



Miljø- og
Fødevareministeriet
Landbrugsstyrelsen

Projektgrundlag (PG)

CAP2020 IT regelimplementering

25.02.2020

Dokumentversion: 1.5

[Opdatér med nye versionsnumre løbende så der eksisterer et revisionsspor over ændringerne i Projektgrundlaget]			
Version nr.	Dato	Udarbejdet/revideret af	Ændringer/bemærkninger
0.1	23.12.2020	PEPO	Indarbejdet bemærkninger til første udkast fra TINJUL
0.2	08.02.2021	PEPO	Indarbejder bemærkninger fra FRJO. Økonomi udestår – afventer business case
1.0	16.02.2021	PEPO	Indarbejdet bemærkninger fra JONSIM, GIJEFA samt JESAVN samt indarbejdet 1. udkast til business case
1.1	22.02.2021	PEPO	Indarbejdet bemærkninger fra DIGST materialetjek
1,5	25.02.2021	PEPO	Indarbejdet opdateret business case samt godkendt af JONSIM og GIJEFA

Indhold

0.	Indledning, læsevejledning og nuværende status	4
0.1	Dokumentets nuværende status	6
1.	Projektets kontekst og rammer	7
1.1	Baggrund for projektet	7
1.2	Projektets formål	8
1.3	Projektets gevinster	11
1.3.1	Ikke-økonomiske gevinster	11
1.3.2	Gevinstdiagram	13
1.4	Projektets omfang og afgrænsninger	14
1.5	Projektets afhængigheder	19
1.6	Projektets vigtigste interessenter og inddragelse af andre myndigheder	20
2.	Projektets overordnede tilrettelæggelse	23
2.1	Projektets tidshorisont	23
2.2	Projektøkonomi	23
	Usikkerheder ved estimerterne og fremtidige tiltag for at minimere usikkerhed	25
2.3	Overvejelser om anskaffelsesform og udviklingsmetode	26
2.3.1	Valg af anskaffelsesform	26
2.3.2	Valg af udviklingsmetode	26
2.4	Projektorganisationen	27
2.5	Risici og risikostyring	33
	Projektets tilgang til risikostyring	34
2.6	Sikkerhedsmæssig risikovurdering	35
2.7	Konsekvensvurdering vedrørende databeskyttelse	35
3.	Projektets løsning og levering	36
3.1	Teknisk løsning, kvalitet og aftestning	36
3.1.1	Teknisk løsning	36
3.1.2	Kvalitetssikring	38
3.1.3	Test	39
3.2	Projektets overordnede tidsplan/releaseplan	39
3.3	Samarbejdet med eksterne leverandører	40
4.	Projektets organisatoriske implementering	41
4.1	Omfanget af den organisatoriske implementering	41
4.2	Vurdering af den nødvendige forandringsindsats	42
5.	Projektevaluering	44
5.1	Opfyldelse af formål samt realisering af projektets succeskriterier, tidlige indikatorer og ikke-økonomiske gevinster i projektforløbet	44
5.2	Realisering af tidlige indikatorer og økonomiske gevinster i projektforløbet	44
5.3	Evaluerings af projektet	44

5.3.1	Evaluering af projektets tidsplan	44
5.3.2	Evaluering af organisering og interessentinddragelse.....	44
5.3.3	Evaluering af leverandørsamarbejde.....	46
5.4	Status for overdragelse til drift.....	46
5.5	Afvielser ift. den seneste statusrapportering	46
6.	Bilag.....	47
	Bilag A: Plan for analysefasen	48
	Plan for analysefasen	48
	Bilag B: Risikolog.....	49
	Bilag C: Projektets risikotjekliste	50
7.	Oversigt over hjælpetekster.....	51

0. 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 eksempelttekst, 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.

Denne boks er henvendt til de personer, der rent praktisk skal arbejde med at udfylde projektgrundlaget.

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.

