluering af leverandørsamarbejde 20](#_Toc19862065)

[5.4 Status for overdragelse til drift 20](#_Toc19862066)

[5.5 Afvigelser ift. den seneste statusrapportering 20](#_Toc19862067)

[6. Bilag 21](#_Toc19862068)

[Bilag A: Plan for analysefasen 22](#_Toc19862069)

[Bilag B: Risikolog 23](#_Toc19862070)

[Bilag C: Projektets risikotjekliste 24](#_Toc19862071)

[7. Oversigt over hjælpetekster 25](#_Toc19862072)

# Indledning, læsevejledning og nuværende status

Projektgrundlaget er projektets hoveddokument. Formålet med dokumentet er at skabe klarhed over projektet blandt projektets interessenter. Samtidig skal det understøtte, at styregruppe, projektleder og projektdeltagere er enige om projektets baggrund, formål, ønskede gevinster, økonomi, omfang og organisering. Projektgrundlaget skal anvendes fra projektets idéfase til afslutningen af projektets gennemførelsesfase og til evalueringen af projektet.

| Denne boks er henvendt til de personer, der rent praktisk skal arbejde med at udfylde projektgrundlaget. |
| --- |
| Hvordan bruges Projektgrundlaget?  Projektgrundlaget følger projektet fra idéfase til realiseringsfase  Projektgrundlaget påbegyndes i idéfasen og følger projektet frem til det nedlægges i udgangen af gennemførelsesfasen. Dokumentet er skalerbart, således at viden og beslutninger indarbejdes i det efterhånden som de enkelte elementer afklares. Fx har projektet mere begrænset viden i idéfasen, så her vil beskrivelsen af projektets kontekst og rammer afspejle dette. Alle kapitler skal genbesøges og uddybes i de senere faser af projektet, efterhånden som analyser mv. skaber mere viden, projektet træffer nye beslutninger eller forudsætninger ændres. Der skal derfor rettes i tidligere skrevet tekst.  Projektgrundlagets målgruppe  Det er væsentligt at beskrivelserne i projektgrundlaget er tilpasset målgrupperne – herunder projektets styregruppe og Statens It-råd. Det betyder, at der skal være fokus på at skabe overblik og give en forståelse for, hvordan myndigheden vil sikre, at projektet bliver en succes uden at gå i for mange eller for tekniske detaljer.  Hvilke kapitler skal udarbejdes hvornår?  Projektgrundlaget er bygget op omkring en række kapitler, som beskriver aspekter af projektets styringsgrundlag. Kapitlerne indeholder en række sektioner, der definerer de obligatoriske underafsnit.  Der er i figur 0.1 og afsnit 0.1 angivet, hvilke dele af projektgrundlaget, der skal være udarbejdet til afslutning af idéfase, risikovurdering, afslutning af analysefase, efter anskaffelse i gennemførelsesfasen, samt ved projektets afslutning efter gennemførelsesfasen.  For nogle projekter kan det være relevant at udfylde afsnit i kapitler tidligere end angivet her (fx inden risikovurderingen), hvis de er helt centrale for projektet eller allerede er afklaret. Det kan fx være relevant, hvis projektets tekniske løsning og integrationer er helt centrale i forhold til projektets risici.  Den sorte tekst  Den sorte eksempeltekst, der typisk står som indledning til et kapitel eller afsnit, er forslag til tekst, som øger læsbarheden i dokumentet ved at beskrive formål med afsnit eller angive henvisninger til andre sektioner. Projektlederen kan ændre formuleringer eller tilføje tekst efter behov.  Tabeller  Tabeller bruges til at skabe overblik over de overvejelser, projektet har inden for et emne. Tabellerne kan ikke stå alene, og der skal skrives forklarende tekst til hver tabel. Bortset fra opstillinger angående projektets økonomi, business case og gevinster, er tabelopstillingerne ikke obligatoriske, og projektet kan vælge at rette i tabellens elementer eller skabe overblik på anden måde.  Hjælp til udfyldelse  Der kan findes vejledning til udfyldelse mange steder i dette dokument. Hjælpeteksten vises ved at holde musen over ”H-#” der står helt til venstre dér, hvor der er hjælp, og man kan også klikke (evt. Ctrl + klik) på ”H-#” for at springe til hjælpeteksten, som er placeret i en tabel sidst i dokumentet. Man kan springe tilbage til udgangspunktet ved at klikke på ”H-#” (evt. Ctrl + klik) i venstre kolonne i tabellen.  Beskrivelsesdybde  I vejledningsteksterne er der angivet en forklaring af beskrivelsesdybden, som angiver hvilket detaljeringsniveau, der ønskes i projektets udfyldelse af projektgrundlaget.  *Færdiggørelsesgrad ved risikovurdering*  Projektgrundlagets kapitel 1-4 skal udfyldes inden risikovurdering. For nogle afsnit er det ikke et krav at afsnittet er helt færdigarbejdet ved risikovurderingstidspunktet. For disse afsnit er der i vejledningsteksten angivet, hvad der forventes at være udfyldt til risikovurderingen.  Opdatering af projektgrundlaget  I forbindelse med færdiggørelse af projektets analysefase, herunder udfyldelse af business case grundlaget og gevinstrealiseringsplanen vil en række tabeller og afsnit i projektgrundlaget blive forældede. Dette drejer sig om tabeller og beskrivelser i afsnit 1.1 om gevinster og afsnit 2.2 om projektøkonomi. Projektet kan vælge at opdatere tabeller og afsnit i projektgrundlaget og dermed holde begge dokumenter opdaterede eller slette tabeller fra projektgrundlaget og fremadrettet kun opdatere i business case grundlag.  Denne boks  Når projektgrundlaget skal kommunikeres til fx styregruppen, foreslås det at tage en kopi af projektgrundlaget og slette denne boks og evt. hjælpetabellen i slutningen af dokumentet. |

Projektgrundlaget understøtter arbejdet i de enkelte faser i projektets levetid og udgør aftalen mellem styregruppen og projektlederen, om hvad projektet skal levere i form af leverancer og gevinster, samt hvordan projektet styres.

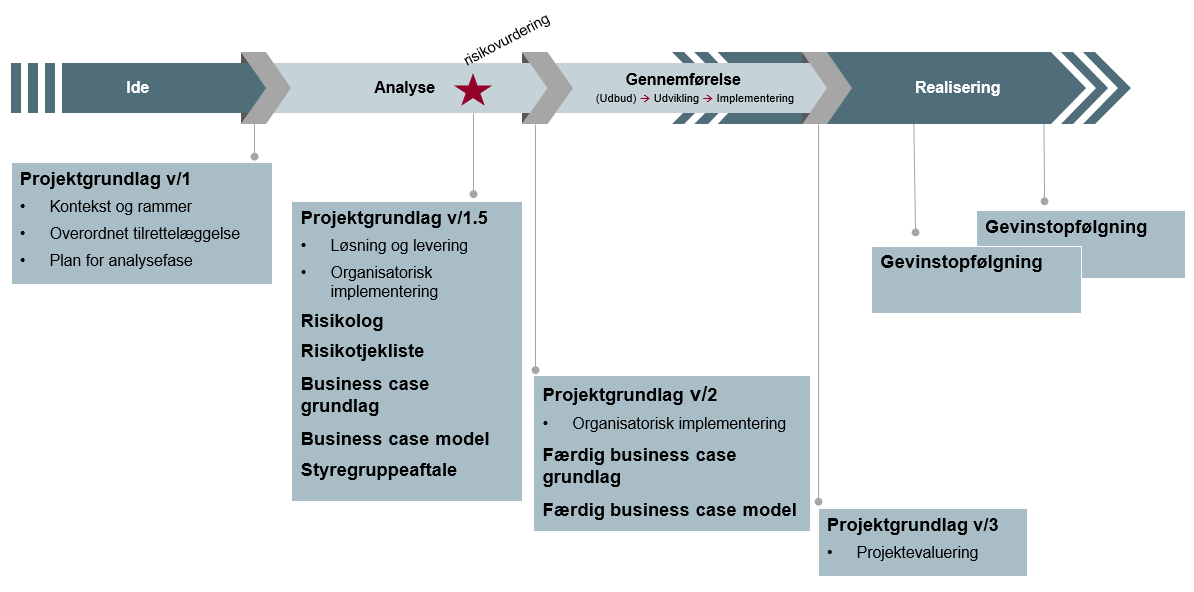
Dokumentet er udformet således, at det følger projektets livscyklus og kan støtte de processer og afklaringer, som løbende skal foretages i hele projektets levetid.

Projektgrundlaget påbegyndes derfor i projektets idéfase, hvor de relevante afsnit påbegyndes. Derefter opdaterer og udbygger projektet løbende sit projektgrundlag, efterhånden som projektet gennemgår de forskellige faser fra idé, analyse, gennemførelse og frem til realisering. Dokumentet vil derfor kun være delvist udfyldt, når det forelægges styregruppen i de tidlige faser.

For projekter over 15 millioner kr. aftales ved starten af analysefasen et passende tidspunkt for risikovurdering med udgangspunkt i projektets plan for analysefasen.

Den løbende udvikling og anvendelse af projektgrundlaget er illustreret i nedenstående figur.

Figur 0.1: Projektgrundlagets udvikling



I tabellen i nedenstående afsnit er det ligeledes markeret, hvad der som minimum forventes at være udarbejdet på et givent tidspunkt i projektets levetid.

## Dokumentets nuværende status

Formålet med dette afsnit er at give læseren et hurtigt overblik over, hvor projektet er i sin livscyklus og hvilke dele af projektgrundlaget, der som minimum kan forventes, er udfyldt.

[H](#_DocTools_ScreenTip_1" \o "0.1 Dokumentets nuværende statusI tabellen fremgår det, hvilke afsnit af projektgrundlaget, det forventes, at projektet har taget stilling til og kan redegøre for på det givne tidspunkt i projektet. Den løbende udfyldelse betyder, at projektgrundlaget vil være under udarbejdelse frem til afslutning af analysefasen, samt at kapitel 5 Projektevaluering først udfyldes ved afslutningen af gennemførelsesfasen.)-1

Tabel 0.1: Nuværende status

| Fase | Sæt kryds |
| --- | --- |
| Afslutning af idéfase: Projektgrundlag 1 - Idé  (Kapitel 0, 1 og 2 samt Bilag A er udfyldt) |  |
| Analysefase: Projektgrundlag 1.5 – Risikovurdering (for projekter, som skal risikovurderes)  (Kapitel 0, 1 og 2 samt Bilag A er opdateret og Kapitel 3 og 4 samt Bilag B og Bilag C er udarbejdet)  *Skulle der være enkelte af de forventede elementer, som endnu ikke er afklaret, bør den fremadrettede proces for afklaring af det pågældende element angives. Se vejledning i de enkelte afsnit.* |  |
| Analysefase afsluttet: Projektgrundlag 2 - Gennemførelse  (Hele projektgrundlaget inkl. bilag er opdateret og der er udarbejdet et business case grundlag med tilhørende bilag (business case model og evt. gevinstbeskrivelser og dokumentation). |  |
| Gennemførelse: Projektgrundlag 2.5 - Evt. ny Baseline (for projekter, som skal risikovurderes)  (Alle dokumenter er opdateret efter behov) |  |
| Afslutning af gennemførelse: Projektgrundlag 3 – Projektevaluering  (Kapitel 5 er udfyldt) |  |

# Projektets kontekst og rammer

[H](#_DocTools_ScreenTip_4" \o "1. Projektets kontekst og rammerDette kapitel påbegyndes i idéfasen og vil derefter skulle genbesøges og opdateres igennem projektets levetid. Beskriv i dette afsnit, hvilken ramme projektet indgår i. Det gælder fx hvilke andre it-projekter der er igangsat i myndigheden, den politiske situation, hvor stor ledelsesmæssig opmærksomhed der er på dette projekt osv.). Det skal fremgå, hvordan organisationen, og navnlig ledelsen, har defineret og afgrænset pro-jektet for at det kan gennemføres effektivt.)-2

Dette kapitel beskriver rammerne for projektet og den kontekst, som projektet gennemføres i – og udgør dermed fundamentet for gennemførelsen af projektet.

## Baggrund for projektet

[H-](#_DocTools_ScreenTip_97" \o "1.1 Baggrund for projektetBeskriv kort den overliggende årsag til at netop dette projekt skal gennemføres fremfor andre, mulige projekter myndigheden kunne gennemføre. Angiv i den sammenhæng hvordan projektet er prioriteret i for-hold til andre it-udviklingsinitiativiver, der måtte være planlagt i myndigheden.Hvis der allerede er udarbejdet en it-handlingsplan i medfør af model for porteføljestyring af statslige it-systemer, er det oplagt at notere om dette projekt er omfattet af planen, og med hvilken prioritet. Hvis det ikke er omfattet af planen, bør det begrundes hvorfor. For mere information om model for porteføljestyring af statslige it-systemer klik her.Endvidere skal der i tabellen vælges én primær årsag til at starte projektet. Vælg mellem \”effektivisering\”, \”kvalitetsløft\” eller \”lovgivning\”.• Effektivisering: projekter, der igangsættes for at realisere et økonomisk potentiale i den offentlige sektor.• Kvalitetsløft: projekter, der igangsættes for at løfte kvaliteten af en service, der leveres af den offentlige sektor.• Lovgivning: projekter, der igangsættes for at sikre, at Danmark overholder lovgivningen.Beskrivelsesdybde Baggrunden skal beskrives så kortfattet som muligt, så læseren kan forstå, hvorfor projektet er nødvendigt. )3

[Skriv tekst]

Tabel 1.1: Primær årsag til at starte projektet

| Angiv den primære årsag til at starte projektet | [Angiv den primære årsag her (effektivisering, kvalitetsløft eller lovgivning)] |
| --- | --- |

## Projektets formål

[H-](#_DocTools_ScreenTip_59" \o "Projektets formålDette afsnit skal beskrive projektets formål med udgangspunkt i en opsummering af den nuværende situation og en ønsket fremtidig situation. Beskriv kort den nuværende situation og hvilke udfordringer eller muligheder, som projektet skal adressere. Der kan fx være tale om:•Muligheder for digitalisering af arbejdsgange (i egen myndighed)•Muligheder for digitalisering af arbejdsgange (hos eksterne parter)•Lovændringer eller ny lovgivning•Uhensigtsmæssige arbejdsgange•Nye opgaver, som skal løses•Tværorganisatoriske partnerskaber•Organisationsændringer•Kvalitetsudfordringer•Udskiftning af eksisterende it-løsninger•Udløb af eksisterende kontraktBeskriv den forretningsmæssige situation, efter at projektet er gennemført med succes og løsningen er vellykket implementeret og ibrugtaget. Beskrivelsen kan omfatte overbliksskabende procesdiagrammer eller en oversigtstabel, hvor den fremtidige situation for hver påvirket organisation opsummeres på få linjer.Opsummer herefter projektets formål. Formålet skal være genkendeligt i forhold til det formål der er indsat i gevinstdiagrammet.Ved projektafslutning kan det være en god idé at kopiere formålet ind i Business Case grundlaget for at skabe kontekst for den fremadrettede opfølgning.Dette afsnit skal bl.a. anvendes til at sætte rammerne for projektets scope. Afsnittet skal derfor udfyldes til et niveau, så det tydeligt fremgår, hvilken problemstilling, der skal adresseres samt at den fremtidige situation og formål er så skarpt defineret, at det er tydeligt, hvis ønsker om leverancer eller påståede gevinster ikke hører til i dette projekt.Beskrivelsesdybde Afsnittet skal give læseren et klart og overskueligt indtryk af eksisterende udfordringer, samt hvad organisationen forsøger at opnå med projektet.)4

[Skriv tekst]

## Projektets gevinster

Nedenfor gives et overblik over projektets styrende gevinster. Begrund under tabellerne, hvorfor netop disse gevinster anses som de gevinster, der berettiger projektet og som er udgangspunkt for scope, planlægning og styring af projektet.

