



Guide til det gode projektmateriale

Juni 2021

Indholdsfortegnelse

Indledning.....	2
Guide til indhold i PID.....	3
1. Formål, baggrund og nødvendighed	3
2. Mål og succeskriterier	4
3. Leverancer og projektomfang	5
4. Interessentanalyse.....	8
5. Organisering	10
6. Tidsplan.....	12
7. Business case	14
8. Risikostyring.....	16
9. Arkitektur.....	18
10. Systemforvaltning.....	19
11. Kvalitetsstyring	21

Indledning

Denne guide er udviklet til Sekretariatet for Regionernes It-råd og de projekter, som skal risikovurderes.

Guiden er et støtteværktøj, der kan anvendes af projekterne som vejledning til udarbejdelse af den PID (med tilhørende bilag), som skal indsendes ifm. risikovurderingen. Guiden kan anvendes som tjekliste af rådsmedlemmer, sekretariat og vurderingsteam i gennemførelse af risikovurderingen.

Guiden er emneopdelt. For hvert emne er der to afsnit:

- Tjekliste for det gode projektmateriale.
Feltet "Score" kan anvendes af projektet til at "hakke af", om alt er ok ift. tjeklisten.
Feltet "Score" kan anvendes af vurderingsteamet til at angive vurdering af indholdet med en score fra 0-4, hvor 0 = ringe og 4 = meget godt.
Feltet "Kommentar" kan anvendes til at skrive noter om indholdet. Det kan bruges af projektet i intern proces eller af vurderingsteamet i risikovurderingssituationen.
- Gode råd og overvejelser om emnet, som projektet og Vurderingsteamet kan anvende til inspiration. Det er ikke alle råd og overvejelser, der direkte bør afspejles i projekt materialet – det kan også være gode råd til processen, som skal lede frem til materialet.

Ved spørgsmål til tjeklisten eller rådene, kan sekretariatet for Regionernes It-råd kontaktes.

God fornøjelse.

Guide til indhold i PID

1 Formål, baggrund og nødvendighed

Tjekliste	Score 0-4 (0=ringe, 4= meget godt)	Kommentar
Formålet er skarpt formuleret og begrundet		
Det er tydeligt, hvem de væsentlige interessenter er – og hvor mange der er af dem		
Formålet er relevant for alle væsentlige interessenter – og opbakning fra dem er dokumenteret		
Ophæng til strategier, lovgivning mv. er tydeligt		
Baggrunden giver information nok til, at læseren forstår kontekst og overvejelser – uden at være for lang		
Nuværende situation (hvis projektet ikke gennemføres) er beskrevet med fordele og ulemper		
Der er en klar beskrivelse af, hvad konsekvenserne er af ikke at gennemføre projektet (fremskrivning af nuværende situation)		
Konsekvenser af ikke at gennemføre projektet er beskrevet både økonomisk og forretningsmæssigt (fx udfordringer med kvalitet)		

Gode råd og overvejelser

- Formålet bør være formuleret så konkret, at det ikke kunne være gældende for et andet lignende projekt.
- Gives der et klart billede af den fremtidige situation, hvor projektet er realiseret? Og kan alle væsentlige interessenter se sig selv i beskrivelsen?
- Er konsekvenser af ikke at gennemføre projektet for væsentlige interessenter angivet?
- Er det undersøgt, om erfaringer fra lignende projekter kan indhentes?
- Hvis projektet er tværsektorielt, er det da tydeligt, hvem der har hvilken interesse i projektet, og hvad fordele/ulemper er for hver af de væsentlige interessenter?
- Er fremtidig udvikling af 0-scenariet skrevet ind (såfremt projektet ikke gennemføres)? Fx en brændende platform med stigende vedligeholdelsesomkostninger, udfasning af support på eksisterende teknologi mv.

2. Mål og succeskriterier

Score 0-4 (0=ringe, 4= meget godt)		
Tjekliste		Kommentar
Der er fælles fodslag og enighed om retning i projektet fra alle væsentlige interessenter		
Der er klart definerede mål og succeskriterier for projektet		
Mål og succeskriterier er målbare		
Målene stemmer overens med gevinster i business casen		
Der er tilknyttet dato til hvert mål		
Der er en klar ejer for hvert mål (rolle/stilling eller navn)		
Målemetoden for at følge op på realisering af mål er klart beskrevet		
Det fremgår, hvem der har ansvar for at måle på realiseringen af mål		