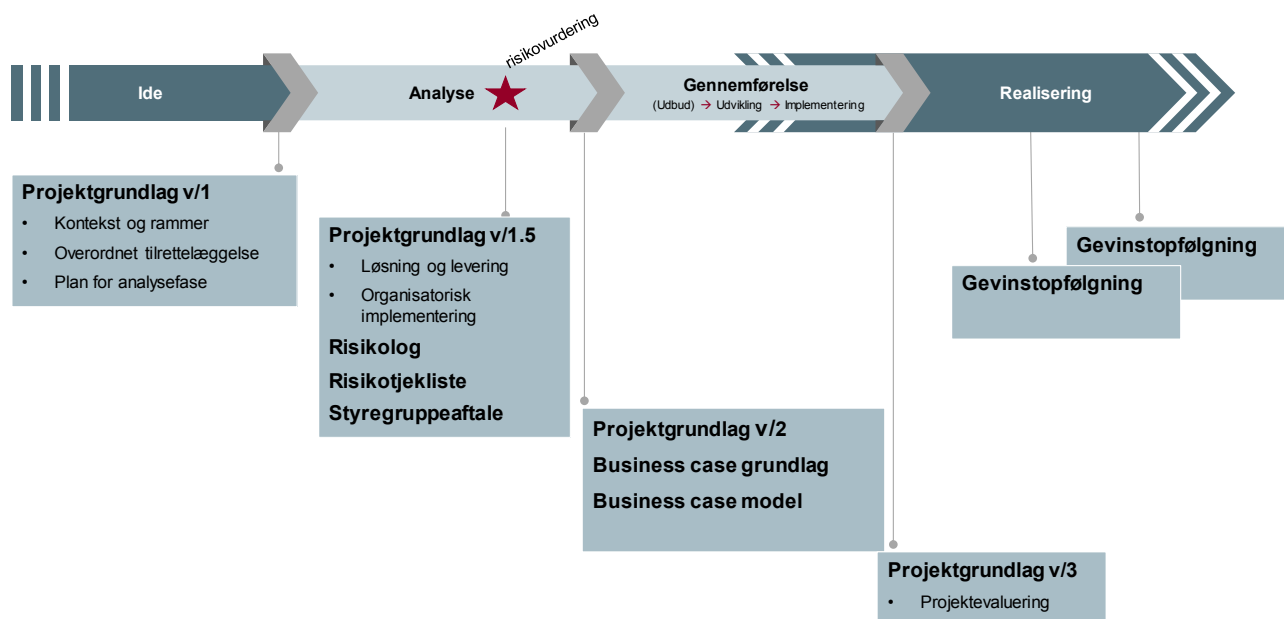
Dokumentet er udformet således, at det følger projektets livscyklus og kan støtte de processer og afklaringer, som løbende skal foretages i hele projektets levetid.

Projektgrundlaget påbegyndes derfor i projektets idéfase, hvor de relevante afsnit påbegyndes. Derefter opdaterer og udbygger projektet løbende sit projektgrundlag undervejs, 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 10 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.

0.1 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-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) <i>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.</i>	☒
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)	☐

1. Projektets kontekst og rammer

H-2

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

1.1 Baggrund for projektet

H-3

EU's landbrugspolitik er gældende i en 7-årig periode, og EU står nu overfor en kommende ny landbrugsreform CAP2020, som forventes at træde i kraft fra januar 2023. Landbrugsstyrelsen (LBST) er ansvarlig for implementering og administration af EU's landbrugspolitik i Danmark. Dette projekt skal derfor sikre den IT-mæssige understøttelse af reglerne og administrationen af reformen.

EU-Kommissionen præsenterede den 1. juni 2018 sit udspil til den kommende EU-landbrugspolitik under CAP2020, som oprindeligt skulle træde i kraft fra januar 2021. Forhandlingerne er forsinkede, og det forventes nu, at CAP2020 skal træde i kraft fra januar 2023. Landbrugspolitikken vil gælde til og med 2027. Slutåret 2027 udskydes ikke på grund af forsinkelserne.

I Kommissionens udspil bliver der lagt op til 9 overordnede målsætninger med CAP2020, som stadig er under forhandling:

- 1) at støtte en bæredygtig landbrugsindkomst og modstandsdygtighed i hele EU med henblik på at øge fødevarerens sikkerhed
- 2) at øge konkurrenceevnen og styrke markedsorienteringen, herunder større fokus på forskning, teknologi og digitalisering
- 3) at forbedre landbrugernes position i værdikæden
- 4) at bidrage til modvirkning af og tilpasning til klimaændringer samt bæredygtig energi
- 5) at fremme bæredygtig udvikling og forvaltning af naturressourcerne såsom vand, jord og luft
- 6) at bidrage til beskyttelsen af biodiversitet, forbedre økosystemtjenesterne og bevare levesteder og landskaber
- 7) at tiltrække unge landbrugere og fremme virksomhedsudviklingen i landdistrikterne
- 8) at fremme beskæftigelse, vækst, social inklusion og lokal udvikling i landdistrikterne, herunder bioøkonomien og bæredygtigt skovbrug
- 9) at forbedre det europæiske landbrugs reaktion på samfundets krav til fødevarer og sundhed, herunder kravene til sikre, nærende og bæredygtige fødevarer samt til dyrevelfærd.

Med målsætningerne lægger Kommissionen op til, at landbrugspolitikken fremover skal fremme fokus på miljø, klima, biodiversitet, udvikling af landdistrikter, fødevaresektoren og et velfungerende indre marked.