Uddybende beskrivelser af de enkelte gevinster, deres tidlige indikatorer og målepunkter kan findes i business case grundlaget.

[H](#_DocTools_ScreenTip_60" \o "1.2 Projektets gevinsterProjektet udarbejder gevinstoversigterne for hhv. økonomiske og ikke-økonomiske gevinster i idéfasen på baggrund af gevinstdiagrammet. Beskriv overvejelserne bag udvælgelsen af disse gevinster i projektet og angiv hvilke gevinster, der er særligt centrale for projektets succes, dem vi også kalder de styrende gevinster. Styrende gevinster er de gevinster, der berettiger projektet og som er udgangspunkt for scope, planlægning og styring af projektet.For hver gevinst indsættes en ny række i enten de to tabeller for økonomiske gevinster, eller de to tabeller for ikke-økonomiske gevinster. Gevinstoversigten skal løbende opdateres, når projektet identificerer nye gevinster, revurderer gevinstpotentialet, eller fravælger tidligere identificerede gevinster. Se Vejledning til gevinstrealisering for yderligere vejledning. Du finder vejledningen her.I beskrivelsen af de økonomiske gevinster, skal det fremgå, hvilke driftsaktiviteter, som gevinsten vil berøre, eksempelvis lønudgifter eller udgifter til teknisk drift.Sidst i hver af de to afsnit, 1.2.1 og 1.2.2 beskrives årsagerne til, at netop disse gevinster anses for at være de styrende for projektet. Såfremt styrende gevinster høstes af interessenter uden for den projektejende myndighed, skal det beskrives, hvilken dialog der har været med den pågældende myndighed om at indfri gevinsterne. Selvom gevinsterne høstes af andre interessenter, skal der fortsat være udnævnt en gevinstejer i den projektejende myndighed. Det er helt i orden for fuldstændighedens skyld at indlægge både styrende og ikke-styrende gevinster i punkt 1.2.2, men indsæt i så fald altid de styrende gevinster øverst og gør udtrykkeligt opmærksom på, hvilke ikke-økonomiske gevinster der er styrende, og hvilke der ikke er.Klik på H-hjælpeteksten for mere vejledning. )-5

### Økonomiske gevinster

Tabel 1.2: Gevinstoversigt for økonomiske gevinster

| ID | Gevinst‑ navn | Gevinst‑ type | Beskrivelse | Gevinstejer |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| G1 |  |  |  |  |
| G2 |  |  |  |  |

Tabel 1.3 Estimering af årlige økonomiske gevinster

| Økonomiske gevinster | | |
| --- | --- | --- |
| **Gevinst** | **Gevinstestimat (mio. kr.)** | **Beregningsprincipper** |
| G1 |  |  |
| G2 |  |  |

[Skriv hvorfor disse gevinster er styrende og væsentlige]

### Ikke-økonomiske gevinster

Tabel 1.4: Gevinstoversigt for ikke-økonomiske gevinster

| ID | Gevinst‑ navn | Gevinst‑ type | Beskrivelse | Gevinstejer |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| G# |  |  |  |  |
| G# |  |  |  |  |
| G# |  |  |  |  |

Tabel 1.5 Estimering af årlige ikke-økonomiske gevinster

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Ikke-økonomiske gevinster** | | |
| **Gevinst** | **Gevinstestimat** | **Beregningsprincipper** |
| G# | [500 færre fejlregistreringer] | [I dag 1000 fejlregistreringer, halvdelen skyldes dårlig data som forventes løst med ny løsning] |
| G# |  |  |

[Skriv hvorfor disse gevinster er styrende og væsentlige]

### Gevinstdiagram

Nedenfor vises sammenhængen mellem formål, gevinster, adfærd, kompetencer og projektets leverancer i et gevinstdiagram.

[H-](#_DocTools_ScreenTip_62" \o "1.2.3 Gevinstdiagram - Sammenhæng mellem formål, gevinster, adfærd, kompetencer og projektleverancerIndsæt projektets gevinstdiagram her, der viser sammenhængen mellem formål, de styrende gevinster, den nødvendige adfærd og kompetencer for gevinsternes opnåelse samt projektet hovedleverancer - det viste diagram er et generisk eksempel. Diagrammet udarbejdes første gang i Idéfasen, hvor der evt. kan anvendes et overordnet gevinstdiagram (se vejledningen til gevinstrealisering for mere information om dette). Projektet opdaterer løbende gevinstdiagrammet for at sikre, at projektets formål og gevinster er helt tydelige og styrende for projektets omfang. Mange projekter identificerer rigtig mange mulige gevinster af deres projekt i første udgave af diagrammet. Det anbefales, at projektet udvælger de 4-6 vigtigste og styrende gevinster i projektet, som bidrager mest til projektets formål og som er dem projektet planlægges efter at realisere. Se Vejledningen til gevinstrealisering for begrebsforklaringer, et generisk diagram der kan tages udgangspunkt i samt yderligere vejledning til gevinstdiagrammet. I Drejebog til gevinstrealisering er der endvidere givet forslag til konkrete processer, der leder frem til dette diagram. Du finder drejebogen herBeskrivelsesdybdeVed afslutning af analysefasen skal dette afsnit indeholde et færdigudarbejdet gevinstdiagram.Færdiggørelsesgrad ved risikovurderingPå det aftalte tidspunkt for risikovurderingen forventes det, at gevinstdiagrammet er udarbejdet samt at potentialet i de styrende gevinster er estimeret (eventuelt angivet som et spænd). De identificerede kompetencer og adfærd anvendes som input til vurderingen af den organisatoriske implementering, men det forventes ikke, at der er opstillet målepunkter for opnåelse af de nødvendige kompetencer og adfærd.Det forventes ikke, at gevinsterne er tilbundsgående beskrevet eller at der er udarbejdet en gevinstrealiseringsplan ved risikovurderingen.)6

Figur 1.1: Gevinstdiagram - sammenhæng mellem formål, gevinster, adfærd, kompetencer og leverancer

Yderligere beskrivelse af projektets gevinstrealisering fremgår af gevinstrealiseringsplanen i business case grundlaget

## Projektets omfang og afgrænsninger

Formålet med dette afsnit er at afgrænse projektets omfang, så det er klart, hvad projektet skal levere og hvad, der ikke indgår i projektet.

### Omfang

[H-](#_DocTools_ScreenTip_61" \o "OmfangBeskriv projektets omfang. Tag udgangspunkt i leverancer fra gevinstdiagrammet og suppler med andre væsentlige leverancer, som projektet også skal levere. Eksempelvis med udgangspunkt i første niveau i en Product Breakdown Structure eller en breakdown af epics i userstories.  Husk at inddrage leverancer rela-teret til uddannelse, organisatorisk implementering og overdragelse til drift. Ved afslutning af analysefasen skal de her nævnte leverancer\/epics kunne genfindes i business casen modellen.Begrund hvorfor det ovenstående omfang er valgt til fordel for andre mulige løsninger, som har været overvejet i projektet.BeskrivelsesdybdeDette afsnit skal give overblik over projektets overordnede omfang samt give mulighed for at vurdere om alle relevante elementer er taget med. Der er her ikke tale om en kravspecifikation, men udelukkende en mulighed for at give et klart billede af, hvad projektet kommer til at levere. Samtidig skal det være tydeligt, hvis projektets omfang ændres, hvilket vil få konsekvenser for projektets gevinster, business case og planer.)7

Baseret på projektets formål og de ønskede gevinster beskrives her de overordnede hovedleverancer (i form af produkter eller epics), som projektet skal levere for at muliggøre den ønskede gevinstrealisering.

Tabel 1.6: Projektets omfang

| # | Projektets hovedleverancer/epics | Beskrivelse | Eventuel prioritet (skal, bør, kan) |
| --- | --- | --- | --- |
| 1 |  |  |  |
| 2 |  |  |  |
|  |  |  |  |

[Skriv tekst]

### Afgrænsninger

[H-](#_DocTools_ScreenTip_98" \o "AfgrænsningerI dette afsnit beskrives områder som, det er blevet besluttet, ikke er omfattet af projektet. Der kan fx være tale om:• Dele af organisationen, som ikke er omfattet af implementering • Oprindelige idéer, som ikke vil blive udviklet på nuværende tidspunkt• Tekniske elementer som ikke er medtaget• Dele af projektets forløb som ikke er medtaget (eksempelvis hvis uddannelse eller lignende varetages af et andet projekt)• Dele af projektets udgifter og gevinster som ikke er medtaget (eksempelvis fordi gevinsterne knytter sig til private virksomheder og dermed vanskeligt kan estimeres)For hvert område, som er udeladt, skal det begrundes, hvorfor området er fravalgt i projektet. Dette afsnit skal beskrive de forhold, som interessenter kunne forvente, at projektet leverer, men som ikke er en del af omfanget.BeskrivelsesdybdeDer skal her være gjort rede for de væsentligste afgrænsninger på et overordnet niveau, der svarer til beskrivelsen af projektets omfang.)8

I udformningen af projektet og afgrænsningen af projektets omfang er det blevet besluttet, at de nævnte elementer ikke vil blive leveret som en del af dette projekt.

Tabel 1.7: Projektets afgrænsninger

| Udeladte elementer | Begrundelse |
| --- | --- |
|  |  |
|  |  |
|  |  |

## Projektets afhængigheder

[H-](#_DocTools_ScreenTip_64" \o "1.4 Projektets afhængighederIndsæt gerne en figur eller tabel og beskriv projektets vigtigste afhængigheder, som har betydning for, om projektet kan gennemføres med succes.Det kan fx være andre projekter\/leverancer i andre projekter, særlige kompetencer, forhold i driften, teknologi, samarbejdspartneres ageren m.m. Beskriv de væsentlige afhængigheder, som kan påvirke projektets succes. Herunder forhold omkring tidsplan, økonomi, risikoniveau, kompetencer, ressourcer og gevinstrealisering.BeskrivelsesdybdeDer skal her være tale om de væsentligste afhængigheder, som forventes at påvirke projektets tilrettelæg-gelse, styring eller leverancer.)9

[Skriv tekst]

## Projektets vigtigste interessenter og inddragelse af andre myndigheder

[H-](#_DocTools_ScreenTip_65" \o "1.5 Projektets vigtigste interessenter og inddragelse af andre myndighederArbejdet med at identificere og inddrage interessenter starter i projektets idéfase og fortsætter gennem hele projektets levetid.Den indledende tekst i afsnittet skal indeholde en beskrivelse af, hvordan projektet vil arbejde med interessenter, herunder om man eksempelvis vil involvere vigtige interessenter i projektet. Derudover skal den indledende tekst indeholde en vurdering af, hvor vigtig interessenthåndteringsindsatsen er for projektets gennemførelse og gevinstrealisering.BeskrivelsesdybdeDet indledende afsnit skal give overblik over projektets tilgang til interessenthåndtering uden at gå i dybden med konkrete planer for håndtering af hver interessent. Det skal afspejle, at projektet har reflekteret over behov og muligheder for involvering af interessenter.)10

[Skriv tekst]

[H-](#_DocTools_ScreenTip_66" \o "1.5 InteressentoverblikBeskriv projektets vigtigste interessenter i tabellen samt hvordan disse forventes at blive håndteret. Sørg for at tænke bredt, så det både er forretningsmæssige dele af egen organisation, og eventuelt andre organisationer samt de områder, som skal stå for drift, support og videreudvikling. Berørte organisationer kan også være leverandører, som fx står for myndighedens drift.I kolonnen \”påvirkes hvordan\” noteres hvorfor den pågældende interessent er en interessent, typisk fordi interessenten enten bliver påvirket af projektet imens det gennemføres, eller af projektets resultat, typisk brugere af den kommende løsning.Medtag de 5-10 vigtigste interessenter eller interessentgrupper, som har væsentlig betydning for projektets gennemførelse og gevinstrealisering.Hvis projektet har et meget komplekst interessentbillede, skal dette antal dog ikke være en begrænsning. I dette tilfælde medtages det nødvendige antal for at dække alle væsentlige interessenter, der har stor indflydelse på projektet.Det betyder ikke, at projektet ikke bør udarbejde en samlet interessentanalyse, der medtager alle interessenter og med flere detaljer om de enkelte interessenter. Vedlæg eventuelt den samlede interessentanalyse og kommunikationsplan som bilag, når dette er udarbejdet. Du finder Vejledning til interessenthåndtering her.BeskrivelsesdybdeAfsnittet skal give overblik samt indtryk af, at projektet lægger tilstrækkelig vægt på arbejdet med interessenterne. Der er ikke tale om en erstatning for projektets kommunikationsplan.)11

Tabel 1.8: Projektets interessenter

| Interessent | Påvirkes hvordan? | Holdning til projektet | Mulighed for at påvirke projektet | Håndtering af interessent | Ejer |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| [Hvem er interessenten?] | [Hvordan påvirkes interessenten af projektet, eller af projektets resultat?] | [Hvilken holdning har interessenten til projektet?] | [Hvor meget og hvordan kan interessenten påvirke projektet?] | [Hvordan håndteres interessenten?] | [Hvem er ansvarlig for håndteringen?] |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |

### Inddragelse af andre myndigheder

[H-](#_DocTools_ScreenTip_67" \o "Inddragelse af andre myndighederI dette afsnit skal det beskrives, hvis andre myndigheder skal afgive ressourcer til projektet eller være ansvarlige for implementering af projektets leverancer. De berørte myndigheder skal have accepteret deres rolle i forbindelse med projektet og denne accept skal være dokumenteret, eksempelvis i nedenstående tabel.Det skal tydeligt fremgå, hvilke andre myndigheder, som vil blive væsentligt berørt af projektet – enten i gennemførelsen eller realiseringsfasen. Det er vigtigt, at det tydeligt fremgår, at projektet har en dialog med de pågældende myndigheder og at, der er truffet aftaler om samarbejdet.Der kan også være tale om andre væsentlige samarbejdspartnere end myndigheder, som fx private aktører, interesseorganisationer eller undervisningssektoren. I dette tilfælde kan overskrifter tilpasses.BeskrivelsesdybdeDet skal fremgå her, hvis der er andre myndigheder, der skal give så væsentlige bidrag til projektet, at det er vigtigt for projektets succes.)12

Tabel 1.9: Indgåede aftaler

| Enhed i myndighed | Afgiver ressourcer til projektet | Implementerer leverancer | Realiserer | Enhed i myndighed |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| [Angiv hvilken myndighed og hvilken organisatorisk enhed der inddrages i projektet] | [Angiv hvor mange ressourcer] | [Angiv hvilke leverancer] | [Angiv hvilke gevinster og deres omfang] | [Angiv om der er indgået aftale med myndigheden] |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |

# Projektets overordnede tilrettelæggelse

[H-](#_DocTools_ScreenTip_68" \o "2 Projektets overordnede tilrettelæggelseDette kapitel beskriver de overordnede styringsrammer for projektet. Kapitlet bør give læseren en forståelse for, at projektets styringsmæssige rammer passer til projektets karakter.En række af afsnittene i kapitlet bør startes allerede i idéfasen (fx projektets overordnede tidshorisont, økonomi m.m.) og sammen med planen for analysefasen (Bilag A) indgå i styregruppens\/projektejerens vurdering af om analysefasen kan påbegyndes.Afsnittene bør genbesøges og udbygges\/præciseres i løbet af analysefasen samt i gennemførelsesfasen, ved større beslutningspunkter eller hvis projektet udsættes for større ændringer.BeskrivelsesdybdeDet indledende afsnit skal kort opsummere de væsentligste pointer om projektets tidshorisont, økonomi og risici, og hvordan dette passer til projektets karakter og formål. Hvis de efterfølgende underpunkter tilsammen beskriver projektets overordnede tilrettelæggelse fyldestgørende, behøver der ikke nødvendigvis fyldes noget ud her på overskriftsniveau.)13

I dette kapitel beskrives projektets overordnede tilrettelæggelse.