Gode råd og overvejelser

- Skriv, hvem der har været med til at formulere mål (fx interessentworkshop, styregruppemøde eller hvis mål kommer fra ØA, ekstern konsulentrapport eller lign.).
- Er der væsentlige interessenter ift. mål, som ikke er en del af styregruppen eller den øvrige governance?
- Skriv også, hvis der er negative mål - er der tilfredshed, som mindskes hos en interessent, fordi det bliver smartere og sparer penge hos en anden interessent?
- Er mål og succeskriterier identificeret med inddragelse af de parter, som efterfølgende skal eje mål og gevinster? Sørg for, at der er overensstemmelse mellem deltagere i målformulering og de ejere af mål, som står i tabellen.
- Sørg for, at der i styregruppen er en klar prioritering af projektretkantens elementer: Tid, ressourcer, scope/kvalitet ift. at opnå målene. Dokumentér prioriteringen i kapitel 2 i prosatekst, hvis beslutning er taget.
- Er der taget stilling til sandsynlighed for eller usikkerhed omkring realisering af gevinster? Dokumentér, hvis der er mål, som er mere usikre eller sværere at opnå end andre.
- Er det beskrevet, hvordan hver ansvarlig for mål/succeskriterium er taget i ed mht. at føle ejerskab for målet?
- Er det undersøgt, om lignende mål kunne realiseres i andre projekter? Henvisning til dokumenterede gevinster og effekter i lignende projekter mindsker usikkerhed om realisering.
- Har projektet en plan for forandringsledelse med tilhørende kommunikationsaktiviteter, der sikrer, at de relevante parter i og uden for projektet bakker op om målet? Henvis evt. til kapitel 4 om interessentanalyse eller det tilsvarende bilag.
- Er der en høste/så-problematik, hvor de, der høster gevinsterne, er langt væk fra de, der sår (fx hvis nogle interessenter skal registrere mere data for, at andre kan få fordelene ved at trække data ud)? Hvis ja, er det ekstra vigtigt, at begge parter er repræsenteret i styregruppen og har været med til at definere målene og vil stå på mål for dem.

3. Leverancer og projektomfang

Tjekliste	Score 0-4 (0=ringe, 4= meget godt)	Kommentar
Leverancer er nedbrudt og virker strukturerede og gennemtænkte		
Det ser troværdigt ud, at projektets mål og succeskriterier kan realiseres med de leverancer, der er identificeret (leverancelisten er fuldstændig)		
Der er styr på afhængigheder mellem leverancer		
Listen indeholder både slutleverancer (blivende leverancer når projektet er afsluttet) samt delleverancer, så fremdrift kan monitoreres		
Leverancelisten indeholder både hårde leverancer (fx it-systemer, vejledninger mv.) og bløde leverancer (gennemført uddannelse, gennemførte forandringsledelsesaktiviteter mv.)		
Der er tydelige kvalitetskrav til hver leverance, som er SMARTE (specifikke, målbare, ansvarsfordelte, realistiske, tidsbegrænsede)		
Det er tydeligt, hvem der skal reviewe og godkende hver leverance – og eventuelle ændringer til leverancen		
Der er taget stilling til godkendelsesproces, fx om det sker ved review, styregruppemøde, gennemførelse af test eller lign.		
Det ser realistisk ud at kunne nå tidsfristerne for leverancerne		
Der er en klar opdeling af leverancer mellem det fælles projektteam og projektteam i hver region		
Der er sammenhæng mellem fælles leverancer og leverancer fra projektteams i hver region (tidsfrister kolliderer ikke, der er tænkt over afhængigheder mellem leverancer mv.)		
Der er udarbejdet en klar afgrænsning ift. leverancerne. Fx er det angivet, hvis der er leverancer, som forventes udarbejdet i andre sektorer, fx kommuner		
Der er udarbejdet en faseplan (bilag til PID), som giver styregruppen et klart overblik over, hvilke leverancer de skal tage stilling til ift. hver faseovergang		

Gode råd og overvejelser

Identifikation af leverancer

- Udarbejd et gevinstdiagram, som angiver sammenhæng mellem aktiviteter, leverancer, resultater og mål – hvilke resultater skal være nået for at kunne opfylde målene, hvilke leverancer skal udarbejdes for at skabe resultaterne, og hvilke aktiviteter er de rette for at skabe gode leverancer? Angiv derefter, hvilke leverancer der er fællesregionale, og hvilke der skal udarbejdes i hver region. Brug dette som udgangspunkt for leverancelisten.
- Hvis der er uklarhed over, hvilke leverancer der er behov for, så indsæt en analyseleverance, som skal klargøre dette.
- Hvis scope ikke er endeligt fastlåst (eller snit mellem fællesregionalt og regionalt ansvar er uklart), inkluder da en scope-leverance tidligt i projektet.
- Interessentanalyse og analyse af forandringsparathed kan give vigtige input til leverancelisten og bør derfor udføres så tidligt i projektet som muligt.