Samtidig lægger Kommissionen op til en højere frihedsgrad i implementeringen. Dette skal blandt andet ske ved at medlemsstaterne selv skal være ansvarlige for at formulere og designe den nationale landbrugspolitik (en såkaldt *CAP-plan*), som skal udmøntes igennem støtte- og kontrolordninger. Dermed er der lagt op til et skift fra et detaljeret fokus på overholdelse af regler fra EU's side til i højere grad selvbestemmelse ud fra overordnede definerede rammer med henblik på at opnå en mere effektiv landbrugspolitik.

De specifikke målsætninger medfører sammen med større frihedsgrad i implementeringen, at LBST står overfor en omfattende implementeringsopgave i forhold til at sikre, at den nødvendige IT-understøttelse af CAP2020-ordninger er specificeret og implementeret rettidigt.

Kommissionens udspil er under forhandling i EU. Regeringens oplæg til CAP2020 forventes at blive forhandlet nationalt fra januar 2021 og frem i foråret, hvilket kan medføre ændringer til det nuværende scope. Endvidere kan efterfølgende EU-forhandlinger samt EU's godkendelse af CAP-Planen medføre ændringer, som vil påvirke projektets scope. Der tages i projektgrundlaget udgangspunkt i det nuværende udspil, som er fremlagt til regerings koordinationsudvalg i efteråret 2020.

Tabel 1.1: Primær årsag til at starte projektet

Angiv den primære årsag til at starte projektet	Lovgivning
---	------------

1.2 Projektets formål

Projektets overordnede formål er at sikre en rettidig og effektiv IT-understøttelse af CAP2020 for årene 2023-2027. Projektet skal sikre understøttelse af de politiske regler, krav og intentioner som defineres under CAP2020. Endvidere skal projektet sikre at der kan foretages den nødvendige dokumentation og afrapportering til EU.

Nye regelkrav i medfør af CAP2020

Implementeringen af reformer er en tilbagevendende begivenhed, som styrelsen har stor erfaring med at håndtere. LBST administrerer og IT-understøtter således allerede i dag en lang række ordninger under den nuværende landbrugsreform.

Oplægget til CAP2020 tager udgangspunkt i den nuværende CAP2013, men med et skærpet fokus på, at sikre de målsætninger som Kommissionen har introduceret med CAP2020-oplægget. Med et øget fokus på miljø- og klimatiltag introduceres nye ordninger, og eksisterende ordninger ændres. For de nye ordninger, er her tale om såkaldte arealbaserede Eco-schemes støtteordninger, der skal motivere til forskellige miljø- og klimamæssige tiltag hos landbrugere. Disse nye ordninger skal fungere, som ekstra støtte i tillæg til en basisstøtte, som også eksisterer i dag (kaldes Grundbetaling under CAP2013 og Basisindkomststøtte under CAP2020). Tillige vil der være projektbaserede støtteordninger, der skal understøtte målsætningerne

Grøn støtte, som under CAP2013 fungerer som en ekstra støtte for at landbrugere lever op til en række grønne krav, bliver under CAP2020 gjort til obligatorisk støttekrav. Det vil sige, at hvis landbrugere ikke lever op til de grønne krav under CAP2020, vil de blive trukket i støtten.

Med et øget fokus på miljø og klima følger også et øget ønske om at understøtte biodiversitet hos landbrugere. Der er derfor med CAP2020 lagt op til at tillade en vis andel¹ af såkaldte *småbiotoper* i marken.

Nedenstående er det samlede nuværende udspil over CAP2020-støtteordninger opstillet:

CAP2020 Støtteordning	Forventning til om ordning indføres i CAP2020
Basisindkomststøtte (inkl. små-biotoper)	Sandsynlig

¹ Andelen er under forhandling

Slagtepræmie	Sandsynlig
Unge Landbrugere (indkomststøtte)	Sandsynlig
Unge landbrugere (etableringsstøtte)	Sandsynlig
ECO-scheme Økologisk Arealtilskud	Sandsynlig
ECO-scheme omlægning Miljø- og klimavenligt græs	Sandsynlig
ECO-scheme Biomasseslæt	Sandsynlig
Udtagning af Kulstofrige lavbundsarealer	Sandsynlig
Etablering af N-vådområder	Sandsynlig
Engangskompensation	Sandsynlig
Måltrettet N-Regulering	Sandsynlig
Minivådområder	Sandsynlig
Privat skovrejsning	Sandsynlig
Fysiske vandløbsindsatser på landbrugsjord	Sandsynlig
Miljø- og klimateknologi og grøn bioraffinering	Sandsynlig
Rydning/hegning	Sandsynlig
Biodiversitetsvirkemidler i skov	Sandsynlig
Ø-støtte	Sandsynlig
Pleje af græs- og naturarealer	Sandsynlig
Lokale Aktionsgrupper (LAG)	Sandsynlig
Frugt og grønt	Sandsynlig
Bier	Sandsynlig
Økologisk investeringsstøtte	Mindre sandsynlig
ECO-schemes til ikke-produktive elementer	Mindre sandsynlig
Yderligere Eco-schemes fra 2024	Mindre sandsynlig

Støtteordninger, der er markeret med prioritet "sandsynlig", indgår som ordning til regeringens oplæg af ordninger under CAP2020. For ordninger med prioritet "ikke sandsynlig" drøftes det p.t. om de skal indgå i udspillet eller ej.