[Skriv tekst]

## Projektets tidshorisont

[H-](#_DocTools_ScreenTip_99" \o "2.1 Projektets tidshorisontBeskriv projektets overordnede forventede tidsplan i tabellen. Faserne skal følge de kriterier, der er angi-vet i Vejledning til Statens It-projektmodel. Særligt skal det bemærkes, at kravspecifikation, udbud og kontraktforhandling ligger i gennemførelsesfasen, og at gennemførelsesfasen løber frem til afslutning af projektet - ikke kun til go-live.Angiv i prosa, hvilke forudsætninger der ligger bag tidsplanen, eksempelvis om projektet forventes at skulle i udbud eller er afhængig af andre projekter.BeskrivelsesdybdeDette afsnit skal helt overordnet give læseren indtryk af, hvor lang tid projektet forventes at vare samt de 3-5 helt centrale forudsætninger for, at planen kan forventes at holde. I idéfasen, hvor projektet endnu ikke har en projektplan, kan det være vanskeligt at angive hver enkelt fases varighed. I teksten kan det angives, at der på dette tidspunkt er tale om et foreløbigt bud. Ved afslutningen af analysefasen forventes det, at afsnittet er opdateret med den planlagte tidshorisont.)14

[Skriv tekst]

Tabel 2.1: Projektets tidshorisont

| Fase | Startdato | Slutdato |
| --- | --- | --- |
| Idéfase | [Måned/år] | [Måned/år] |
| Analysefase | [Måned/år] | [Måned/år] |
| Gennemførelsesfase | [Måned/år] | [Måned/år] |
| Realiseringsfase | [Måned/år] | [Måned/år] |

## Projektøkonomi

[H-](#_DocTools_ScreenTip_70" \o "2.2 ProjektøkonomiFormålet med dette afsnit er at beregne de økonomiske hovedtal for at tydeliggøre investeringsrationalet bag projektet.Afsnittet bør påbegyndes i idéfasen og indgå i beslutningen om at starte analysefasen. Herefter præciseres forventningerne til projektets økonomi i løbet af analysefasen efterhånden, som viden om projektet øges. De økonomiske hovedtal skal opdateres ved en evt. risikovurdering ved Statens It-råd samt ved afslutning af projektets analysefase.BeskrivelsesdybdeDette afsnit skal helt overordnet give læseren indtryk af projektets forventede økonomi samt de 3-5 helt centrale forudsætninger for, at økonomien kan forventes at holde. Alle detaljer om forudsætninger for de angivne omkostninger og gevinster holdes i projektets business case og business case grundlag.Færdiggørelsesgrad ved risikovurderingDet vil klart være bedst, hvis beskrivelse og vurdering af projektøkonomien er helt på plads, jf. \”Beskrivelsesdybde\” oven for, men hvis projektets økonomi ikke er analyseret i bund ved risikovurderingen, kan projektet angive projektøkonomien i spænd der udtrykker usikkerheden.)15

Projektets økonomiske hovedtal fremgår af nedenstående tabel. Den fulde beskrivelse af projektets økonomi findes i projektets business case grundlag og business case model.

[H-](#_DocTools_ScreenTip_77" \o "2.2 ProjektøkonomiProjektets økonomiske hovedtalI tabel 2.2 skal de økonomiske hovedtal for projektet angives. Hovedtallene angiver projektets samlede projektudgifter ekskl. renter, de samlede økonomiske bruttogevinster samt projektets økonomiske rentabilitet, her angivet som nettonutidsværdien.Nettonutidsværdien angiver hvad projektet samlet set er værd i nutidskroner, hvor alle udgift- og gevinstposter der kommer i senere år, vil have en mindre værdi. For hvert år fratrækkes 4 procent af værdien af en post. Projektet er rent økonomisk set rentabelt ved en nettonutidsværdi større end 0.Inden den endelige business case er udarbejdet, anbefales det at anvende Digitaliseringsstyrelsens nøgletalsberegner til udregning af projektets økonomiske hovedtal. Nøgletalsberegneren kan findes her.)16

Tabel 2.2: Økonomiske hovedtal

| Nøgletal | Værdi i mio. kr. |
| --- | --- |
| (A) Samlede projektudgifter | 0,0 |
| (B) Samlede bruttogevinster | 0,0 |
| (B – A) Samlet nettogevinst | 0,0 |
| Nettonutidsværdi (NNV) | 0,0 |

[Skriv tekst]

[H-](#_DocTools_ScreenTip_78" \o "2.2 ProjektøkonomiSamlede projektudgifter fordelt på leverancer\/releasesI tabel 2.3 skal de samlede projektudgifter nedbrydes på leverance- eller releaseniveau. Det er vigtigt at nedbryde leverancerne, da det synliggør antagelserne bag estimaterne, og derved gør de samlede udgifter mere præcise.En leverance defineres som et produkt af en aktivitet eller opgave, der er forbundet med en udgift, såsom en konsulentydelse eller internt timeforbrug. Alle aktiviteter eller opgaver i et projekt er enten generel projektledelse eller en del af en leverance.Der kan tages udgangspunkt i nedenstående liste over generiske projektleverancer, eller projektet kan selv identificere hovedleverancer\/releases. Hvis dele af nedenstående liste ikke indgår i projektet, forventes det, at projektet beskriver dette i tabel 1.7: Projektets afgrænsninger.•Projektledelse (herunder etablering af styringsgrundlag)•Analyse af løsningsdesign•Kravspecifikation•Udbud•Udvikling•Test•Teknisk implementering•Uddannelse•Kommunikation og forandringsledelseFor hver leverance skal beregningsprincipperne angives, så det er veldokumenteret, hvordan estimaterne er fremkommet. Angiv fx den timepris eller årsværkspris, som er anvendt.Vær opmærksom på, at når business case grundlaget er etableret ved afslutningen af analysefasen, så vil dette dokument indeholde de senest opdaterede tal. Myndigheden kan vælge at lade tabel 2.3 udgå af projektgrundlaget og kun holde business grundlaget opdateret fremadrettet – eller at holde begge dokumenter ajour.)17

Tabel 2.3: Samlede projektudgifter fordelt på leverancer/releases

| Leverancer/releases | Foreløbigt estimat (mio. kr.) | Beregningsprincipper |
| --- | --- | --- |
| Projektledelse |  | [Hvad ligger til grund for estimatet? Eks. timepris, årsværkspris, antal sager, antal årsværk] |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
| Foreløbig risikopulje |  |  |
| **Samlede projektudgifter (mio. kr.)** | **0,0** |  |

[Udbyg tabellen efter behov. Skriv opsamlende tekst her]

### Usikkerheder ved estimaterne og fremtidige tiltag for at minimere usikkerhed

[H-](#_DocTools_ScreenTip_73" \o "2.2 ProjektøkonomiUsikkerheder ved estimaterne og fremtidige tiltag for at minimere usikkerhed:Dette afsnit er til brug for projekter, som skal risikovurderes. Vurdér estimaternes usikkerhed for omkostninger samt de økonomiske gevinster og beskriv de nødvendige tiltag, der skal til for at reducere usikkerheden.Vær opmærksom på, at når business case grundlaget er etableret ved afslutningen af analysefasen, så vil dette dokument indeholde de senest opdaterede tal. Myndigheden kan vælge at lade afsnittet udgå af pro-jektgrundlaget og kun holde business grundlaget opdateret fremadrettet – eller at holde begge dokumenter ajour.BeskrivelsesdybdeDette afsnit skal give læseren en forståelse for, hvor usikre estimaterne er, og hvordan projektet planlægger at øge sikkerheden på estimater for de punkter, der påvirker økonomien mest.)18

[Skriv tekst]

## Overvejelser om anskaffelsesform og udviklingsmetode

### Valg af anskaffelsesform

[H-](#_DocTools_ScreenTip_74" \o "2.3.1 Valg af anskaffelsesformBeskriv hvilke overvejelser, som projektet har gjort sig i forhold til at tilrettelægge anskaffelser i projeket. Angiv den valgte udbuds- eller indkøbsform, fx EU-udbud eller indkøb via rammeaftaler. Skal projektet ikke i udbud beskrives baggrunden for dette valg.Beskriv herudover markedsdialog, som er gennemført som en del af projektets analyser. Beskrivelsesdybde Dette afsnit skal give en overordnet forståelse for, hvordan et udbud tænkes gennemført. Dette afsnit skal ikke være projektets eventuelle udbudsstrategi.)19

Projektets overvejelser omkring anvendelse af anskaffelsesform er angivet herunder.

[Skriv tekst]

### Valg af udviklingsmetode

I tabellen herunder fremgår den udviklingsmetode, som forventes anvendt i projektet.

[H-](#_DocTools_ScreenTip_75" \o "2.3.2 Valg af udviklingsmetodeSæt kryds ud for den valgte udviklingsmetode og beskriv derudover, hvilke overvejelser, der ligger til grund, herunder organisationens erfaringer med denne udviklingsmetode.BeskrivelsesdybdeDet skal fremgå tydeligt, at organisationen har gjort sig overvejelser om, hvad det vil kræve at få succes med projektet.)20

Tabel 2.4: Valg af udviklingsmetode, sæt kun ét kryds

|  |  |
| --- | --- |
| Vandfaldsbaseret udviklingsmetode |  |
| Agil udviklingsmetode - delvist |  |
| Agil udviklingsmetode – helt |  |

[Skriv tekst]

## Projektorganisationen

[H-](#_DocTools_ScreenTip_76" \o "2.4 ProjektorganisationenIndsæt tegning af projektorganisationen. Sørg for, at det tydeligt fremgår, hvem der er ansvarlig for ledelse og beslutningstagning i projektet og sidder i styregruppen, hvem der er ansvarlig for den daglige styring som projektleder samt hvem, der har ansvar ift. udvikling som teamledere i projektet af forskellige typer, Product Owner og Scrum Master. Se Projektorganisationens roller og ansvar her.BeskrivelsesdybdeTegningen skal give et visuelt overblik over projektets ledelses-, styrings- og leveranceniveau på overordnet plan og skal således ikke omfatte samtlige projektdeltagere. Evt. tilknyttede fora som følge- eller referencegrupper kan også indgå i tegningen.)21

Projektets organisering er illustreret i nedenstående figur, der viser, hvordan ansvar for henholdsvis ledelse, daglig styring og udvikling er placeret i projektet.

Figur 2.1: Projektets organisering



Der er ved valget af styregruppeformand og projektleder lagt særlig vægt på følgende forhold omkring projektet:

[H-](#_DocTools_ScreenTip_100" \o "2.4 ProjektorganisationenKriterier for valg af styregruppeformand og projektlederBeskriv de overvejelser, der er gjort i forhold til at udnævne styregruppeformand og projektleder. Herun-der eventuelle kriterier, som er anvendt i udvælgelse af projektleder og styregruppeformand, fx:•Projektets størrelse•Interessentlandskabets kompleksitet•Erfaring med agile udviklingsmetoder•Erfaring med forandringsledelse og gevinstrealisering•Osv.Se Projektorganisationens roller og ansvar her. De angivne personer forventes at forblive på projektet frem til afslutning så vidt muligt.BeskrivelsesdybdeAfsnittet skal give et indtryk af, hvilke faktorer, der lagt vægt på i valget af styregruppeformand og projektleder.)22

[Skriv tekst]

De enkelte deltagere i projektorganisationens allokering, kompetencer og erfaring er beskrevet i nedenstående tabeller.

De enkelte rollers generelle ansvar, opgaver og kompetencekrav kan ses i dokumentet *Projektets roller og ansvar* [her](http://www.digst.dk/styring/projektstyring/dokumenter-og-vejledninger/temavejledninger/). Den ansvarsmæssige fordeling i styregruppen fremgår af projektets styregruppeaftale.

[H-](#_DocTools_ScreenTip_80" \o "2.4 ProjektorganisationenTabel 2.5: Styregruppe og øvrige styringsroller. Ved risikovurderingen udfyldes tabellen i det omfang, det er muligt. Ved afslutning af analysefasen forventes det, at alle oplysninger i tabellen er afklaret.BeskrivelsesdybdeTeksten i tabellen skal give indtryk af, hvilke erfaringer styregruppemedlemmerne har som forudsætning for at udfylde rollen.Tabel 2.6: Projektledelse og projektgruppeVed risikovurderingen udfyldes tabellen i det omfang, det er muligt. Ved afslutning af analysefasen forventes det, at roller, ansvar og allokeringsbehov er udfyldt, samt at der er sat navn og kompetencer på roller, der skal allokeres i den kommende projektfase. BeskrivelsesdybdeI tabellen medtages de roller, der indgår i projektgruppen med løbende allokering. Sørg for ikke at beskrive standardroller, medmindre der fx er ændret på ansvarsfordelingen mellem rollerne i projektet i forhold til beskrivelserne i dokumentet Projektets roller & ansvar\”. Beskriv ansvar i forhold til projektets genstandsområde.Under tabellen beskrives konkrete roller, som projektet har et væsentligt behov for at inddrage i forløbet, men som ikke tilknyttes som fast medlem af projektgruppen. Undgå at lave en længere oplistning af generiske rollenavne.)23

Tabel 2.5: Styregruppe og øvrige styringsroller

| Rolle | Navn og enhed | Tidligere erfaring i denne projektrolle (antal projekter og/eller år) |
| --- | --- | --- |
| Styregruppeformand | [Angiv hvem der er tiltænkt til at varetage rollen, hvis dette er besluttet] | [Oplist kort styregruppemedlemmets væsentligste erfaringer med varetagelse af lignende roller der er relevante for projektet] |
| Gevinstejer |  |  |
| Seniorleverandør |  |  |
| [Tilføj øvrige relevante roller og slet dem, der ikke anvendes] |  |  |

Tabel 2.6: Projektledelse og projektgruppe

| Rolle | Navn og enhed | Ressource | Kompetencer og erfaring | Ansvar i projektet |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Projektleder | [Angiv hvem der er tiltænkt til at varetage rollen, hvis dette er besluttet] | [Angiv i timer, norm eller procentvis ÅV ressourceallokeringen til projektet] | [Oplist kort de væsentligste kompetencer, certificeringer, og erfaringer, der er relevante for projektet] | [Beskriv kort rollens væsentligste ansvarsområder i forhold til projektets opgaver/leverancer] |
| Product Owner (hvis agil udvikling) |  |  |  |  |
| Scrum Master (hvis agil egenudvikling) |  |  |  |  |
| [Tilføj øvrige relevante roller og slet dem, der ikke anvendes] |  |  |  |  |

Projektet vil herudover ad hoc trække på følgende ressourcer i løbet af projektet til specialistopgaver, der kræver særlig viden eller kompetencer:

[Skriv tekst]

## Risici og risikostyring

[H-](#_DocTools_ScreenTip_81" \o "2.5 Risici og risikostyringBeskriv de største risici, som er identificeret i projektet indtil videre, samt eventuelle handlinger for at imødegå de identificerede risici. Informationen kopieres fra risikologgen, hvor information om alle relevante risici håndteres. Hvis myndigheden har implementeret en anden model for risikostyring, kan der kopieres ind fra egen risikolog såfremt, at denne indeholder tilsvarende oplysninger.Tabellen med projektets største risici forventes løbende opdateret.Styregruppen bør tage stilling til, hvor risikovillig man ønsker at være i projektet. Beskriv projektets risikoprofil, det vil sige den overordnede risiko, som organisationen påtager sig ved at igangsætte projektet. Hent gerne inspiration fra Bilag B: Risikolog. Se Vejledning til risikostyring her.BeskrivelsesdybdeVed afslutning af analysefasen forventes det, at der er foretaget en fuld risikoanalyse. Alle risici er opdate-rede, har ejere, deres konsekvens er også udtrykt økonomisk og indgår i projektets business case grundlag og business case model.Færdiggørelsesgrad ved risikovurderingSåfremt det er muligt på dette tidspunkt, bør konsekvenserne af, at de 3-5 største risici indtræffer være omregnet til økonomi og lad det fremgå som foreløbig risikopulje i tabel 2.3. Hvis det ikke er muligt at omregne til økonomi på dette tidspunkt, så beskriv i stedet hvordan det forventes gjort senere i analysefasen.)24

Nedenstående tabel viser de største risici, som vil have væsentlig negativ indflydelse på projektet, hvis de indtræffer samt hvilke handlinger, der udføres for at imødegå dem og hvem, der har ansvaret for at udføre handlingerne.