Kvalitetssikring

- Manglende kvalitetssikring kan medføre, at det først for sent opdages, at kvaliteten ikke er god nok, hvorfor leverancen skal ændres, og dermed først leveres senere og evt. med øgede udgifter. Projektet bør derfor forholde sig til hvilke ønsker og krav, der er til leverancernes kvalitet samt hvem, der skal godkende kvaliteten af den enkelte leverance. Jo mere specifik kvalitetsprocessen er beskrevet, desto bedre – husk at tjekke sammenhæng til kapitel 11 om kvalitetssikring.
- Læg kvalitetssikring af alle leverancer (men især leverandørleverancer) ind så tidligt som muligt. Fælles ansvar for løbende sikring af kvalitet af leverancer mellem kunde og leverandør giver bedre resultater end skænderier om kvalitet, efter leverandøren har afleveret. Særligt ift. softwareudvikling skal der være fokus på så tidlig kvalitetssikring som muligt – enten ved agil udvikling med hyppige afleveringer og tests eller ved designafprøvning, prototypetests og reviews med ”rigtige brugere” mv. ift. vandfaldsudvikling.
- Hvis der er stor usikkerhed ift. indholdet af en leverance, fx ifm. indførelse af ny teknologi, lovgivning eller lignende, sørg da for hyppig kvalitetssikring af delleverancer.
- Er der indtænkt tilstrækkelig involvering af faglige specialister (ofte klinikken) i udarbejdelsen eller kvalitetssikring af leverancerne?

Ejerskab til leverancer

- Er aftagerne til leverancerne blevet involveret i definition af leverancer? Særligt ift. behovet for forandringsledelsesleverancer, er det vigtigt, at repræsentanter for aftagerne er blevet spurgt om deres behov og ønsker til proces.
- Hvis der er modstand blandt interessenter ift. at tage ejerskab til leverancer, kan man med fordel definere et scopemøde, hvor vigtighed og sammenhæng mellem leverancer drøftes.
- Er der foretaget afstemning af forventninger til leverancer mellem bestilleren (fx en linjefører eller en bruger) og den udførende (fx en delprojektleder)?

Afhængigheder

- Husk at overveje afhængighederne mellem leverancerne. Særligt afhængigheder mellem fællesregionale og regionale leverancer er væsentlige at styre. Tænk også i, hvordan afhængigheder styres og følges op på i projektet.
- Udarbejd et billede (fx i gevinstdiagrammet), der tydeliggør afhængigheder mellem leverancer, så kritisk vej kan identificeres.

Gode råd og overvejelser

Sammenhæng til ressourceallokering

- Tjek ressourceallokering ift. leverancerne. Lav fx et overordnet estimat på, hvor mange timer udarbejdelse af hver leverance vil tage – og krydstjek med, om der er ressourcer nok til dette i afsnittet organisering.
- Er der risiko for, at en eller flere ressourcer er flaskehalse ift. udarbejdelse af leverancer? Læg i så fald en særlig plan for opfølgning på fremdrift.

Prioritering af projekttrekanten

- Vær opmærksom på og følg prioritering af projekttrekanten – er det tid, ressourcer eller scope/kvalitet, som er vigtigst i projektet? Det er styregruppens ansvar at tage stilling til dette.

4. Interessentanalyse

Score 0-4 (0=ringe, 4= meget godt)		
Tjekliste		Kommentar
Det er tydeligt, hvem der er projektets interessenter		
Alle de væsentligste interessenter er medtaget i interessentanalysen		
Hvor det er relevant, er konkrete navne indsat ift. interessentinvolvering		
Mål og ønsker er veldefinerede og hænger sammen med mål for projektet (defineret i kapitel 2)		
Alle væsentlige interessenter har leverancer i kapitel 3 (krydstjek)		
Involveringen af interessenter sker på en hensigtsmæssig måde (involvering i styregruppe, projektgruppe, referencegruppe, projektaktiviteter, review mv.)		