Som nævnt er reglerne, og dermed støtteordningerne og krav til støtteordningerne, på nuværende tidspunkt under forhandling, hvilket kan medfører ændringer til udspillet.

Den højere grad af national selvbestemmelse, som der er lagt op til i CAP2020, betyder, at LBST arbejder for at indføre en ensretning af kontrol og beregning af sanktioner på baggrund af kontrollen på tværs af støtteordningerne, ligesom satellitbaseret kontrol (monitorering) søges udbredt til flere ordninger. I den nuværende reform præger forskellige kontrol- og sanktionsmodeller støtteordningerne, hvilket er u hensigtsmæssigt i forhold til ansøgeren, administrationen og IT-understøttelsen. En ensretning under CAP2020 vil dog medføre, at der for hver af de ovenstående støtteordninger skal etableres IT-understøttelse af en ensrettet kontrol- og sanktionsmodel.

Med den højere grad af selvbestemmelse følger også et krav om afrapportering på EU's målsætninger. EU opstiller i forbindelse med målsætningerne en række indikatorer, som der skal afrapporteres på. LBST leverer under den nuværende reform flere typer af rapporter til EU, men i forhold til nuværende afrapportering, skal der i højere grad leveres afrapportering på effekten af de opstillede målsætninger, og samtidigt er der fra EU's side lagt op til at fristen for afrapportering afkortes. Dette kræver, at der under CAP2020 etableres en velfunderet organisering omkring data samt at de rette datakilder er nemt til rådighed ved udtræk af data. Datakilderne skal sikres i IT-understøttelsen af støtteordningerne.

IT-understøttelsen af CAP2020 sikres i LBST via IT-opsætning (konfigurering) i rammesystemerne CAP-TAS (**C**ommon **A**gricultural **P**olicy – **T**ilskuds **A**dministrations **S**ystem) og IMK (**I**nternet **M**ark**K**ort). Systemerne udgør styrelsens strategiske IT-plattform, som også understøtter den nuværende landbrugsreform CAP2013. IT-opsætningen implementeres af LBSTs nuværende organisatoriske setup af agile teams i to ART'er (Agile Release Trains), der er organiseret som to selvstændige enheder Projekt-ART og Areal-Art.

Areal-Art varetager de arealbaserede støtteordninger samt ordninger, hvor der gives direkte støtte. Med direkte støtte menes udbetalingsordninger, hvor der ikke først gives tilsagn. Projekt-ART varetager projektbaserede støtteordninger.

Hvor CAP2020 ikke kan understøttes inden for systemernes rammer, vil det være nødvendigt med udvikling af rammesystemerne, som varetages af eksterne leverandører. I forhold til det nuværende udspil forventes der indtil videre behov for ekstern udvikling ift. at kunne understøtte Basisindkomststøtte (små-biotoper) samt Biodiversitetsvirkemidler i skov.

Implementering af CAP2020 i forhold til Landbrugsstyrelsens strategi, handlingsplan og regelarbejde

Formålet med projektet vil ikke alene være en understøttelse af CAP2020 krav, men det skal også medvirke til at sikre konsolidering LBSTs virksomhedsstrategi og IT handlingsplan, hvor det specielt er et stort kundefokus samt digitalisering af understøttelsen, som er i centrum. Projektet skal sikre at leverancernes karakter er i tråd med de overordnede målsætninger i styrelsens virksomhedsstrategi.

Landbrugsstyrelsen har i dag med en stor og komplekst IT-systemportefølje. I henhold til styrelsens IT-handlingsplan søges det at konsolidere systemporteføljen på styrelsens strategiske IT-platformer CAP-TAS og IMK og samtidig søges ældre systemer udfaset. Dette skal højne digitaliseringen og sikre et bedre kundefokus samt en stabil og effektiv administration af støtteordningerne. Endvidere skal understøttelsen varetages af systemer, der kan understøtte styrelsens strategi.