Uddybende information om projektets risici og risikoprofil findes i Bilag B: Risikolog.

Tabel 2.7: Projektets væsentligste risici

| Risiko ID | Risikoårsag og risikohændelse | Risikokonsekvens | Risikotype | Mitigerende tiltag | Risikoejer |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 |  |  |  |  |  |
| 2 |  |  |  |  |  |
| 3 |  |  |  |  |  |
| 4 |  |  |  |  |  |
| 5 |  |  |  |  |  |

[Skriv tekst]

### Projektets tilgang til risikostyring

[H-](#_DocTools_ScreenTip_101" \o "2.5 Risici og risikostyringProjektets tilgang til risikostyring Dette afsnit udfyldes, når projektets tilgang til risikostyring er besluttet. Der skal lægges vægt på det operationelle arbejde med risici i projektet. Det er IKKE hensigten, at det er myndighedens generelle tilgang til risikostyring, der beskrives. Denne kan evt. vedlægges som bilag, hvis det skønnes relevant.Beskriv den risikostyring, der løbende vil blive anvendt i projektet, herunder:• Hvordan vil risici indgå i projektets styring og ledelse (herunder rapportering, ved beslutninger m.m.)• Hvilke kategorier vil man arbejde med?• Hvordan dokumenteres arbejdet (form og omfang)?• Hvilken rapportering er relevant?• Hvordan sikrer man en løbende identifikation af risici? • Hvordan foretages risikovurdering (hvem deltager, hvornår og hvor ofte)• Hvordan dokumenteres og overleveres og til hvem overleveres efter projektet?Beskrivelsesdybde Det skal fremgå tydeligt, at projektet har gjort sig overvejelser om, hvordan risici vil indgå aktivt i projektets styring og ledelse samt hvilke områder i og omkring projektet, der er forbundet med de største risici.)25

[Skriv tekst]

Yderligere information om projektets risici og risikoprofil fremgår af Bilag B Risikolog.

## Sikkerhedsmæssig risikovurdering

[H-](#_DocTools_ScreenTip_83" \o "2.6 Sikkerhedsmæssig risikovurderingSom en del af den samlede risikoafdækning, skal projektet analysere de risici, som relaterer sig til sikkerheden i og omkring it-løsningen. I dette afsnit gengives de væsentligste konklusioner fra den sikkerhedsmæssige risikovurdering, herunder de væsentligste udfordringer, risikoreducerende handlinger, samt hvordan sikkerhedsmæssige risici procesmæssigt håndteres. Sikkerhedsmæssige risici skal være indeholdt i risikolog for projektet.BeskrivelsesdybdeHer er tale om et resumé af de væsentligste konklusioner – henvis til yderligere dokumentation – vedlæg den evt. som bilag til projektgrundlaget, hvis den vurderes at være særlig vigtig\/kritisk.)26

[Skriv tekst]

## Konsekvensvurdering vedrørende databeskyttelse

[H-](#_DocTools_ScreenTip_84" \o "2.7 Konsekvensanalyse vedrørende databeskyttelseSåfremt it-løsningen skal behandle personoplysninger, rådføres organisationens databeskyttelsesrådgiver (DPO) om behovet for at gennemføre en konsekvensanalyse vedrørende databeskyttelse (DPIA) jævnfør EU’s databeskyttelsesforordning. Personoplysninger forstås som enhver information om et fysisk individ, som er identificeret eller er identificerbar. I de følgende afsnit fremhæves, hvis relevant, væsentligste konklusioner af konsekvensanalysen, risikoreducerende handlinger og evt. høring af Datatilsynet.Det bemærkes, at såfremt konsekvensanalysen viser, at it-løsningen vil føre til høj risiko for de registrerede, skal Data-tilsynet - inden it-løsningen sættes i værk - høres jævnfør EU’s databeskyttelsesforordnings bestemmelse om forudgående høring. Risici afdækket i konsekvensanalysen skal være indeholdt i risikolog.BeskrivelsesdybdeHer er tale om et resumé af de væsentligste konklusioner – henvis til yderligere dokumentation – vedlæg evt. som bilag til projektgrundlaget, hvis den vurderes at være særlig vigtig\/kritisk.)27

[Skriv tekst]

# Projektets løsning og levering

[H-](#_DocTools_ScreenTip_85" \o "3 Projektets løsning og leveringKapitlet beskriver hvad projektet vil levere, og hvordan det påtænkes at blive leveret. Dette kapitel påbegyndes i idéfasen og uddybes i analysefasen.)28

I dette kapitel beskrives den tekniske løsning og særlige forhold der gør sig gældende i forhold til løsningen og leveringen af denne.

## Teknisk løsning, kvalitet og aftestning

[H](#_DocTools_ScreenTip_87" \o "3.1 Teknisk løsning, kvalitet og aftestning3.1.1. Teknisk løsningBeskriv kort og koncist projektets tekniske løsning, så styregruppen og udenforstående er i stand til at læse og forstå det. Der er således ikke tale om et arkitekturdokument.Indsæt gerne en tegning, der forklarer it-løsningen konceptuelt og beskriv de forhold, som er kritiske eller særligt vigtige i forhold til den kommende løsning. Det kan fx dreje sig om (listen er ikke udtømmende – tilføj relevante forhold):•Særlige krav ift. brugergrænseflader•Integrationer•Datagrundlag•Moduler, der tænkes indkøbt•Hvordan teknologien passer ind i et eksisterende systemlandskab •Passer arkitekturen i denne løsning til eksisterende arkitektur•Skal myndigheden selv være i stand til at foretage en løbende tilpasning af løsningen•Hvordan passer den kommende løsning ind i den eksisterende driftEventuelle analyser af arkitektur m.m. kan vedlægges som bilag, hvis relevant. Væsentlige konklusioner inddrages i afsnit 3.1.3.1.2 KvalitetssikringDer skal ikke indsættes en samlet kvalitetsstyringsstrategi, men en kort beskrivelse af de kvalitetssikringsaktiviteter projektet planlægger på et sådant niveau, at styregruppen og udenforstående er i stand til at læse og forstå det. 3.1.3 TestBeskriv overordnet tilgang til test af it-produkterne i projektetBeskrivelsesdybde (gælder hele afsnit 3.1)Dette afsnit er en opsummering af overvejelserne vedrørende løsningen. Det erstatter på ingen måde arki-tekturdokumenter eller andre specifikationer. Det er vigtigt i beskrivelsen at tage hensyn til målgruppen for dette dokument. Afsnittet skal f.eks. kunne give projektets styregruppe og Statens It-råd en overordnet forståelse for den tekniske løsning, planlagte kvalitetssikringsaktiviteter og test.Klik på H-hjælpeteksten for mere vejledning.)-29

[Skriv tekst]

### Teknisk løsning

[Skriv tekst]

### Kvalitetssikring

[Skriv tekst]

### Test

[Skriv tekst]

## Projektets overordnede tidsplan/releaseplan

[H-](#_DocTools_ScreenTip_88" \o "3.2 Projektets overordnede tidsplan\/releaseplanIndsæt en opsummering af projektets tidsplan\/releaseplan. Tilpas overskriften, afhængigt af om projektet anvender agil udvikling. Her angives projektets overordnede tidsplan. Tidsplanen skal fremgå med milepæle. Det anbefales, at projektet i så høj grad som muligt planlægges efter at opnå tidlig gevinstrealisering.Tidsplanen kan være visuel eller i tabelform. Projektets hovedmilepæle bør fremgå tydeligt.Beskriv derudover de væsentlige principper bag udarbejdelse af tidsplanen, herunder om der er benyttet:•erfaringer fra afsluttede projekter•dialog med andre myndigheder eller leverandører •bottom-up estimering•lov eller aftalebundne deadlinesSåfremt projektet eksekveres med en agil udviklingsmetode, skal projektets overordnede tidsplan erstattes af en releaseplan med prioriterede produkter. Angiv også aktiviteter til organisatorisk implementering samt måling af tidlige indikatorer og gevinster i projektperioden på overordnet niveau.BeskrivelsesdybdePlanen skal beskrives på et overordnet niveau, som dog gør det muligt for læseren at vurdere, om planen umiddelbart ser realistisk ud.)30

Nedenfor vises projektets plan for gennemførelsesfasen.

[Skriv tekst]

## Samarbejdet med eksterne leverandører

[H-](#_DocTools_ScreenTip_102" \o "3.3 Samarbejdet med eksterne leverandørerDette afsnit udfyldes endeligt, når der truffet valg om leverandør. De ønsker, som myndigheden måtte have til samarbejdet og styringen bør dog være overvejet tidligere og indgå som krav i udbudsmaterialet. Beskriv bl.a. (listen er ikke udtømmende, tilføj gerne punkter):• Hvordan samarbejdet med de(n) valgte leverandør(er) kommer til at foregå. Hvordan fungerer eskalationsvejene? Er der fx aftalt, hvornår leverandøren skal løfte risici og andre udfordringer?• Hvordan leverandøren indgår i projektorganisationen, og indsæt gerne en tegning. • Hvilke nøgleroller leverandøren udfylder i projektorganisationen.• Hvordan projektlederen følger op på fremdrift og forbrug i forhold til tidsplan, herunder leverandørens rapportering til projektleder.Det bør bl.a. fremgå, hvordan projektlederen påtænker at styre projektet, hvis leverandøren \”blot\” stiller ressourcer eller et team til rådighed, men ansvaret for planlægning og gennemførelse af projektet ligger hos myndigheden. Tilsvarende skal det beskrives, hvordan projektlederen styrer projektet, hvis leverandøren har et leveranceansvar. I Kodeks for det gode kunde-leverandørsamarbejde findes inspiration til etablering af et godt samarbejde.Beskrivelsesdybde Beskrivelsen skal gøre det muligt for læseren at vurdere, om det er muligt for myndigheden at bevare kontrollen med leverandøren – og dermed projektet, således at risici og problemstillinger kan håndteres effektivt. Afsnittet opdateres om nødvendigt, når en eventuel leverandør er valgt.)31

[Skriv tekst]

# Projektets organisatoriske implementering

[H-](#_DocTools_ScreenTip_38" \o "4 Organisatorisk implementeringKapitlet udfyldes i analysefasen og beskriver den indsats, som skal gøres mens projektet eksekveres. Den organisatoriske implementeringsindsats, der måtte være nødvendig efter projektets afslutning i realiseringsfasen beskrives i gevinstrealiseringsplanen i business case grundlaget.Kapitlet beskriver projektets organisatoriske implementering, herunder hvilke organisationer der skal modtage projektets leverancer. Dette kapitel skal udfyldes i tæt samarbejde med gevinstejer(e) og eventuelt lokale gevinstejere, som også skal give deres vurdering af, hvor stor en forandring der er tale om samt hvor vanskelig den bliver at lykkes med.)32

Dette kapitel beskriver den nødvendige organisatoriske implementering for, at de ønskede gevinster kan realiseres.

## Omfanget af den organisatoriske implementering

[H-](#_DocTools_ScreenTip_103" \o "4.1 Omfanget af den organisatoriske implementeringBeskriv kort og præcist hvilke organisatoriske enheder, der er omfattet af projektets organisatoriske implementering og dermed gevinstrealisering.For hver enhed omfattet af implementering beskrives:• Hvori består forandringerne for den enhed (nye påkrævede kompetencer, ændringer i egen arbejdsform, procesændringer, nye brugergrænseflader, organisatoriske ændringer m.m.)• Hvor stor en forandring er der tale om• Hvor mange personer bliver berørt • Er der eksterne interessenter, som bliver berørt• Andre relevante forholdBeskriv gerne de nødvendige kompetencer der skal til for at drive forandringen samt andre dele af den organisatoriske forandring der er relevant.BeskrivelsesdybdeAfsnittet skal give et overblik over omfanget af den organisatoriske implementering som en del af grundlaget for at planlægge den konkrete implementeringsindsats med aktiviteter og ressourcer m.m.)33

[Skriv tekst]

## Vurdering af den nødvendige forandringsindsats

[H-](#_DocTools_ScreenTip_92" \o "4.2 Vurdering af den nødvendige forandringsindsatsFor hver modtagerorganisation gives en samlet vurdering af, hvor omfattende den organisatoriske implementeringsindsats bliver for modtagerorganisationen og de berørte medarbejdere. Er der tale om gennem-gribende forandringer med dertilhørende store udfordringer, eller er det blot mindre optimeringer af nuværende arbejdsprocedurer? Opdel gerne beskrivelsen på forskellige bruger typer\/grupper, da indsatsen kan variere meget for disse.Beskriv også, i hvilken grad gevinstejer eller lokale gevinstejere vurderer, at modtagerorganisationen er i stand til at gennemføre forandringen. Sværhedsgraden bør angives af gevinstejeren i modtagerorganisationen ud fra skalaen: \”svært, udfordrende, mindre udfordrende, kun få forandringer\”. For projekter, som omfatter flere myndigheder, giver den overordnede gevinstejer for den pågældende myndighed\/organisation sin overordnede vurdering af den nødvendige forandring.Tabel 4.1: Nødvendig forandringsindsatsAnvend tabellen som en hjælp til at give et samlet overblik over den nødvendige forandringsindsats. Kommenter gerne tabellen og giv en samlet opsummering og vurdering af, hvor stor en udfordring, det bliver at sikre en vellykket implementering.BeskrivelsesdybdeBeskrivelsen her skal give et overblik over, hvor stor den samlede indsats bliver samt en vurdering af, hvor svært det bliver at gennemføre. Afsnittet skal gøre det muligt at vurdere, om gevinstrealiseringsplanen er realistisk og om der er afsat tilstrækkeligt med ressourcer (økonomiske og medarbejdere) til at gennemføre den organisatoriske implementering med succes.Færdiggørelsesgrad ved risikovurderingDer bør være en indledende vurdering af forandringsindsatsen ved risikovurderingen. Den estimerede nødvendige indsats kan angives som et spænd for at afspejle estimatets usikkerhed. Afsnittet bør færdiggøres parallelt med udarbejdelsen af business case grundlaget.)34

[Skriv tekst]

Tabel 4.1: Nødvendig forandringsindsats

| ID | Modtagerorganisation | Forandring | Sværhedsgrad | Gevinstejers vurdering af nødvendig indsats | Tidsspænd |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 01 |  |  |  |  |  |
| 02 |  |  |  |  |  |
| 03 |  |  |  |  |  |

# Projektevaluering

[H-](#_DocTools_ScreenTip_41" \o "5 ProjektevalueringDette afsnit udfyldes, når gennemførelsesfasen afsluttes og projektorganisationen nedlægges. Det er væsentligt, at der i evalueringen af projektet fokuseres på fremadrettet læring.)35

Dette kapitel indeholder resultatet af de evalueringsaktiviteter, der er gennemført i projektet efter gennemførselsfasen.