Gode råd og overvejelser
<p>Interessentinvolvering</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tæt involvering af interessenter kan være tidskrævende, men er den bedste vej til at sikre kvalitet og accept. • Er væsentlige interessenter indtænkt i organiseringen (kapitel 5)? • Er der taget stilling til, hvilke interessenter, der har beslutningskraft og hvilke, der "bare" skal høres? • Er de allervigtigste interessenter repræsenteret i styregruppen på et niveau med beslutningskraft? • Og er styregruppen blevet sammentømret, så deltagerne tager fælles ansvar frem for kun at pleje egne interesser? • Er der interessenter, som ikke bakker helt op om eller er direkte imod projektet? Tænk i tæt involvering og i leverancer, som kan påvirke dem i en positiv retning. <p>Interessentstrategi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Er der (i bilaget Interessentanalyse) en strategi for involvering af interessenterne? Strategien bør omfatte balancering af involvering ift. ressourcekrav, differentieret involvering og en beregning af, hvad interessentinvolveringer vil kræve af projektressourcer. • Er det politiske interessentlag indtænkt? • Er der afsat ressourcer i budgettet til interessenthåndtering, fx møder med ledelser, kommunikationsressourcer, nyhedsbreve etc.? <p>Kommunikation</p> <ul style="list-style-type: none"> • Er der særlige udfordringer med at formidle projektets indhold (fx faglige termer og begreber, som ikke er omsat til dagligdagsprog)? I så fald, indsæt kommunikationsstrategi som en leverance. • Hvordan sikres en ensartet kommunikation om projektet, såvel internt i projektet som til eksterne interessenter? • Er centrale kommunikationsaktiviteter med i leverancelisten i kapitel 3?

Gode råd og overvejelser

- Aftal klare snit mellem kommunikation som håndteres af hhv. det fælles projekt, de regionale projekter og af interessenter i andre sektorer.

Forandringsledelse

- Udarbejd en analyse af forandringsparathed for hver interessent. Hvem har sværest ved at acceptere forandringerne? Og er det afspejlet i leverancerne i kapitel 3?
- Findes en strategi og plan for forandringsledelsen? Ofte udføres forandringsledelsen tæt på interessenterne og nedprioriteres i projekterne, da ansvaret er distribueret ud (nogle gange til en anden sektor end projektets). Men hvad skal projektet levere af materiale og støtte for, at forandringen gennemføres bedst muligt?
- Afsæt budget til forandringsledelse for at minimere risiko for uensartet, utilstrækkelig og/eller manglende håndtering.
- Er ansvaret for forandringsledelse afspejlet i organisationsstrukturen i kapitel 5?

5. Organisering

Score 0-4 (0=ringe, 4= meget godt)		
Tjekliste		Kommentar
Der er udpeget en styregruppeformand og en styregruppe		
Styregruppens repræsentanter afspejler de væsentligste interessenter (kapitel 4) og ejerskab for mål (kapitel 2)		
Der er etableret et projektteam med dækning af relevante roller ift. projektets natur (tjek ift. leverancer i kapitel 3)		
Projektallokeringen ser fornuftig ud ift. leverancernes omfang og kompleksitet		
Der er etableret relevante fora med klare mandater		
Der er taget stilling til den regionale organisering, og denne har et naturligt ophæng til (samspil med) den fællesregionale organisering		
Referencestrukturen for fora og organisering er klar og afbilledet i en figur		
Der er klarhed over projektdeltagernes og -foraenes funktion/rolle, ansvar, opgave- og mandatbeskrivelser i det fællesregionale projekt		
Der er klarhed over projektdeltagernes og -foraenes funktion/rolle, ansvar, opgave- og mandatbeskrivelser i de regionale projekter		

Gode råd og overvejelser

Styregruppe

- Styregruppeformanden bør være den interessant med mest på spil ift., om projektet lykkes og kan realisere mål og gevinster - helst en forretningsansvarlig person frem for en it-ansvarlig.
- Styregruppemedlemmerne bør tilsammen repræsentere alle væsentlige typer af interessenter. Det er ikke vigtigt, at alle regioner er repræsenteret, hvis blot de udpegede medlemmer sikrer varetagelse af fællesregional interesse frem for snæver egeninteresse.
- En velfungerende styregruppe har ofte max 5-7 medlemmer. Store styregrupper bliver oftest interessefora, som har svært ved at tage fælles ansvar og rettidige beslutninger.
- Er der en velformuleret agenda for styregruppemøderne i styregruppeaftalen?
- Er der en klart defineret eskalationsvej, som sikrer, at det ikke blot er ressourcernes driftsorganisation, der eskaleres til?

Projektteam

- Det er oftest en fordel, hvis projektteamets ressourcer er fuldtidsallokeret frem for deltidsallokeret.
- Er projektet afhængigt af flaskehalsressourcer? I så fald, hvordan sikres den bedst mulige anvendelse af dem?

Gode råd og overvejelser

- Er der taget stilling til, hvordan projektteamet skal fungere i det daglige – hvor ofte mødes de (hvis de ikke kan sidde sammen til dagligt) og hvor? Hvad gøres for at sammentømre projektteamet?
- Projektlederen bør udarbejde et overordnet tjek af kompetencer ift. de leverancer, der skal udarbejdes. Har projektet de nødvendige kompetencer? Hvor og hvornår er der behov for at supplere med ad hoc kompetencer?
- Er det tydeligt, hvor der evt. anvendes eksterne konsulenter, og hvilke kompetencer de i så fald skal dække? Er disse udgifter medtaget i budgettet (business case)?