I forhold til understøttelse af CAP2020 er det første skridt taget i det igangværende IT-projekt "CAP2020 IT fundament" i form af systemanalyser samt systemmigreringer til CAP-TAS/IMK for kritiske forretningsområder, som forventes videreført under CAP2020. Projektet "CAP2020 IT fundament" har fokus på forberedelse af systemerne til implementering af CAP2020, hvor dette projekt har fokus på implementering af

selve reglerne i det etablerede IT fundament. CAP2020-ordninger, der i dag understøttes på styrelsens ældre IT-platforme, skal migreres til CAP-TAS/IMK. Helt konkret vil det for regelimplementeringsprojektet medføre, at ordningerne Bier, Frugt og Grønt samt Biodiversitetsvirkemidler i skov skal migreres til CAP-TAS, da de i dag er understøttet af de ældre rammesystemer BTAS og Tilskov.

I Landbrugsstyrelsens virksomhedsstrategi er det målsætningen, at det skal være nemt at være kunde i samspillet med styrelsen, og afgørelser skal kunne træffes hurtigere, så udbetalingerne kan nå tidligt ud til kunderne. Dette skal ske gennem en øget kundeinddragelse, en mere effektiv administration, som især skal opnås gennem øget automatisering, øget driftsstabilisering, et bedre digitalt samspil med kunderne og hurtigere time-to-market for implementeringen af nye støtteordninger. Disse strategimål skal sikres ved implementeringen af støtteordningerne. Dette skal bl.a. ske ved et obligatorisk forløb med inddragelse af relevante kunder ved design samt implementering af hver støtte-ordning.

Arbejdet og implementeringen af CAP2020 er en omfattende opgave, der strækker sig fra det tidligere regulararbejde til idriftsættelse af administration og IT-understøttelse. Der er derfor nedsat et selvstændigt program for CAP2020, for at sikre sammenhængen fra regulararbejdet til implementeringen, og det skal samtidigt sikre at LBSTs strategi konsolideres hele vejen igennem. Dette projekt indgår i programmet, men afgrænser sig til alene at omhandle IT-implementeringen af CAP2020 støtteordningerne.

H-4

Opsummerende og situationen hvis projektet ikke gennemføres

Formålet med projektet er dermed via LBSTs nuværende organisatoriske setup og med udgangspunkt i virksomhedsstrategi og IT-handlingsplan, at implementere den lovbestemte understøttelse af CAP2020 i form af støtteordninger. Administrationen af EU's landbrugsreform er LBSTs hovederhverv, og en manglende IT-understøttelse kan medføre omfattende underkendelser fra EU/manglende refusion fra EU, manglende offentlig digitalisering af lovgivning samt et enormt manuelt ressourceforbrug på håndtering af regler.

1.3 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.

Der er på nuværende tidspunkt ikke identificeret væsentlige økonomiske gevinster, hvilket skyldes, at projektets hovedformål er implementering af ny lovgivning.

H-5

1.3.1 Ikke-økonomiske gevinster

Tabel 1.4: Gevinstoversigt for ikke-økonomiske gevinster

ID	Gevinst-navn	Gevinst-type	Beskrivelse	Gevinstejer
G1	Direkte støtte, herunder	Ikke økonomisk	Den direkte støtte udgør langt hovedparten af styrelsens udbetalinger. Eco schemes er nye arealbaserede støtteordninger som introduceres med CAP2020. Det er derfor	Enhedschef, Arealtilskud

ID	Gevinst-navn	Gevinst-type	Beskrivelse	Gevinstejer
	eco schemes, kan udbetales rettidigt		et vigtigt gevinstmål, at der sikres IT-understøttelse, så den direkte støtte udbetales rettidigt	
G2	Rettidig åbning af Fællesskema under CAP2020	Ikke økonomisk	Der skal sikres IT opsætning af de første direkte støtteordninger (ansøges i Fællesskemaet på Tast Selv) under CAP2020, som skal åbne for ansøgninger 1. februar 2023.	Enhedschef, Arealtilskud
G3	Opfyldelse af sagsbehandler-mål for projektstøtten	Ikke økonomisk	Målet vedrører projektstøtteordningerne, hvor der opsættes mål for hvor hurtigt tilsagn og udbetaling kan foretages med den nye IT implementering af CAP2020 projektstøtteordninger. Målene opsættes for at levere en korrekt, hurtig og effektiv administration af projektstøtten under CAP2020.	Enhedschef, Projekttilskud Enhedschef, Skov- og Naturtilskud
G4	Rettidig afrapportering til EU	Ikke økonomisk	EU opstiller under CAP2020 en række indikatorer, som der årligt skal afrapporteres på til EU. Afrapporteringen skal gøre EU i stand til at vurdere, om implementeringen i Danmark lever op til CAP2020 målsætningerne. Afrapporteringen til EU kaldes "Performancerapporten". Der skal i IT-opsætningen af støtteordningerne sikres data svarende til indikatorerne, som nemt kan hentes til afrapportering.	Enhedschef, Data & Analyse Enhedschef, Tilskudsudbetaling Enhedschef, Økonomi