## Opfyldelse af formål samt realisering af projektets succeskriterier, tidlige indikatorer og ikke-økonomiske gevinster i projektforløbet

[H-](#_DocTools_ScreenTip_104" \o "5.1 Opfyldelse af formål samt realisering af tidlige indikatorer og ikke-økonomiske gevinster i projektforløbetBeskriv i hvilket omfang projektet har opfyldt sit formål på dette tidspunkt. Hvis formålet endnu ikke er fuldt realiseret, så beskriv om det forventes at ske og hvad, der gøres for at sikre opfyldelsen af formålet.Beskriv i hvilket omfang projektet fik indfriet de succeskriterier styregruppen formulerede i styregruppeaftalens punkt 0.1. Beskriv endvidere, om de tidlige indikatorer for gevinstrealisering af ikke-økonomiske gevinster er opnået. Hvis det ikke er tilfældet, hvad er der så gjort for at rette op på det og sikre gevinstrealiseringen?Hvis det var forventet, at der også skulle realiseres gevinster i gennemførelsesfasen, er dette så sket i forventet omfang? Hvis ikke, hvad bliver der gjort for at rette op på det?)36

[Skriv tekst]

## Realisering af tidlige indikatorer og økonomiske gevinster i projektforløbet

[H-](#_DocTools_ScreenTip_43" \o "5.2 Realisering af tidlige indikatorer og økonomiske gevinster i projektforløbetBeskriv i hvilket omfang de tidlige indikatorer for gevinstrealisering af økonomiske er opnået. Hvis de ikke er opnået i forventet omfang, hvad er der så gjort for at rette op på det og sikre gevinstrealiseringen? Hvis det var forventet, at der skulle realiseres økonomiske gevinster i gennemførelsesfasen, er dette så sket i forventet omfang? Hvis ikke, hvad bliver der gjort for at rette op på det.Angiv nøgletal for projektet i nedenstående tabeller. Kommentér de væsentligste afgivelser i forhold til baseline. Kommentér udfaldet af risikopuljen for projektet.)37

[Skriv tekst]

Tabel 5.1: Økonomiske hovedtal

| Nøgletal | Værdi i mio. kr. |
| --- | --- |
| Samlede projektudgifter | [0,0] |
| Samlede bruttogevinster | [0,0] |
| Samlet nettogevinst | [0,0] |
| Nettonutidsværdi (NNV) | [0,0] |

\*Hvis dele af gevinsten er realiseret, angives værdi i parentes efter det totale forventede beløb.

## Evaluering af projektet

[H-](#_DocTools_ScreenTip_44" \o "5.3 Evaluering af projektetEvaluér projektet med fokus på fremadrettet læring. Beskriv, hvad der har været afgørende for projektets mulighed for at indfri projektets mål og krav (både positivt og negativt). Til beskrivelsen kan tages udgangspunkt i følgende spørgsmål:• Hvad var den positive læring fra projektet, og hvad skal man gøre næste gang?• Hvad gik galt? Hvordan undgår man gentagelser?• Hvad kan andre projekter i staten lære af jeres projekt?• Hvordan sikres det, at læringen gives videre?)38

[Skriv tekst]

### Evaluering af projektets tidsplan

[H-](#_DocTools_ScreenTip_45" \o "5.3.1 Evaluering af projektets tidsplanI hvilken grad har projektet overholdt sin tidsplan? Begrund afvigelser, og beskriv læringspunkter.)39

[Skriv tekst]

### Evaluering af organisering og interessentinddragelse

[H-](#_DocTools_ScreenTip_46" \o "5.3.2 Evaluering af organisering og interessentinddragelseBeskriv erfaringerne med organisering og interessentinddragelse. Formulér i hovedpunkter, hvad der er lært, og hvad der kan henholdsvis gentages og gøres anderledes i næste projekt. Særligt for de konkrete roller, er det vigtigt at have et fremadrettet fokus. Fx betragtninger om fremadrettede krav til bemanding, allokering, fordeling af ansvar eller andet, der kan bidrage til, at efterfølgende projekter har større sandsynlighed for at lykkes.)40

[Skriv tekst]

Tabel 5.2: Evaluering af projektorganisationen

| Gruppe/rolle | Kommentarer |
| --- | --- |
| Styregruppen | [Hvilke erfaringer er der gjort i forhold til styregruppens overordnede ledelse af projektet, og hvad er der lært i forhold til evt. nye projekter? For eksempel i forhold til følgende:  Styregruppens mulighed for/evne til at træffe de nødvendige beslutninger på de rigtige tidspunkter i projektet.  At bidrage til en problemløsning, som eksempelvis har været forelagt i faseovergangsrapporterne.  At varetage kommunikationen med de relevante interessenter] |
| Styregruppeformand (projektejer) | [Hvordan kan denne rolle fremadrettet bringes endnu bedre i spil?  Er der rammebetingelser, som der fremadrettet bør være mere fokus på, for at denne rolle fungerer godt?  Kan denne rolle styrkes fremadrettet?  Var styregruppeformanden tilfreds med projektets fremdrift i hele forløbet?  Var styregruppeformanden bekendt med evt. afvigelser og indforstået med korrigerende handlinger?] |
| Gevinstejer | [Hvordan kan denne rolle fremadrettet bringes endnu bedre i spil?  Er der rammebetingelser, som der fremadrettet bør være mere fokus på, for at denne rolle fungerer godt?  Kan denne rolle styrkes fremadrettet?  Hvordan fungerede identifikationen af de relevante gevinster og tidlige indikatorer?  Kan der gøres mere for at fremme gevinstejerskab fremadrettet?  Er der vigtige erfaringer fra den organisatoriske implementering, som kan anvendes i arbejdet i realiseringsfasen og efterfølgende projekter?] |
| Seniorleverandør | [Har seniorleverandøren stillet med de rette ressourcer?  Var produkternes design og udvikling gennemførlige og realistiske?  Bidrog seniorleverandøren til et effektivt samarbejde mellem Scrum master, product owner og projektleder] |
| Projektleder | [Er der erfaringer i forhold til fremadrettet allokering af projektledere?  Kan rammebetingelser for projektlederens arbejde forbedres fremadrattet?  Skal der stilles anderledes krav til projektlederes erfaring og kompetencer – fx ift. projekters kompleksitet, risikobillede, interessentlandskab fremadrettet?] |
| Product Owner | [Har Product Owner været tilstrækkeligt allokeret til projektet?  Har Product Owner haft tilstrækkelig indsigt i forretningen og mandat til at kunne prioritere effektivt.  Har Product Owner stillet krav i form as userstories på en sådan måde at udviklingsteamet har kunne forstå dem.] |
| Scrum Master | [Har rammebetingelserne for, at Scrum Masteren kan lykkes været til stede:  Har Scrum Master kunne sikre kvaliteten af userstories?  Har Scrum Master kunne sikre et realistisk indhold i hvert sprint og hver release?  Har Scrum Master kunne sikre, at burn rate svarede til den forventede færdiggørelsesgrad igennem projektet?] |
| Projektgruppen | [Var de nødvendige ressourcer (antal, kompetencer og roller) til stede i gruppen?  Var der en tilfredsstillende og klar ansvarsfordeling?  Var de rette forudsætninger (tid, rum og opbakning) til stede for en god opgaveudførelse?] |
| Interessenter | [Blev interessenterne inddraget tilstrækkeligt på en god måde?  Blev der oplevet væsentlig modstand hos interessenterne omkring projektets gennemførelse, og blev det i så fald håndteret tilfredsstillende?  Var der en god plan for interessenterne, og blev den overholdt?] |

### Evaluering af leverandørsamarbejde

[H-](#_DocTools_ScreenTip_47" \o "5.3.3 Evaluering af leverandørsamarbejdeEvaluér samarbejdet med leverandøren. Udled erfarings- og læringspunkter. Vedlæg to eksemplarer af slutevalueringsskemaet fra Statens IT-råd udfyldt af hhv. projektleder (og projektgruppe) samt leverandøren.)41

[Skriv tekst]

## Status for overdragelse til drift

[H-](#_DocTools_ScreenTip_48" \o "5.4 Status for overdragelse til driftGiv en status for projektets overdragelse af leverancer til drift og forretning i henhold til overdragelsesaftaler og den gennemførte tekniske implementering. Beskriv kort eventuelle risici, der vedrører drift.)42

[Skriv tekst]

Tabel 5.3: Risici vedrørende fremtidig drift

| Risiko ID | Risikoårsag og risikohændelse | Risikokonsekvens | Handling | Ansvar |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 |  |  |  |  |
| 2 |  |  |  |  |
| 3 |  |  |  |  |

## Afvigelser ift. den seneste statusrapportering

[H-](#_DocTools_ScreenTip_94" \o "5.5. Afvigelser ift. den seneste statusrapporteringFor projekter, som er blevet risikovurderet, beskrives her en forklaring på afvigelsen, hvis projektet afviger fra de forventninger, der blev beskrevet i senest indsendte statusrapport til Statens It-råd.)43

[Skriv tekst]

# Bilag

[H-](#_DocTools_ScreenTip_50" \o "6 BilagListen omfatter de obligatoriske bilag til projektgrundlaget. Hvis der tilføjes yderligere bilag, skal de tilføjes i bunden af listen, da der refereres til de obligatoriske bilag i teksten i selve projektgrundlaget.)44

Dette kapitel indeholder projektets bilag som angivet i listen

Bilag A: Plan for analysefasen

Bilag B: Risikolog

Bilag C: Projektets risikotjekliste

## Bilag A: Plan for analysefasen

[H-](#_DocTools_ScreenTip_95" \o "Bilag A: Plan for analysefasenAnalysefasens varighedAngiv start- og slutdatoerne for projektets analysefase og beregn det antal måneder, som analysefasen forventes at vare.Analysefasens forventede udgifterAngiv de interne og eksterne omkostninger forbundet med analysefasen. Indsæt gerne rækker, hvis det er hensigtsmæssigt at opdele udgiftsposterne yderligere – fx hvis der anvendes flere eksterne leverandører eller hvis de interne omkostninger skal opdeles på flere organisatoriske enheder.Planen for analysefasenIndsæt planen for projektets analysefase og beskriv væsentlige forudsætninger for at den kan overholdes. Angiv som en del af planen, hvilke roller\/ressourcer, der allokeres til projektet i analysefasen.Planen kan have den form, som projektlederen finder mest fornuftig i forhold til projektets kompleksitet, eksempelvis et gant-diagram, en aktivitetsliste med start-slutdatoer eller en tidslinje.Beskrivelsesdybde ved tidspunkt for risikovurdering: Planen for analysefasen bør udarbejdes i idefasen og indgå i myndighedens beslutning om at igangsætte analysefasen. Planen indgår også i dialogen om, hvornår i analysefasen, det vil være passende at foretage projektets risikovurdering. På tidspunktet for risikovurderingen, bør udestående arbejde for den resterende del af analysefasen fremgå. Endvidere bør der være tilpas tid tilbage af analysefasen til, at det er muligt at gennemføre eventuelle anbefalinger fra It-rådet.)45

Dette bilag beskriver planen for projektets analysefase.

Tabel A.1: Plan for analysefase

| Startdato | Slutdato | Antal måneder |
| --- | --- | --- |
| [Måned / år] | [Måned / år] | [Analysefasens varighed i måneder] |

Tabel A. 2: Analysefasens økonomi

| Udgiftsposter i analysefasen | Antal timer | Estimat (mio. kr.) |
| --- | --- | --- |
| Eksterne omkostninger i analysefasen | Angiv her | Angiv her |
| Interne omkostninger i analysefasen | Angiv her | Angiv her |
| Samlede udgifter i projektets analysefase | | Angiv her |

### Plan for analysefasen

[Skriv tekst]

## Bilag B: Risikolog

[H-](#_DocTools_ScreenTip_96" \o "Bilag B: RisikologUdarbejd projektets risikolog og vedlæg som bilag. For vejledning henvises til vejledningen i selve risikologgen.)46

## Bilag C: Projektets risikotjekliste

[H-](#_DocTools_ScreenTip_53" \o "Bilag C: Projektets risikotjeklisteUdfyld projektets risikotjekliste og vedlæg som bilag. Du finder risikotjeklisten her.)47