Involvering

- Er brugerne godt nok repræsenteret? I projektteamet og i fora? Hvordan sikres kvalitetssikring af leverancer i den etablerede struktur?
- Hvem er meningsdannere/ambassadører blandt såvel brugere som teknikere? Skal/kan de involveres?
- Hvordan sikres inddragelse og balancering af interessenter i tværsektorielle projekter? Fx i referencegrupper.
- Hvordan er eventuelle modstandere af projektet tænkt ind i governance?
- Er der tilstrækkelige ressourcer til leverandørhåndtering (for at sikre dagligt konstruktivt samarbejde mere end kontrakt-drøftelser)?
- Er der usikre områder i projektet (fx ny teknologi), hvor der mangler ressourcer internt, eller hvor kompetencebehov ikke er kendt? I så fald hvordan håndteres det i projektet?
- I projekter med mange ressourcer og kompetencer er der risiko for, at "for mange kokke fordærver maden" – for mange ressourcer kan hæmme en effektiv styring og realisering af et projekt, da der bruges unødvendig tid på planlægning, koordinering og opgavefordeling. Det kan også skabe lange beslutningsprocesser.
- I tværsektorielle og tværregionale projekter, kan der opstå magtkamp om udvalgte poster eller dobbeltbemanding og delt mandat, hvilket øger risikoen for manglende fremdrift, hvis der ikke kan opnås enighed på de dobbeltbemandede poster. Hvordan undgås dette i projektet?

6. Tidsplan

Score 0-4 (0=ringe, 4= meget godt)		
Tjekliste		Kommentar
Der er udarbejdet en overordnet faseplan for projektet i overensstemmelse med RSI's projektmodel		
Faseplanen er opdelt i relevante ledelsesfaser		
Der er udarbejdet en overordnet tidsplan for projektet		
Tidsplanen virker realistisk ift. de leverancer, der er angivet i kapitel 3 og de krav til udbud/anskaffelse, der fremgår af kapitel 10		
Prioritering af rækkefølge af aktiviteter virker logisk, effektiv og realistisk		
Væsentlige overvejelser om tidsplanens udformning (argumentation for tidsmæssig længde af faser) fremgår af materialet		
Tidsplan er valideret af centrale interessenter		
Tidsplanen angiver både tidsplan for fællesregionale aktiviteter og regionale aktiviteter		
Tidsplanen lister afhængigheder til centrale deadlines uden for projektets ansvar (fx ved fællesoffentlige projekter)		
Tidsplan og ressourceestimerer stemmer overens		
Væsentlige usikkerheder vedr. tidsplanen er angivet som noter		
Det fremgår tydeligt af planen, hvor styregruppen har væsentlige beslutningspunkter		
Der er indarbejdet en tidsmæssig buffer i projektet		

Gode råd og overvejelser

- Nedbryd tidsplanen ud fra Prince2-princippet om produktnedbrydning. For hver leverance estimeres centrale aktiviteter for at realisere leverancen. Match disse med hovedmilepæle i tidsplanen.
- Udarbejd en risikovurdering for hvert element i tidsplanen – hvad er worst case/best case tidsmæssigt – og udarbejd tidsplanen baseret på denne (evt. ud fra trepunktsestimering).
- Sørg for, at tidsplanen også indeholder forandringsledelsesaktiviteterne og ikke kun de tekniske aktiviteter.
- Sørg for, at processer uden for projektet, fx sags gange ifm. politiske høringer, ikke er underestimeret eller ikke inkluderet i planen.
- Er der indlagt tilstrækkelig tid til de mest risikofyldte aktiviteter/leverancer, jf. risikoanalyse?
- Tilrettelæg styring af og opfølgning på projektets aktiviteter og leverancer for at sikre fremdriften og rettidig opdagelse af forsinkelser.
- Er der indregnet den fornødne tid til analyser? Mange projekter kan have tendens til at sætte for lidt tid af til analyser for at vise fremdrift og sikre færdiggørelse af analysefasen.

Gode råd og overvejelser

- Beslut, hvordan reviews/kvalitetssikring skal indgå i planen (samspil med kapitel 11) – så der er tid nok til kvalitetsaktiviteter.
- Er der udarbejdet ressourceestimer for hver aktivitet baseret på roller, så det efterfølgende er muligt at afprøve, om der er afsat tilstrækkeligt med ressourcer til opgaverne?
- Hvilke aktiviteter kræver specialistkompetencer? De skal ofte planlægges særskilt, da de er flaskehalse i organisationen.