Tabel 1.5 Estimering af årlige ikke-økonomiske gevinster

Ikke-økonomiske gevinster		
Gevinst	Gevinstestimat	Beregningsprincipper
G1	90% af ansøgninger om direkte støtte skal være udbetalt 1. december 2023 97% af ansøgninger om direkte støtte skal være udbetalt 31. januar 2024	%-del af ansøgninger til den direkte støtte Målene opgøres i forhold til tidspunktet, hvor den godkendte ansøgning sendes til udbetaling i systemet (TUS - Tilskuds UdbetalingsSystem), hvilket registreres i sagsbehandlingssystemet (CAP-TAS), hvorfra der tages udtræk.
G2	Det skal være muligt, at ansøge om de første støtteordninger via Fællesskema d. 1. februar	Ansøgningsskema tilgængelig for erhvervet på landbrugsstyrelsens hjemmeside
G3	75% af tilsagnsansøgninger for projektstøtte afgjort inden for 60 dage	%-del af tilsagnsansøgninger for projektstøtteordningerne samt 5-del af udbetalingsanmodningerne for projektstøtteordningerne.

	70% af udbetalingsanmodninger er afgjort inden for 90 dage	Målene opgøres ved hjælp af manuelle styringsark og baserer sig på afgjorte sager. De er gældende for ordninger opsat på Grundmodel 4, som muliggør automatisering og valideringer, der minimerer manuel sagsbehandling
G4	Samlet Performancerapport skal leveres til EU kommissionen senest februar 2024	Samlet performancerapport udarbejdet og afsendt

Da projektets primære formål er implementering af international lovgivning, er der opstillet kvalitative gevinster, hvor målingen af gevinster skal fastslå om LBST, som forventet kan opnå de forretningsmæssige mål efter projektets implementering. Således udgør G1-G3 styrelsens mest væsentlige resultatmål, som implementeringen af CAP2020 skal sikre opfyldelse af. G4 er en væsentlig gevinst i forhold til at kunne måle og sikre opfyldelsen af effekten af EU's målsætninger for CAP2020.

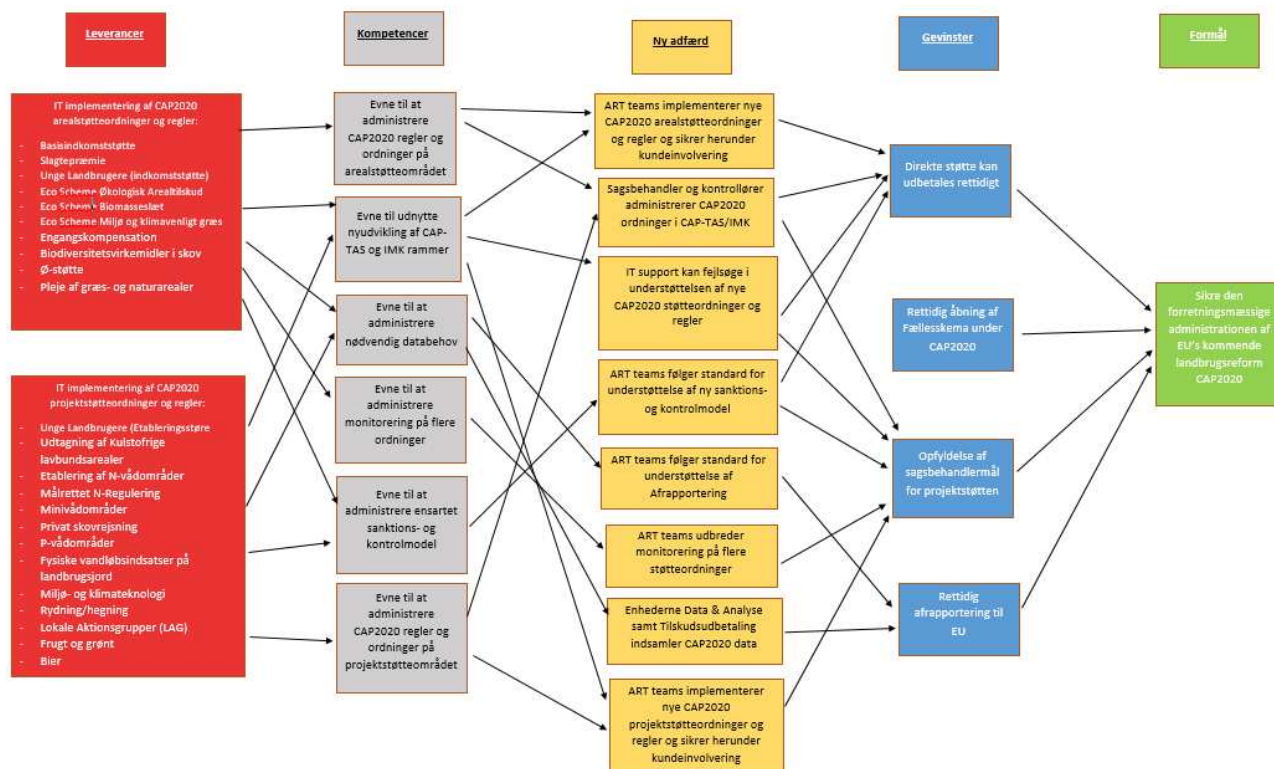
Der er lagt en række forudsætninger ind i projektets estimater og i de fremtidige administrationsomkostninger, bl.a. med henblik på at opnå så høj en automatiseringsgrad som muligt i sagsbehandlingen. Disse forudsætninger vil ikke blive uddybet nærmere her, da 0- og 1 scenariet i det lovgivningsmæssige formål er det samme.