# Oversigt over hjælpetekster

| **H-#** | **Hjælpetekst** |
| --- | --- |
| [H-1](#H_1) | 0.1 Dokumentets nuværende status  I tabellen fremgår det, hvilke afsnit af projektgrundlaget, det forventes, at projektet har taget stilling til og kan redegøre for på det givne tidspunkt i projektet. Den løbende udfyldelse betyder, at projektgrundlaget vil være under udarbejdelse frem til afslutning af analysefasen, samt at kapitel 5 Projektevaluering først udfyldes ved afslutningen af gennemførelsesfasen. |
| [H-2](#H_2) | 1. Projektets kontekst og rammer  Dette kapitel påbegyndes i idéfasen og vil derefter skulle genbesøges og opdateres igennem projektets levetid. Beskriv i dette afsnit, hvilken ramme projektet indgår i. Det gælder fx hvilke andre it-projekter der er igangsat i myndigheden, den politiske situation, hvor stor ledelsesmæssig opmærksomhed der er på dette projekt osv.). Det skal fremgå, hvordan organisationen, og navnlig ledelsen, har defineret og afgrænset projektet for at det kan gennemføres effektivt. |
| [H-3](#H_3) | 1.1 Baggrund for projektet  Beskriv kort den overliggende årsag til at netop dette projekt skal gennemføres fremfor andre, mulige projekter myndigheden kunne gennemføre. Angiv i den sammenhæng hvordan projektet er prioriteret i forhold til andre it-udviklingsinitiativiver, der måtte være planlagt i myndigheden.  Hvis der allerede er udarbejdet en it-handlingsplan i medfør af model for porteføljestyring af statslige it-systemer, er det oplagt at notere om dette projekt er omfattet af planen, og med hvilken prioritet. Hvis det ikke er omfattet af planen, bør det begrundes hvorfor. For mere information om model for porteføljestyring af statslige it-systemer klik [her](https://digst.dk/styring/systemstyring/model-for-portefoeljestyring-af-statslige-it-systemer/).  Endvidere skal der i tabellen vælges én primær årsag til at starte projektet. Vælg mellem ”effektivisering”, ”kvalitetsløft” eller ”lovgivning”.   * **Effektivisering:** projekter, der igangsættes for at realisere et økonomisk potentiale i den offentlige sektor. * **Kvalitetsløft:** projekter, der igangsættes for at løfte kvaliteten af en service, der leveres af den offentlige sektor. * **Lovgivning:** projekter, der igangsættes for at sikre, at Danmark overholder lovgivningen.   **Beskrivelsesdybde**  Baggrunden skal beskrives så kortfattet som muligt, så læseren kan forstå, hvorfor projektet er nødvendigt. |
| [H-4](#H_4) | Projektets formål  Dette afsnit skal beskrive projektets formål med udgangspunkt i en opsummering af den nuværende situation og en ønsket fremtidig situation.  Beskriv kort den nuværende situation og hvilke udfordringer eller muligheder, som projektet skal adressere. Der kan fx være tale om:   * Muligheder for digitalisering af arbejdsgange (i egen myndighed) * Muligheder for digitalisering af arbejdsgange (hos eksterne parter) * Lovændringer eller ny lovgivning * Uhensigtsmæssige arbejdsgange * Nye opgaver, som skal løses * Tværorganisatoriske partnerskaber * Organisationsændringer * Kvalitetsudfordringer * Udskiftning af eksisterende it-løsninger * Udløb af eksisterende kontrakt   Beskriv den forretningsmæssige situation, efter at projektet er gennemført med succes og løsningen er vellykket implementeret og ibrugtaget. Beskrivelsen kan omfatte overbliksskabende procesdiagrammer eller en oversigtstabel, hvor den fremtidige situation for hver påvirket organisation opsummeres på få linjer.  Opsummer herefter projektets formål. Formålet skal være genkendeligt i forhold til det formål der er indsat i gevinstdiagrammet.  Ved projektafslutning kan det være en god idé at kopiere formålet ind i Business Case grundlaget for at skabe kontekst for den fremadrettede opfølgning.  Dette afsnit skal bl.a. anvendes til at sætte rammerne for projektets scope. Afsnittet skal derfor udfyldes til et niveau, så det tydeligt fremgår, hvilken problemstilling, der skal adresseres samt at den fremtidige situation og formål er så skarpt defineret, at det er tydeligt, hvis ønsker om leverancer eller påståede gevinster ikke hører til i dette projekt.  Beskrivelsesdybde  Afsnittet skal give læseren et klart og overskueligt indtryk af eksisterende udfordringer, samt hvad organisationen forsøger at opnå med projektet. |
| [H-5](#H_5) | 1.2 Projektets gevinster  Projektet udarbejder gevinstoversigterne for hhv. økonomiske og ikke-økonomiske gevinster i idéfasen på baggrund af gevinstdiagrammet. Beskriv overvejelserne bag udvælgelsen af disse gevinster i projektet og angiv hvilke gevinster, der er særligt centrale for projektets succes, dem vi også kalder de styrende gevinster. Styrende gevinster er de gevinster, der berettiger projektet og som er udgangspunkt for scope, planlægning og styring af projektet.  For hver gevinst indsættes en ny række i enten de to tabeller for økonomiske gevinster, eller de to tabeller for ikke-økonomiske gevinster. Gevinstoversigten skal løbende opdateres, når projektet identificerer nye gevinster, revurderer gevinstpotentialet, eller fravælger tidligere identificerede gevinster.  Se *Vejledning til gevinstrealisering* for yderligere vejledning. Du finder vejledningen [her](http://www.digst.dk/styring/projektstyring/dokumenter-og-vejledninger/temavejledninger/).  I beskrivelsen af de økonomiske gevinster, skal det fremgå, hvilke driftsaktiviteter, som gevinsten vil berøre, eksempelvis lønudgifter eller udgifter til teknisk drift.  Sidst i hver af de to afsnit, 1.2.1 og 1.2.2 beskrives årsagerne til, at netop disse gevinster anses for at være de styrende for projektet. Såfremt styrende gevinster høstes af interessenter uden for den projektejende myndighed, skal det beskrives, hvilken dialog der har været med den pågældende myndighed om at indfri gevinsterne. Selvom gevinsterne høstes af andre interessenter, skal der fortsat være udnævnt en gevinstejer i den projektejende myndighed.  Det er helt i orden for fuldstændighedens skyld at indlægge både styrende og ikke-styrende gevinster i punkt 1.2.2, men indsæt i så fald altid de styrende gevinster øverst og gør udtrykkeligt opmærksom på, hvilke ikke-økonomiske gevinster der er styrende og hvilke der ikke er.  Vær opmærksom på, at når business case grundlaget er etableret ved afslutningen af analysefasen, så vil dette dokument indeholde de senest opdaterede tal. Myndigheden kan vælge at lade gevinstbeskrivelser og opgørelse af gevinsternes størrelse udgå af projektgrundlaget og kun holde business grundlaget opdateret fremadrettet – eller at holde begge dokumenter ajour.  Beskrivelsesdybde  Beskrivelsen er tilstrækkelig, når det er tydeligt, at der er en sporbarhed mellem projektet og gevinsterne samt at opnåelsen af gevinsterne er realistisk og tilstrækkelig til at opfylde formålet med projektet.  Færdiggørelsesgrad ved risikovurdering  Det vil klart være bedst, hvis beskrivelse og vurdering af mulige gevinster er er helt på plads, jf, ”Beskrivelsesdybde” oven for, men hvis projektets økonomiske gevinster ikke er analyseret i bund på tidspunktet for risikovurderingen, kan projektet angive gevinstestimatet i et spænd der udtrykker usikkerheden i gevinsternes størrelse. |
| [H-6](#H_6) | 1.2.3 Gevinstdiagram - Sammenhæng mellem formål, gevinster, adfærd, kompetencer og projektleverancer  Indsæt projektets gevinstdiagram her, der viser sammenhængen mellem formål, de styrende gevinster, den nødvendige adfærd og kompetencer for gevinsternes opnåelse samt projektet hovedleverancer - det viste diagram er et generisk eksempel.    Diagrammet udarbejdes første gang i Idéfasen, hvor der evt. kan anvendes et overordnet gevinstdiagram (se [vejledningen til gevinstrealisering](https://digst.dk/styring/projektstyring/dokumenter-og-vejledninger/temavejledninger/) for mere information om dette). Projektet opdaterer løbende gevinstdiagrammet for at sikre, at projektets formål og gevinster er helt tydelige og styrende for projektets omfang.  Mange projekter identificerer rigtig mange mulige gevinster af deres projekt i første udgave af diagrammet. Det anbefales, at projektet udvælger de 1-4 vigtigste og styrende gevinster i projektet, som bidrager mest til projektets formål, og som er dem projektet planlægges efter at realisere.  Se *Vejledningen til gevinstrealisering* for begrebsforklaringer, et generisk diagram der kan tages udgangspunkt i samt yderligere vejledning til gevinstdiagrammet. I *Drejebog til gevinstrealisering* er der endvidere givet forslag til konkrete processer, der leder frem til dette diagram. Du finder drejebogen [her](http://www.digst.dk/styring/projektstyring/dokumenter-og-vejledninger/procesguider-og-stoettevaerktoejer/).  Beskrivelsesdybde  Ved afslutning af analysefasen skal dette afsnit indeholde et færdigudarbejdet gevinstdiagram.  Færdiggørelsesgrad ved risikovurdering  På det aftalte tidspunkt for risikovurderingen forventes det, at gevinstdiagrammet er udarbejdet samt at potentialet i de styrende gevinster er estimeret (eventuelt angivet som et spænd). De identificerede kompetencer og adfærd anvendes som input til vurderingen af den organisatoriske implementering, men det forventes ikke, at der er opstillet målepunkter for opnåelse af de nødvendige kompetencer og adfærd.  Det forventes ikke, at gevinsterne er tilbundsgående beskrevet eller at der er udarbejdet en gevinstrealiseringsplan ved risikovurderingen. |
| [H-7](#H_7) | Omfang  Beskriv projektets omfang. Tag udgangspunkt i leverancer fra gevinstdiagrammet og suppler med andre væsentlige leverancer, som projektet også skal levere. Eksempelvis med udgangspunkt i første niveau i en Product Breakdown Structure eller en breakdown af epics i userstories. Husk at inddrage leverancer relateret til uddannelse, organisatorisk implementering og overdragelse til drift. Ved afslutning af analysefasen skal de her nævnte leverancer/epics kunne genfindes i business casen modellen.  Begrund hvorfor det ovenstående omfang er valgt til fordel for andre mulige løsninger, som har været overvejet i projektet.  Beskrivelsesdybde  Dette afsnit skal give overblik over projektets overordnede omfang samt give mulighed for at vurdere om alle relevante elementer er taget med. Der er her ikke tale om en kravspecifikation, men udelukkende en mulighed for at give et klart billede af, hvad projektet kommer til at levere. Samtidig skal det være tydeligt, hvis projektets omfang ændres, hvilket vil få konsekvenser for projektets gevinster, business case og planer. |
| [H-8](#H_8) | Afgrænsninger  I dette afsnit beskrives områder som, det er blevet besluttet, ikke er omfattet af projektet. Der kan fx være tale om:   * Dele af organisationen, som ikke er omfattet af implementering * Oprindelige idéer, som ikke vil blive udviklet på nuværende tidspunkt * Tekniske elementer som ikke er medtaget * Dele af projektets forløb som ikke er medtaget (eksempelvis hvis uddannelse eller lignende varetages af et andet projekt) * Dele af projektets udgifter og gevinster som ikke er medtaget (eksempelvis fordi gevinsterne knytter sig til private virksomheder og dermed vanskeligt kan estimeres)   For hvert område, som er udeladt, skal det begrundes, hvorfor området er fravalgt i projektet.  Dette afsnit skal beskrive de forhold, som interessenter kunne forvente, at projektet leverer, men som ikke er en del af omfanget.  Beskrivelsesdybde  Der skal her være gjort rede for de væsentligste afgrænsninger på et overordnet niveau, der svarer til beskrivelsen af projektets omfang. |
| [H-9](#H_9) | 1.4 Projektets afhængigheder  Indsæt gerne en figur eller tabel og beskriv projektets vigtigste afhængigheder, som har betydning for, om projektet kan gennemføres med succes.  Det kan fx være andre projekter/leverancer i andre projekter, særlige kompetencer, forhold i driften, teknologi, samarbejdspartneres ageren m.m.  Beskriv de væsentlige afhængigheder, som kan påvirke projektets succes. Herunder forhold omkring tidsplan, økonomi, risikoniveau, kompetencer, ressourcer og gevinstrealisering.  Beskrivelsesdybde  Der skal her være tale om de væsentligste afhængigheder, som forventes at påvirke projektets tilrettelæggelse, styring eller leverancer. |
| [H-10](#H_10) | 1.5 Projektets vigtigste interessenter og inddragelse af andre myndigheder  Arbejdet med at identificere og inddrage interessenter starter i projektets idéfase og fortsætter gennem hele projektets levetid.  Den indledende tekst i afsnittet skal indeholde en beskrivelse af, hvordan projektet vil arbejde med interessenter, herunder om man eksempelvis vil involvere vigtige interessenter i projektet.  Derudover skal den indledende tekst indeholde en vurdering af, hvor vigtig interessenthåndteringsindsatsen er for projektets gennemførelse og gevinstrealisering.  Beskrivelsesdybde  Det indledende afsnit skal give overblik over projektets tilgang til interessenthåndtering uden at gå i dybden med konkrete planer for håndtering af hver interessent. Det skal afspejle, at projektet har reflekteret over behov og muligheder for involvering af interessenter. |
| [H-11](#H_11) | 1.5 Interessentoverblik  Beskriv projektets vigtigste interessenter i tabellen samt hvordan disse forventes at blive håndteret. Sørg for at tænke bredt, så det både er forretningsmæssige dele af egen organisation, og eventuelt andre organisationer samt de områder, som skal stå for drift, support og videreudvikling. Berørte organisationer kan også være leverandører, som fx står for myndighedens drift.  I kolonnen ”påvirkes hvordan” noteres hvorfor den pågældende interessent er en interessent, typisk fordi interessenten enten bliver påvirket af projektet imens det gennemføres, eller af projektets resultat, typisk brugere af den kommende løsning.  Medtag de 5-10 vigtigste interessenter eller interessentgrupper, som har væsentlig betydning for projektets gennemførelse og gevinstrealisering.  Hvis projektet har et meget komplekst interessentbillede, skal dette antal dog ikke være en begrænsning. I dette tilfælde medtages det nødvendige antal for at dække alle væsentlige interessenter, der har stor indflydelse på projektet.  Det betyder ikke, at projektet ikke bør udarbejde en samlet interessentanalyse, der medtager alle interessenter og med flere detaljer om de enkelte interessenter. Vedlæg eventuelt den samlede interessentanalyse og kommunikationsplan som bilag, når dette er udarbejdet. Du finder Vejledning til interessenthåndtering [her](http://www.digst.dk/styring/projektstyring/dokumenter-og-vejledninger/temavejledninger/).  **Beskrivelsesdybde**  Afsnittet skal give overblik samt indtryk af, at projektet lægger tilstrækkelig vægt på arbejdet med interessenterne. Der er ikke tale om en erstatning for projektets kommunikationsplan. |