7. Business case

Tjekliste	Score 0-4 (0=ringe, 4= meget godt)	
	Score	Kommentar
Projektets investeringer er estimeret pba. projektets leverancer (tjek ift. leverancer i kapitel 3)		
Projektets gevinster er estimeret pba. projektets leverancer (tjek ift. leverancer i kapitel 3)		
Investeringer og gevinster er estimeret for hhv. fællesregionalt niveau og for hver region, der deltager i projektet (se business case-kapitel i PID, kapitel 7, og det tilsvarende bilag)		
Investeringer og gevinster er brudt ned til meningsfulde poster		
Investeringer og gevinster er periodiseret (se business case-bilag til PID)		
Periodiseringen er meningsfuld ift. tidsplanen (se kapitel 6)		
Usikkerheden for estimater af både investeringer og gevinster er beskrevet i PID'en		
Finansieringen af projektets investeringer er beskrevet i PID'en		
Der er en tilstrækkelig buffer til at håndtere risici		

Gode råd og overvejelser

- Projektets investeringer og gevinster bør estimeres pba. af nedbrydning af projektets leverancer, gerne med tydelige estimater for hver leverance og gevinst.
- Estimaterne af både investeringer og gevinster estimeres bedst ved en bottom-up-tilgang, hvor fællesregionale og regionale estimater summeres (business case-bilaget til PID'en følger denne tilgang).
- Tegn evt. et forudsætningsdiagram som hjælp til at nedbryde omkostnings- og gevinstelementer i business casen (fx nedbrydes investeringer i hardware, software og eksterne konsulentytelser, hardware nedbrydes i servere og driftspakke etc.).
- Projektets estimater for både investeringer og gevinster bør brydes så langt ned som muligt, så det er muligt meningsfuldt at estimere posterne.
- Er usikkerheden forbundet med estimaterne af både gevinster og investeringer beskrevet? Dette kan hjælpe med til at klarlægge og håndtere eventuelle ændringer i estimaterne.
- Hvis usikkerheden er meget stor, anbefales det at bruge trepunktsestimering, hvor omkostning beregnes som: $(\text{Omkostning best case} + 3 \cdot \text{forventet omkostning} + \text{omkostning worst case}) / 5$
- Projektets finansiering bør beskrives for at sikre det planlagte forbrug ifm. projektets investeringer. Tag særligt stilling til, hvilke dele der finansieres af det tværregionale projekt, og hvilke der finansieres af hver af de deltagende regioner – og/eller af øvrige parter (fx statslige myndigheder og kommuner).
- Afstem gevinstsiden med de interessenter, der skal eje gevinsterne (jf. gode råd i kapitel 2).

Gode råd og overvejelser

- Planlæg, hvornår business casen opdateres - som minimum ved de indlagte faseovergange i RSI's projektmodel.
- Husk at afsætte økonomi til forandringsledelse – det er en ofte overset post.

8. Risikostyring

Score 0-4 (0=ringe, 4= meget godt)		
Tjekliste		Kommentar
Projektet har en strategi for risikostyring, som beskriver, hvordan projektet vil arbejde med risici		
Væsentlige risici er afdækket og beskrevet		
Sandsynlighed og konsekvens er beskrevet for alle risici		
Der er en dækkende beskrivelse af hhv. forebyggende og imødegående handlinger ift. projektets risici		
Der findes en klar beskrivelse af, hvordan der følges op på risici samt evt. håndtering hvis en risiko indtræffer		
Der er defineret klart ejerskab til projektets risici		
Projektet har en opdateret risikolog med angivelse af konsekvens og sandsynlighed (se bilaget "Risikostyring" til PID'en)		
Risikostyringen er balanceret ift. den risikoprofil, som afspejles i den udfyldte risikotjekliste		