Projektets gevinster vil løbende blive vurderet og eventuelt opdateret igennem projektperioden i takt med at gevinsterne konkretiseres frem imod projektets realiseringsfase.

1.3.2 Gevinstdiagram

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

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



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

1.4 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

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.

Projektets leverancer vil bestå af implementeret IT-understøttelse af de forventede CAP2020-støtteordninger.

Tabel 1.6: Projektets omfang

#	Projektets hovedleverancer/epics	Beskrivelse	Type ordning	Eventuel prioritet (skal, bør, kan)
1	Basisindkomststøtte (inkl. småbiotoper)	IT-understøttelse til at yde en grundlæggende arealbaseret indkomststøtte med	Arealstøtte/Direkte støtte	Skal

#	Projektets hovedleverancer/epics	Beskrivelse	Type ordning	Eventuel prioritet (skal, bør, kan)
		henblik på robust indkomst i landbrugserhvervet i form af én årlig betaling pr. støtteberettiget hektar		
2	Slagtepræmie	IT-understøttelse til at støtte en stabil indkomst og modstandsdygtighed med henblik på øget fødevarer sikkerhed og stabilitet i mælke- og kvægsektoren, der kan betragtes som udsatte. Desuden er formålet med interventionen at mindske antallet af aflivninger af nyfødte kalve og mindske eksporten af "sødmælkskalve", hvilket kan betragtes som dyrevelfærd.	Direkte støtte	Skal
3	Unge Landbrugere (Indkomststøtte)	IT-understøttelse af indkomststøtte til unge nyetablerede landbrugere. Ordningen blev etableret i 2015, og bliver udfaset under CAP2020. Der forventes at skulle foretages udbetalinger frem til 2026, hvilket der skal etableres IT understøttelse til.	Direkte støtte	Skal
4	Unge landbrugere (Etableringsstøtte)	Under CAP2020 går støtte til unge landbrugere fra at være indkomststøtte til at være etableringsstøtte, hvilket kræver en ny støtteordning, som skal IT-understøttes.	Projektstøtte	Skal
5	ECO-scheme Økologisk Arealtilskud	IT-understøttelse til at støtte omlægning og opretholdelse af økologisk drift af landbrugsarealer mhp. opnåelse af en række fordele for miljø, klima og biodiversitet	Arealstøtte/Direkte støtte	Skal
6	ECO-scheme omlægning Miljø- og klimavenligt græs	IT-understøttelse til at støtte reduktion af omfang af græsarealer, der omlægges. Opbygning af kulstof i jorden (lavere CO2-emission) og reduceret N-udvaskning	Arealstøtte/Direkte støtte	Skal
7	ECO-scheme Biomasseslæt	IT-understøttelse til at støtte fjernelse af biomasse (slæt) og samtidig krav om plantedække og ophør af gødsning	Arealstøtte/Direkte støtte	Skal
8	Udtagning af Kulstofrige lavbundsarealer	IT-understøttelse til projekter, som skal beskytte kulstofrige jorder med mindst 6 % organisk kulstofindhold på landbrugsarealer med det sigte at nedbringe udledningerne af drivhusgasser fra landbrugsfladen.	Projektstøtte	Skal
9	Etablering af N-vådområder	IT-understøttelse til at etablere vådområder, som skal sikre reduktion af N-udledning	Projektstøtte	Skal