| [H-12](#H_12) | Inddragelse af andre myndigheder  I dette afsnit skal det beskrives, hvis andre myndigheder skal afgive ressourcer til projektet eller være ansvarlige for implementering af projektets leverancer. De berørte myndigheder skal have accepteret deres rolle i forbindelse med projektet og denne accept skal være dokumenteret, eksempelvis i nedenstående tabel.  Det skal tydeligt fremgå, hvilke andre myndigheder, som vil blive væsentligt berørt af projektet – enten i gennemførelsen eller realiseringsfasen. Det er vigtigt, at det tydeligt fremgår, at projektet har en dialog med de pågældende myndigheder og at, der er truffet aftaler om samarbejdet.  Der kan også være tale om andre væsentlige samarbejdspartnere end myndigheder, som fx private aktører, interesseorganisationer eller undervisningssektoren. I dette tilfælde kan overskrifter tilpasses.  Beskrivelsesdybde  Det skal fremgå her, hvis der er andre myndigheder, der skal give så væsentlige bidrag til projektet, at det er vigtigt for projektets succes. |
| [H-13](#H_13) | 2 Projektets overordnede tilrettelæggelse  Dette kapitel beskriver de overordnede styringsrammer for projektet. Kapitlet bør give læseren en forståelse for, at projektets styringsmæssige rammer passer til projektets karakter.  En række af afsnittene i kapitlet bør startes allerede i idéfasen (fx projektets overordnede tidshorisont, økonomi m.m.) og sammen med planen for analysefasen (Bilag A) indgå i styregruppens/projektejerens vurdering af om analysefasen kan påbegyndes.  Afsnittene bør genbesøges og udbygges/præciseres i løbet af analysefasen samt i gennemførelsesfasen, ved større beslutningspunkter eller hvis projektet udsættes for større ændringer.  Beskrivelsesdybde  Det indledende afsnit skal kort opsummere de væsentligste pointer om projektets tidshorisont, økonomi og risici, og hvordan dette passer til projektets karakter og formål. Hvis de efterfølgende underpunkter tilsammen beskriver projektets overordnede tilrettelæggelse fyldestgørende, behøver der ikke nødvendigvis fyldes noget ud her på overskriftsniveau. |
| [H-14](#H_14) | 2.1 Projektets tidshorisont  Beskriv projektets overordnede forventede tidsplan i tabellen. Faserne skal følge de kriterier, der er angivet i Vejledning til Statens It-projektmodel. Særligt skal det bemærkes, at kravspecifikation, udbud og kontraktforhandling ligger i gennemførelsesfasen, og at gennemførelsesfasen løber frem til afslutning af projektet - ikke kun til go-live.  Angiv i prosa, hvilke forudsætninger der ligger bag tidsplanen, eksempelvis om projektet forventes at skulle i udbud eller er afhængig af andre projekter.  Beskrivelsesdybde  Dette afsnit skal helt overordnet give læseren indtryk af, hvor lang tid projektet forventes at vare samt de 3-5 helt centrale forudsætninger for, at planen kan forventes at holde. I idéfasen, hvor projektet endnu ikke har en projektplan, kan det være vanskeligt at angive hver enkelt fases varighed. I teksten kan det angives, at der på dette tidspunkt er tale om et foreløbigt bud. Ved afslutningen af analysefasen forventes det, at afsnittet er opdateret med den planlagte tidshorisont. |
| [H-15](#H_15) | 2.2 Projektøkonomi  Formålet med dette afsnit er at beregne de økonomiske hovedtal for at tydeliggøre investeringsrationalet bag projektet.  Afsnittet bør påbegyndes i idéfasen og indgå i beslutningen om at starte analysefasen. Herefter præciseres forventningerne til projektets økonomi i løbet af analysefasen efterhånden, som viden om projektet øges.  De økonomiske hovedtal skal opdateres ved en evt. risikovurdering ved Statens It-råd samt ved afslutning af projektets analysefase.  Beskrivelsesdybde  Dette afsnit skal helt overordnet give læseren indtryk af projektets forventede økonomi samt de 3-5 helt centrale forudsætninger for, at økonomien kan forventes at holde. Alle detaljer om forudsætninger for de angivne omkostninger og gevinster holdes i projektets business case og business case grundlag.  Færdiggørelsesgrad ved risikovurdering  Det vil klart være bedst, hvis beskrivelse og vurdering af projektøkonomien er helt på plads, jf. ”Beskrivelsesdybde” oven for, men hvis projektets økonomi ikke er analyseret i bund ved risikovurderingen, kan projektet angive projektøkonomien i spænd der udtrykker usikkerheden. |
| [H-16](#H_16) | 2.2 Projektøkonomi  Projektets økonomiske hovedtal  I tabel 2.2 skal de økonomiske hovedtal for projektet angives. Hovedtallene angiver projektets samlede projektudgifter ekskl. renter, de samlede økonomiske bruttogevinster samt projektets økonomiske rentabilitet, her angivet som nettonutidsværdien.  Nettonutidsværdien angiver hvad projektet samlet set er værd i nutidskroner, hvor alle udgift- og gevinstposter der kommer i senere år, vil have en mindre værdi. For hvert år fratrækkes 4 procent af værdien af en post. Projektet er rent økonomisk set rentabelt ved en nettonutidsværdi større end 0.  Inden den endelige business case er udarbejdet, anbefales det at anvende Digitaliseringsstyrelsens nøgletalsberegner til udregning af projektets økonomiske hovedtal. Nøgletalsberegneren kan findes [her](http://www.digst.dk/styring/projektstyring/dokumenter-og-vejledninger/procesguider-og-stoettevaerktoejer/). |
| [H-17](#H_17) | 2.2 Projektøkonomi  Samlede projektudgifter fordelt på leverancer/releases  I tabel 2.3 skal de samlede projektudgifter nedbrydes på leverance- eller releaseniveau. Det er vigtigt at nedbryde leverancerne, da det synliggør antagelserne bag estimaterne, og derved gør de samlede udgifter mere præcise.  En leverance defineres som et produkt af en aktivitet eller opgave, der er forbundet med en udgift, såsom en konsulentydelse eller internt timeforbrug. Alle aktiviteter eller opgaver i et projekt er enten generel projektledelse eller en del af en leverance.  Der kan tages udgangspunkt i nedenstående liste over generiske projektleverancer, eller projektet kan selv identificere hovedleverancer/releases. Hvis dele af nedenstående liste ikke indgår i projektet, forventes det, at projektet beskriver dette i tabel 1.7: Projektets afgrænsninger.   * Projektledelse (herunder etablering af styringsgrundlag) * Analyse af løsningsdesign * Kravspecifikation * Udbud * Udvikling * Test * Teknisk implementering * Uddannelse * Kommunikation og forandringsledelse   For hver leverance skal beregningsprincipperne angives, så det er veldokumenteret, hvordan estimaterne er fremkommet. Angiv fx den timepris eller årsværkspris, som er anvendt.  Vær opmærksom på, at når business case grundlaget er etableret ved afslutningen af analysefasen, så vil dette dokument indeholde de senest opdaterede tal. Myndigheden kan vælge at lade tabel 2.3 udgå af projektgrundlaget og kun holde business grundlaget opdateret fremadrettet – eller at holde begge dokumenter ajour. |
| [H-18](#H_18) | 2.2 Projektøkonomi  Usikkerheder ved estimaterne og fremtidige tiltag for at minimere usikkerhed  Dette afsnit er til brug for projekter, som skal risikovurderes. Vurdér estimaternes usikkerhed for omkostninger samt de økonomiske gevinster og beskriv de nødvendige tiltag, der skal til for at reducere usikkerheden.  Vær opmærksom på, at når business case grundlaget er etableret ved afslutningen af analysefasen, så vil dette dokument indeholde de senest opdaterede tal. Myndigheden kan vælge at lade afsnittet udgå af projektgrundlaget og kun holde business grundlaget opdateret fremadrettet – eller at holde begge dokumenter ajour.  Beskrivelsesdybde  Dette afsnit skal give læseren en forståelse for, hvor usikre estimaterne er, og hvordan projektet planlægger at øge sikkerheden på estimater for de punkter, der påvirker økonomien mest. |
| [H-19](#H_19) | 2.3.1 Valg af anskaffelsesform  Beskriv hvilke overvejelser, som projektet har gjort sig i forhold til at tilrettelægge anskaffelser i projeket. Angiv den valgte udbuds- eller indkøbsform, fx EU-udbud eller indkøb via rammeaftaler. Skal projektet ikke i udbud beskrives baggrunden for dette valg.  Beskriv herudover markedsdialog, som er gennemført som en del af projektets analyser.  **Beskrivelsesdybde**  Dette afsnit skal give en overordnet forståelse for, hvordan et udbud tænkes gennemført. Dette afsnit skal ikke være projektets eventuelle udbudsstrategi. |
| [H-20](#H_20) | 2.3.2 Valg af udviklingsmetode  Sæt kryds ud for den valgte udviklingsmetode og beskriv derudover, hvilke overvejelser, der ligger til grund, herunder organisationens erfaringer med denne udviklingsmetode.  Beskrivelsesdybde  Det skal fremgå tydeligt, at organisationen har gjort sig overvejelser om, hvad det vil kræve at få succes med projektet. |
| [H-21](#H_21) | 2.4 Projektorganisationen  Indsæt tegning af projektorganisationen. Sørg for, at det tydeligt fremgår, hvem der er ansvarlig for ledelse og beslutningstagning i projektet og sidder i styregruppen, hvem der er ansvarlig for den daglige styring som projektleder samt hvem, der har ansvar ift. udvikling som teamledere i projektet af forskellige typer, Product Owner og Scrum Master. Se Projektorganisationens roller og ansvar [her](https://digst.dk/styring/projektstyring/dokumenter-og-vejledninger/temavejledninger/).  Beskrivelsesdybde  Tegningen skal give et visuelt overblik over projektets ledelses-, styrings- og leveranceniveau på overordnet plan og skal således ikke omfatte samtlige projektdeltagere. Evt. tilknyttede fora som følge- eller referencegrupper kan også indgå i tegningen. |
| [H-22](#H_22) | **2.4 Projektorganisationen**  **Kriterier for valg af styregruppeformand og projektleder**  Beskriv de overvejelser, der er gjort i forhold til at udnævne styregruppeformand og projektleder. Herunder eventuelle kriterier, som er anvendt i udvælgelse af projektleder og styregruppeformand, fx:   * Projektets størrelse * Interessentlandskabets kompleksitet * Erfaring med agile udviklingsmetoder * Erfaring med forandringsledelse og gevinstrealisering * Osv.   Se *Projektorganisationens roller og ansvar* [her](https://digst.dk/styring/projektstyring/dokumenter-og-vejledninger/temavejledninger/).  De angivne personer forventes at forblive på projektet frem til afslutning så vidt muligt.  **Beskrivelsesdybde**  Afsnittet skal give et indtryk af, hvilke faktorer, der lagt vægt på i valget af styregruppeformand og projektleder. |
| [H-23](#H_23) | 2.4 Projektorganisationen  Tabel 2.5: Styregruppe og øvrige styringsroller.  Ved risikovurderingen udfyldes tabellen i det omfang, det er muligt. Ved afslutning af analysefasen forventes det, at alle oplysninger i tabellen er afklaret.  Beskrivelsesdybde  Teksten i tabellen skal give indtryk af, hvilke erfaringer styregruppemedlemmerne har som forudsætning for at udfylde rollen.  Tabel 2.6: Projektledelse og projektgruppe  Ved risikovurderingen udfyldes tabellen i det omfang, det er muligt. Ved afslutning af analysefasen forventes det, at roller, ansvar og allokeringsbehov er udfyldt, samt at der er sat navn og kompetencer på roller, der skal allokeres i den kommende projektfase.  Beskrivelsesdybde  I tabellen medtages de roller, der indgår i projektgruppen med løbende allokering.  Sørg for ikke at beskrive standardroller, medmindre der fx er ændret på ansvarsfordelingen mellem rollerne i projektet i forhold til beskrivelserne i dokumentet ”Projektets roller & ansvar”. Beskriv ansvar i forhold til projektets genstandsområde.  Under tabellen beskrives konkrete roller, som projektet har et væsentligt behov for at inddrage i forløbet, men som ikke tilknyttes som fast medlem af projektgruppen. Undgå at lave en længere oplistning af generiske rollenavne. |
| [H-24](#H_24) | 2.5 Risici og risikostyring  Beskriv de største risici, som er identificeret i projektet indtil videre, samt eventuelle handlinger for at imødegå de identificerede risici. Informationen kopieres fra risikologgen, hvor information om alle relevante risici håndteres. Hvis myndigheden har implementeret en anden model for risikostyring, kan der kopieres ind fra egen risikolog såfremt, at denne indeholder tilsvarende oplysninger.  Tabellen med projektets største risici forventes løbende opdateret.  Styregruppen bør tage stilling til, hvor risikovillig man ønsker at være i projektet.  Beskriv projektets risikoprofil, det vil sige den overordnede risiko, som organisationen påtager sig ved at igangsætte projektet. Hent gerne inspiration fra Bilag B: Risikolog. Se Vejledning til risikostyring [her](https://digst.dk/styring/projektstyring/dokumenter-og-vejledninger/temavejledninger/).  Beskrivelsesdybde  Ved afslutning af analysefasen forventes det, at der er foretaget en fuld risikoanalyse. Alle risici er opdaterede, har ejere, deres konsekvens er også udtrykt økonomisk og indgår i projektets business case grundlag og business case model.  Færdiggørelsesgrad ved risikovurdering  Såfremt det er muligt på dette tidspunkt, bør konsekvenserne af, at de 3-5 største risici indtræffer være omregnet til økonomi og lad det fremgå som foreløbig risikopulje i tabel 2.3. Hvis det ikke er muligt at omregne til økonomi på dette tidspunkt, så beskriv i stedet hvordan det forventes gjort senere i analysefasen. |
| [H-25](#H_25) | 2.5 Risici og risikostyring  Projektets tilgang til risikostyring  Dette afsnit udfyldes, når projektets tilgang til risikostyring er besluttet. Der skal lægges vægt på det operationelle arbejde med risici i projektet.  Det er IKKE hensigten, at det er myndighedens generelle tilgang til risikostyring, der beskrives. Denne kan evt. vedlægges som bilag, hvis det skønnes relevant.  Beskriv den risikostyring, der løbende vil blive anvendt i projektet, herunder   * Hvordan vil risici indgå i projektets styring og ledelse (herunder rapportering, ved beslutninger m.m.) * Hvilke kategorier vil man arbejde med? * Hvordan dokumenteres arbejdet (form og omfang)? * Hvilken rapportering er relevant? * Hvordan sikrer man en løbende identifikation af risici? * Hvordan foretages risikovurdering (hvem deltager, hvornår og hvor ofte) * Hvordan dokumenteres og overleveres og til hvem overleveres efter projektet?   Beskrivelsesdybde  Det skal fremgå tydeligt, at projektethar gjort sig overvejelser om, hvordan risici vil indgå aktivt i projektets styring og ledelse samt hvilke områder i og omkring projektet, der er forbundet med de største risici. |
| [H-26](#H_26) | 2.6 Sikkerhedsmæssig risikovurdering  Som en del af den samlede risikoafdækning, skal projektet analysere de risici, som relaterer sig til sikkerheden i og omkring it-løsningen. I dette afsnit gengives de væsentligste konklusioner fra den sikkerhedsmæssige risikovurdering, herunder de væsentligste udfordringer, risikoreducerende handlinger, samt hvordan sikkerhedsmæssige risici procesmæssigt håndteres. Sikkerhedsmæssige risici skal være indeholdt i risikolog for projektet.  Beskrivelsesdybde  Her er tale om et resumé af de væsentligste konklusioner – henvis til yderligere dokumentation – vedlæg den evt. som bilag til projektgrundlaget, hvis den vurderes at være særlig vigtig/kritisk. |
| [H-27](#H_27) | 2.7 Konsekvensanalyse vedrørende databeskyttelse  Såfremt it-løsningen skal behandle personoplysninger, rådføres organisationens databeskyttelsesrådgiver (DPO) om behovet for at gennemføre en konsekvensanalyse vedrørende databeskyttelse (DPIA) jævnfør EU’s databeskyttelsesforordning. Personoplysninger forstås som enhver information om et fysisk individ, som er identificeret eller er identificerbar. I de følgende afsnit fremhæves, hvis relevant, væsentligste konklusioner af konsekvensanalysen, risikoreducerende handlinger og evt. høring af Datatilsynet. Det bemærkes, at såfremt konsekvensanalysen viser, at it-løsningen vil føre til høj risiko for de registrerede, skal Datatilsynet - inden it-løsningen sættes i værk - høres jævnfør EU’s databeskyttelsesforordnings bestemmelse om forudgående høring. Risici afdækket i konsekvensanalysen skal være indeholdt i risikolog.  Beskrivelsesdybde  Her er tale om et resumé af de væsentligste konklusioner – henvis til yderligere dokumentation – vedlæg evt. som bilag til projektgrundlaget, hvis den vurderes at være særlig vigtig/kritisk. |