Gode råd og overvejelser

- En risikostrategi bør indeholde overordnede beskrivelser af projektets tilgang til arbejdet med risici, styregruppens involvering samt håndtering af risici (hhv. minimerende og imødegående tiltag), når de indtræffer.
- Projektets særligt risikofyldte områder afhænger af projektets beskaffenhed og bør gives ekstra opmærksomhed. Udfyldelse af risikotjeklisten giver vigtigt input til risikofyldte områder, men typiske kendetegn for risikofyldte projekter er:
 - Gennemførelse af udbud
 - Tværsektorielle projekter
 - Projekter baseret på ny teknologi hvor kompetencer er begrænsede
 - Projekter med høste/så-problematik (gevinster realiseres andre steder end der, hvor projektet er ejet)
- Risikologgen kan med fordel udarbejdes med inddragelse af flere interessenter og kompetencer, som kan se projektet udefra. Fx RITA ift. risici ved arkitektur eller faglige specialister vedr. risici ift. det sundhedsfaglige personales ibrugtagning af projektets leverancer.
- Ejerskabet til de identificerede risici er afgørende for håndteringen. Alle væsentlige risici bør ejes af et medlem af styregruppen og ikke af fx projektlederen for at sikre løbende opfølgning og fokus.
- Hvis der er risici ift. usikre/ukendte områder/scope mv. bør det afspejles i tidsplanen og leveranceplanen, hvor tidlig afklaring af disse bør indgå.
- Jo mere konkret forebyggelse og imødegåelse er beskrevet, desto bedre. Vage formuleringer som "håndteres af styregruppen" betyder ofte, at der ikke gøres noget.
- Sørg for at sætte drøftelse af risikobilledet på styregruppens dagsorden til hvert møde. Dette kan fx stå i risikostrategien og i styregruppeaftalen.

Gode råd og overvejelser

- Hvis der er risici, som kan have store økonomiske konsekvenser ved indtrædelse, bør det overvejes at inkludere en risikopulje i budgettet til dette.

9. Arkitektur

Score 0-4 (0=ringe, 4= meget godt)		
Tjekliste	Score	Kommentar
Den nuværende forretningsarkitektur er beskrevet (inkl. aktører, lokationer, organisationer med deres respektive funktioner og forretningsobjekter/-begreber) i et flow uden skelen til it-systemer		
Den tilsvarende fremtidige forretningsarkitektur er beskrevet		
Løsningsarkitektur i form af nuværende applikationslandskab er beskrevet		
Den fremtidige løsningsarkitektur er beskrevet		
Workflowet fremgår af den nye arkitekturmodel		
Der er udarbejdet en migreringsplan, som beskriver i hvilken rækkefølge, ændringerne skal implementeres for at komme fra nuværende situation til fremtidig situation		
Såfremt der er et eksisterende system, som erstattes: Det er beskrevet, hvordan cut over gennemføres (overordnet set)		
Det er tydeligt, hvilke standarder arkitekturen skal bygge på – både regionale og fællesoffentlige		
Der er taget hensyn til eventuelle referencearkitekturer på området		
Der er udarbejdet en overordnet begrebs- og datamodellering for systemet		
Det er tydeligt, hvilke snitflader systemet har til øvrige systemer – herunder eventuelle snitflader til (fælles)offentlige systemer		
Det er angivet, hvilke sikkerhedsstandarder, som sikkerheden skal baseres på		
Sikkerheden er dimensioneret ift. den opgave, som systemet skal løse		

Gode råd og overvejelser

- Overvej den indflydelse, som valg af udviklingsmodel har på arkitekturen - skal der fx anvendes fællesregionale eller fællesoffentlige komponenter eller referencearkitekturer?
- Udarbejd tegning over arkitekturen (både forretningsarkitektur og løsningsarkitektur).
- Har RITA (eller medlemmer af RITA) været inde over oplægget til arkitektur?
- Er der sammenhæng mellem arkitekturbeskrivelsen og de leverancer, der er beskrevet i kapitel 3?
- Inddrag (relevante) kerneinteressenter i review af arkitekturen – særligt forretningsarkitektur.
- Ved tværsektorielle projekter: Har alle parter deltaget i udarbejdelse eller review af arkitektur?

10. Systemforvaltning

Score 0-4 (0=ringe, 4= meget godt)		
Tjekliste		Kommentar
Det er tydeligt, hvad der er behov for at anskaffe som en del af projektet		
Det er angivet, hvilke leverancer der anskaffes eksternt, og hvilke der anskaffes/udvikles internt		
Alle anskaffelsesleverancer indgår i listen over leverancer i kapitel 3		
Der er taget begrundet stilling til valg af udbudsform		
Udbudsformen passer til anskaffelsen		
Der er foretaget markedsafdækning af mulige leverandører		
Der er gennemført passende dialog med markedet ift. scoping af leverancerne og behov-/kravspecifikation		
Tidsplanen for udbud (se kapitel 6) er realistisk ift. kravene til anskaffelse/udbud		
Governance afspejler leverandørsammensætningen (fx ift. styregruppe)		
Der er taget stilling til behovet for videreudvikling		
Overordnede krav til driften er identificeret (fx krav til opetid og support)		
Der er taget stilling til placering af systemforvaltning		
Der er skabt overblik over eventuelle afhængigheder af andre systemer		
Der er taget stilling til placering af det operationelle ansvar for driften (internt/eksternt)		

Gode råd og overvejelser

Anskaffelse

- Undersøgelser i Staten viser, at de fleste udbud tager 12 måneder, hvorimod projekterne ofte planlægger med 6-9 måneder. Sørg derfor for at planlægge med buffer ift. anskaffelse og udbud.
- Udarbejd en udbudsstrategi, som mere fokuseret angiver, hvordan udbuddet skal gennemføres, kriterier for valg af leverandør(er), detailtidsplan og ressourcebehov til gennemførelse.
- Afsøg markedet – det er ikke forbudt at orientere sig og holde møder med leverandørerne, så længe dette sker neutralt ift. at sikre, at leverandørerne er ligestillede i efterfølgende udbud.
- Tag stilling til, hvem der skal godkende udbudsmaterialet. Det er ofte omfattende, og beslutningstagerne har derfor brug for en tilrettelagt proces, hvor eksperter har sagt god for indholdet, inden det præsenteres i styregruppen.
- Juridiske kompetencer kan ofte være flaskehalse ift. gennemførelse af udbud. Sørg derfor for, at der er indregnet og allokeret specifikke juridiske ressourcer til projektet.
- Såfremt der er behov for at vælge flere leverandører for at kunne varetage det samlede indhold, øges styringskompleksiteten, hvilket bør være afspejlet i governance.
- Sørg for at udbud og kontrakt matcher udviklingsmodellen (fx agil udvikling).

Gode råd og overvejelser

Drift og vedligehold

- Væsentlige krav til drift og vedligehold skal være identificeret. Tag gerne udgangspunkt i standardliste over typisk indhold af disse (svartid, opetid, tilgængelighed, adgang til support for sundhedsfagligt personale mv).
- Overvej kadencen for efterfølgende releases/ændringer til systemet – forventes mange lovændringer, ændringer i integrationer, ændringer i data, ændringer i sikkerhed mv, som vil stille krav til driften/driftskontakt med en leverandør?
- Organisering af drift og vedligehold kan med fordel tænkes ind fra start. Ved fællesregionale projekter skal der tages stilling til, hvem der skal have systemforvaltningsansvaret. Dette bør også stå i kapitel 5 vedr. organisering.

11. Kvalitetsstyring

Score 0-4 (0=ringe, 4= meget godt)		
Tjekliste		Kommentar
Projektet har en strategi for kvalitetsstyring		
Centrale typer af produkter er identificeret		
Det er beskrevet, hvordan kvalitetssikring vil blive foretaget ift. hver type produkt		
Relevante kvalitetsstandarder og politikker i regionerne er beskrevet ift. specifikke produkttyper		
For tværsektorielle projekter: Øvrige relevante kvalitetsstandarder og politikker er beskrevet		
Eventuelle krav til overholdelse af specifikke kvalitetssikringsmetodikker (fx høringer) er afspejlet i projektets tidsplan (se kapitel 6)		

Gode råd og overvejelser
<ul style="list-style-type: none"> • En kvalitetsstrategi bør indeholde overordnede beskrivelser af kvalitetsstandarder for projektets leverancer samt beskrivelse af den løbende kvalitetsstyring af de produkttyper, som projektet skal levere. Tjek og beskriv, hvilke standarder der evt. er fællesregionalt, regionalt og i øvrige sektorer (hvis projektet er tværsektorielt) – og tag stilling til, hvordan disse spiller sammen. • Hver produkt- eller leverancebeskrivelse bør indeholde kvalitetskrav og en henvisning til, hvilken kvalitetssikringsmetode, der anvendes for at godkende produktet/leverancen. • Overvej, hvordan I vil sikre, at relevante interessenter høres og tager ansvar for kvaliteten, fx ift. test af it-systemer eller godkendelse af uddannelsesmateriale. • Ved involvering af 3. partsleverandører bør det sikres, at der er klare kvalitetsbeskrivelser, som skal opfyldes inden godkendelse af leverancer – og veldefinerede kvalitetssikringsmetoder til så tidligt som muligt at identificere fejl og mangler (fx struktureret høring/review af designdokumenter i udkast). • Projektet bør særligt overveje, hvilke testaktiviteter, der skal indgå som del af kvalitetssikringen. • Projektet bør undersøge, hvilke regionale og nationale krav til kvalitet og kvalitetssikring der skal tages højde for i projektet. Det kan være krav til overholdelse af arkitekturstandarder og sikkerhedsstandarder (se også kapitel 9 om arkitektur). Det kan også være overholdelse af nationale servicemål og politikker på sundhedsområdet (fx Nationalt kvalitetsprogram for sundhedsområdet).