| [H-28](#H_28) | 3 Projektets løsning og levering  Kapitlet beskriver hvad projektet vil levere, og hvordan det påtænkes at blive leveret. Dette kapitel påbegyndes i idéfasen og uddybes i analysefasen. |
| [H-29](#H_29) | 3.1 Teknisk løsning, kvalitet og aftestning  3.1.1 Teknisk løsning  Beskriv kort og koncist projektets tekniske løsning, så styregruppen og udenforstående er i stand til at læse og forstå det. Der er således ikke tale om et arkitekturdokument.  Indsæt gerne en tegning, der forklarer it-løsningen konceptuelt og beskriv de forhold, som er kritiske eller særligt vigtige i forhold til den kommende løsning. Det kan fx dreje sig om (listen er ikke udtømmende – tilføj relevante forhold):   * Særlige krav ift. brugergrænseflader * Integrationer * Datagrundlag * Moduler, der tænkes indkøbt * Hvordan teknologien passer ind i et eksisterende systemlandskab * Passer arkitekturen i denne løsning til eksisterende arkitektur * Skal myndigheden selv være i stand til at foretage en løbende tilpasning af løsningen * Hvordan passer den kommende løsning ind i den eksisterende drift   Eventuelle analyser af arkitektur m.m. kan vedlægges som bilag, hvis relevant. Væsentlige konklusioner inddrages i afsnit 3.1.  3.1.2 Kvalitetssikring  Der skal ikke indsættes en samlet kvalitetsstyringsstrategi, men en kort beskrivelse af de kvalitetssikringsaktiviteter projektet planlægger på et sådant niveau, at styregruppen og udenforstående er i stand til at læse og forstå det.  3.1.3 Test  Beskriv overordnet tilgang til test af it-produkterne i projektet  Beskrivelsesdybde (gælder hele afsnit 3.1)  Dette afsnit er en opsummering af overvejelserne vedrørende løsningen. Det erstatter på ingen måde arkitekturdokumenter eller andre specifikationer.  Det er vigtigt i beskrivelsen at tage hensyn til målgruppen for dette dokument. Afsnittet skal f.eks. kunne give projektets styregruppe og Statens It-råd en overordnet forståelse for den tekniske løsning, planlagte kvalitetssikringsaktiviteter og test.  Færdiggørelsesgrad ved risikovurdering (gælder hele afsnit 3.1)  Det forventes, at løsningens centrale elementer er på plads og beskrevet. Hvis der fortsat er udeståender, så beskrives, hvad projektet skal foretage sig for at få løsningen endeligt besluttet.  Hvis myndigheden på et tidligt tidspunkt ønsker at drøfte basale forhold omkring valget af den tekniske løsning, kvalitetssikring og/eller test kan MKI kontaktes herom. |
| [H-30](#H_30) | 3.2 Projektets overordnede tidsplan/releaseplan  Indsæt en opsummering af projektets tidsplan/releaseplan. Tilpas overskriften, afhængigt af om projektet anvender agil udvikling.  Her angives projektets overordnede tidsplan. Tidsplanen skal fremgå med milepæle. Det anbefales, at projektet i så høj grad som muligt planlægges efter at opnå tidlig gevinstrealisering.  Tidsplanen kan være visuel eller i tabelform. Projektets hovedmilepæle bør fremgå tydeligt.  Beskriv derudover de væsentlige principper bag udarbejdelse af tidsplanen, herunder om der er benyttet:   * erfaringer fra afsluttede projekter * dialog med andre myndigheder eller leverandører * bottom-up estimering * lov eller aftalebundne deadlines   Såfremt projektet eksekveres med en agil udviklingsmetode, skal projektets overordnede tidsplan erstattes af en releaseplan med prioriterede produkter.  Angiv også aktiviteter til organisatorisk implementering samt måling af tidlige indikatorer og gevinster i projektperioden på overordnet niveau.  Beskrivelsesdybde  Planen skal beskrives på et overordnet niveau, som dog gør det muligt for læseren at vurdere, om planen umiddelbart ser realistisk ud. |
| [H-31](#H_31) | 3.3 Samarbejdet med eksterne leverandører  Dette afsnit udfyldes endeligt, når der truffet valg om leverandør. De ønsker, som myndigheden måtte have til samarbejdet og styringen bør dog være overvejet tidligere og indgå som krav i udbudsmaterialet.  Beskriv bl.a. (listen er ikke udtømmende, tilføj gerne punkter):   * Hvordan samarbejdet med de(n) valgte leverandør(er) kommer til at foregå. Hvordan fungerer eskalationsvejene? Er der fx aftalt, hvornår leverandøren skal løfte risici og andre udfordringer? * Hvordan leverandøren indgår i projektorganisationen, og indsæt gerne en tegning. * Hvilke nøgleroller leverandøren udfylder i projektorganisationen. * Hvordan projektlederen følger op på fremdrift og forbrug i forhold til tidsplan, herunder leverandørens rapportering til projektleder.   Det bør bl.a. fremgå, hvordan projektlederen påtænker at styre projektet, hvis leverandøren ”blot” stiller ressourcer eller et team til rådighed, men ansvaret for planlægning og gennemførelse af projektet ligger hos myndigheden. Tilsvarende skal det beskrives, hvordan projektlederen styrer projektet, hvis leverandøren har et leveranceansvar.  I *Kodeks for det gode kunde-leverandørsamarbejde* findes inspiration til etablering af et godt samarbejde.  Beskrivelsesdybde  Beskrivelsen skal gøre det muligt for læseren at vurdere, om det er muligt for myndigheden at bevare kontrollen med leverandøren – og dermed projektet, således at risici og problemstillinger kan håndteres effektivt. Afsnittet opdateres om nødvendigt, når en eventuel leverandør er valgt. |
| [H-32](#H_32) | 4 Organisatorisk implementering  Kapitlet udfyldes i analysefasen og beskriver den indsats, som skal gøres mens projektet eksekveres. Den organisatoriske implementeringsindsats, der måtte være nødvendig efter projektets afslutning i realiseringsfasen beskrives i gevinstrealiseringsplanen i business case grundlaget.  Kapitlet beskriver projektets organisatoriske implementering, herunder hvilke organisationer der skal modtage projektets leverancer. Dette kapitel skal udfyldes i tæt samarbejde med gevinstejer(e) og eventuelt lokale gevinstejere, som også skal give deres vurdering af, hvor stor en forandring der er tale om samt hvor vanskelig den bliver at lykkes med. |
| [H-33](#H_33) | 4.1 Omfanget af den organisatoriske implementering  Beskriv kort og præcist hvilke organisatoriske enheder, der er omfattet af projektets organisatoriske implementering og dermed gevinstrealisering.  For hver enhed omfattet af implementering beskrives:   * Hvori består forandringerne for den enhed (nye påkrævede kompetencer, ændringer i egen arbejdsform, procesændringer, nye brugergrænseflader, organisatoriske ændringer m.m.) * Hvor stor en forandring er der tale om * Hvor mange personer bliver berørt * Er der eksterne interessenter, som bliver berørt * Andre relevante forhold   Beskriv gerne de nødvendige kompetencer der skal til for at drive forandringen samt andre dele af den organisatoriske forandring der er relevant.  Beskrivelsesdybde  Afsnittet skal give et overblik over omfanget af den organisatoriske implementering som en del af grundlaget for at planlægge den konkrete implementeringsindsats med aktiviteter og ressourcer m.m. |
| [H-34](#H_34) | 4.2 Vurdering af den nødvendige forandringsindsats  For hver modtagerorganisation gives en samlet vurdering af, hvor omfattende den organisatoriske implementeringsindsats bliver for modtagerorganisationen og de berørte medarbejdere. Er der tale om gennemgribende forandringer med dertilhørende store udfordringer, eller er det blot mindre optimeringer af nuværende arbejdsprocedurer? Opdel gerne beskrivelsen på forskellige bruger typer/grupper, da indsatsen kan variere meget for disse.  Beskriv også, i hvilken grad gevinstejer eller lokale gevinstejere vurderer, at modtagerorganisationen er i stand til at gennemføre forandringen. Sværhedsgraden bør angives af gevinstejeren i modtagerorganisationen ud fra skalaen: ”svært, udfordrende, mindre udfordrende, kun få forandringer”.  For projekter, som omfatter flere myndigheder, giver den overordnede gevinstejer for den pågældende myndighed/organisation sin overordnede vurdering af den nødvendige forandring.  Tabel 4.1: Nødvendig forandringsindsats  Anvend tabellen som en hjælp til at give et samlet overblik over den nødvendige forandringsindsats. Kommenter gerne tabellen og giv en samlet opsummering og vurdering af, hvor stor en udfordring, det bliver at sikre en vellykket implementering.  Beskrivelsesdybde  Beskrivelsen her skal give et overblik over, hvor stor den samlede indsats bliver samt en vurdering af, hvor svært det bliver at gennemføre. Afsnittet skal gøre det muligt at vurdere, om gevinstrealiseringsplanen er realistisk og om der er afsat tilstrækkeligt med ressourcer (økonomiske og medarbejdere) til at gennemføre den organisatoriske implementering med succes.  Færdiggørelsesgrad ved risikovurdering  Der bør være en indledende vurdering af forandringsindsatsen ved risikovurderingen. Den estimerede nødvendige indsats kan angives som et spænd for at afspejle estimatets usikkerhed. Afsnittet bør færdiggøres parallelt med udarbejdelsen af business case grundlaget. |
| [H-35](#H_35) | 5. Projektevaluering  Dette afsnit udfyldes, når gennemførelsesfasen afsluttes og projektorganisationen nedlægges. Det er væsentligt, at der i evalueringen af projektet fokuseres på fremadrettet læring. |
| [H-36](#H_36) | 5.1 Opfyldelse af formål samt realisering af tidlige indikatorer og ikke-økonomiske gevinster i projektforløbet  Beskriv, i hvilket omfang projektet har opfyldt sit formål på dette tidspunkt. Hvis formålet endnu ikke er fuldt realiseret, så beskriv om det forventes at ske og hvad, der gøres for at sikre opfyldelsen af formålet.  Beskriv i hvilket omfang projektet fik indfriet de succeskriterier styregruppen formulerede i *styregruppeaftalens* punkt 0.1.  Beskriv endvidere, om de tidlige indikatorer for gevinstrealisering af ikke-økonomiske gevinster er opnået. Hvis det ikke er tilfældet, hvad er der så gjort for at rette op på det og sikre gevinstrealiseringen?  Hvis det var forventet, at der også skulle realiseres gevinster i gennemførelsesfasen, er dette så sket i forventet omfang? Hvis ikke, hvad bliver der gjort for at rette op på det? |
| [H-37](#H_37) | 5.2 Realisering af tidlige indikatorer og økonomiske gevinster i projektforløbet  Beskriv i hvilket omfang de tidlige indikatorer for gevinstrealisering af økonomiske er opnået. Hvis de ikke er opnået i forventet omfang, hvad er der så gjort for at rette op på det og sikre gevinstrealiseringen?  Hvis det var forventet, at der skulle realiseres økonomiske gevinster i gennemførelsesfasen, er dette så sket i forventet omfang? Hvis ikke, hvad bliver der gjort for at rette op på det.  Angiv nøgletal for projektet i nedenstående tabeller. Kommentér de væsentligste afgivelser i forhold til baseline.  Kommentér udfaldet af risikopuljen for projektet. |
| [H-38](#H_38) | 5.3 Evaluering af projektet  Evaluér projektet med fokus på fremadrettet læring. Beskriv, hvad der har været afgørende for projektets mulighed for at indfri projektets mål og krav (både positivt og negativt). Til beskrivelsen kan tages udgangspunkt i følgende spørgsmål:   * Hvad var den positive læring fra projektet, og hvad skal man gøre næste gang? * Hvad gik galt? Hvordan undgår man gentagelser? * Hvad kan andre projekter i staten lære af jeres projekt? * Hvordan sikres det, at læringen gives videre? |
| [H-39](#H_39) | 5.3.1 Evaluering af projektets tidsplan  I hvilken grad har projektet overholdt sin tidsplan? Begrund afvigelser, og beskriv læringspunkter. |
| [H-40](#H_40) | 5.3.2 Evaluering af organisering og interessentinddragelse  Beskriv erfaringerne med organisering og interessentinddragelse. Formulér i hovedpunkter, hvad der er lært, og hvad der kan henholdsvis gentages og gøres anderledes i næste projekt.  Særligt for de konkrete roller, er det vigtigt at have et fremadrettet fokus. Fx betragtninger om fremadrettede krav til bemanding, allokering, fordeling af ansvar eller andet, der kan bidrage til, at efterfølgende projekter har større sandsynlighed for at lykkes. |
| [H-41](#H_41) | **5.3.3 Evaluering af leverandørsamarbejde**  Evaluér samarbejdet med leverandøren. Udled erfarings- og læringspunkter.  Vedlæg to eksemplarer af slutevalueringsskemaet fra Statens IT-råd udfyldt af hhv. projektleder (og projektgruppe) samt leverandøren. |
| [H-42](#H_42) | 5.4 Status for overdragelse til drift  Giv en status for projektets overdragelse af leverancer til drift og forretning i henhold til overdragelsesaftaler og den gennemførte tekniske implementering.  Beskriv kort eventuelle risici, der vedrører drift. |
| [H-43](#H_43) | 5.5. Afvigelser ift. den seneste statusrapportering  For projekter, som er blevet risikovurderet, beskrives her en forklaring på afvigelsen, hvis projektet afviger fra de forventninger, der blev beskrevet i senest indsendte statusrapport til Statens It-råd. |
| [H-44](#H_44) | 6 Bilag  Listen omfatter de obligatoriske bilag til projektgrundlaget. Hvis der tilføjes yderligere bilag, skal de tilføjes i bunden af listen, da der refereres til de obligatoriske bilag i teksten i selve projektgrundlaget. |
| [H-45](#H_45) | Bilag A: Plan for analysefasen  Analysefasens varighed  Angiv start- og slutdatoerne for projektets analysefase og beregn det antal måneder, som analysefasen forventes at vare.  Analysefasens forventede udgifter  Angiv de interne og eksterne omkostninger forbundet med analysefasen. Indsæt gerne rækker, hvis det er hensigtsmæssigt at opdele udgiftsposterne yderligere – fx hvis der anvendes flere eksterne leverandører eller hvis de interne omkostninger skal opdeles på flere organisatoriske enheder.  Planen for analysefasen  Indsæt planen for projektets analysefase og beskriv væsentlige forudsætninger for at den kan overholdes. Angiv som en del af planen, hvilke roller/ressourcer, der allokeres til projektet i analysefasen.  Planen kan have den form, som projektlederen finder mest fornuftig i forhold til projektets kompleksitet, eksempelvis et gant-diagram, en aktivitetsliste med start-slutdatoer eller en tidslinje.  Beskrivelsesdybde ved tidspunkt for risikovurdering:  Planen for analysefasen bør udarbejdes i idefasen og indgå i myndighedens beslutning om at igangsætte analysefasen. Planen indgår også i dialogen om, hvornår i analysefasen, det vil være passende at foretage projektets risikovurdering.  På tidspunktet for risikovurderingen, bør udestående arbejde for den resterende del af analysefasen fremgå. Endvidere bør der være tilpas tid tilbage af analysefasen til, at det er muligt at gennemføre eventuelle anbefalinger fra It-rådet. |
| [H-46](#H_46) | Bilag B: Risikolog  Udarbejd projektets risikolog og vedlæg som bilag.  For vejledning henvises vejledningen i selve risikologgen. |
| [H-47](#H_47) | Bilag C: Projektets risikotjekliste  Udfyld projektets risikotjekliste og vedlæg som bilag. Du finder risikotjeklisten [her](https://digst.dk/styring/projektstyring/dokumenter-og-vejledninger/). |