#	Projektets hovedleverancer/epics	Beskrivelse	Type ordning	Eventuel prioritet (skal, bør, kan)
		fra landbrugsjorder til kystvande og fjorde med indsatsbehov.		
10	Engangskompensation	IT-understøttelse til at yde engangskompensation arealer med vådområder, hvortil der allerede er ydet støtte til etablering af vådområde	Arealstøtte	Skal
11	Målrettet N-Regulering	IT-understøttelse for at yde kompensation for at opfylde N-reduktionskrav	Projektstøtte	Skal
12	Minivådområder	IT-understøttelse til at etablere minivådområder, som skal sikre forbedring af vandmiljøet gennem en nedbringelse af tilførslen af N	Projektstøtte	Skal
13	Privat skovrejsning	IT-understøttelse til at støtte etablering af nye skove, der bidrager til en bæredygtig udvikling, primært ift beskyttelse af vandmiljøet	Projektstøtte	Skal
14	Fysiske vandløbsindsatser på landbrugsjord	IT-understøttelse til ordning, som skal forbedre biodiversiteten i vandløb. Støtte til etablering af dobbeltprofiler, genslyngning samt mistet landbrugsjord ifm. etablering	Projektstøtte	Skal
15	Miljø- og climateknologi	IT-understøttelse af projektstøtte til reduktion af miljø- og klimapåvirkningen fra den primære jordbrugsproduktion gennem støtte til investeringer i nye teknologier og nye klimastalde (modernisering)	Projektstøtte	Skal
16	Rydning/hegning	IT-understøttelse til støtte til rydning af tilgroede arealer og forberedelse til afgræsning i Natura 2000-områder, på overdrev, i nationalparker og evt. andre relevante arealer	Projektstøtte	Skal
17	Biodiversitetsvirkemidler i skov	IT-understøttelse af støtte til at fremme eller bevare biodiversiteten på privatejede skovarealer med naturmæssigt værdifuld skov	Arealstøtte	Skal
18	Ø-støtte	IT-understøttelse af støtte for at opretholde landbrugsdriften ved at yde kompensation til bedrifter, der har arealer, som er beliggende på en række udvalgte ikke brofaste øer, hvilket leder til øgede omkostninger for driften af de pågældende arealer	Arealstøtte	Skal

#	Projektets hovedleverancer/epics	Beskrivelse	Type ordning	Eventuel prioritet (skal, bør, kan)
19	Pleje af græs- og naturarealer	IT-understøttelse til at yde arealkompensation for at beskytte og forbedre biotopforholdene	Arealstøtte	Skal
20	Lokale Aktionsgrupper (LAG)	IT-understøttelse til støtte for at styrke den socioøkonomiske struktur og udvikling i landdistrikterne, både hvad angår erhvervsudvikling, rammevilkår, bæredygtig udvikling og grøn omstilling. Ordningen administreres af Erhvervsstyrelsen, men LBST understøtter og har ansvaret for ordningen, da LBST er det EU-akkrediterede organ på området.	Projektstøtte	Skal
21	Frugt og grønt	IT-understøttelse til at støtte anerkendte producentorganisationer (PO'er) for frugt og grønt med henblik på at koncentrere udbuddet af produkter gennem PO'erne, sikre afsætning af medlemmernes produkter, forbedre PO'ernes konkurrenceevne og reducere miljøbelastningen.	Projektstøtte	Skal
22	Bier	IT-understøttelse til at yde støtte for at forbedre de generelle betingelser for produktion og afsætning af biavlprodukter	Projektstøtte	Skal
23	Økologisk investeringsstøtte	IT-understøttelse til at yde støtte til projekter som øger den økologiske produktion	Projektstøtte	Kan
24	ECO-schemes til ikke-produktive elementer	IT-understøttelse til at yde arealbaserede støtte, der sikrer biodiversitet i marker.	Arealstøtte/Direkte støtte	Kan
25	Evt. yderligere Eco-schemes fra 2024	IT-understøttelse til at yde støtte til yderligere grønne arealbaserede tiltag	Arealstøtte/Direkte støtte	Kan

Ud over selve støtteordningerne skal der i projektet gennemføres følgende øvrig støtteopsætning til at understøtte ovenstående ordninger

#	Projektets hovedleverancer/epics	Beskrivelse	Type ordning	Eventuel prioritet (skal, bør, kan)
1	Fællesskema	Fællesskemaet er ét ansøgningsskema hvori alle direkte støtteordninger ansøges. Fællesskemaet forventes at åbne for ansøgning til de direkte støtteordninger 1. februar	Arealstøtte/Direkte støtte	Skal

#	Projektets hovedleverancer/epics	Beskrivelse	Type ordning	Eventuel prioritet (skal, bør, kan)
		2023 og skal tilpasses efter nye regler og direkte støtteordninger som bliver indført under CAP2020		
2	Grundmodel 4 (GM4)	GM4 benyttes som grundmodel for IT opsætning af projektstøtteordninger. Det forventes at det vil være nødvendigt at tilpasse GM4 efter nye regler	Projektstøtte	Skal
3	Arealkontrol	IT understøttelse af kontrol af arealstøtteordninger som skal tilpasses nye regler og støtteordninger	Arealstøtte	Skal
4	Tværføkonomisk modul (TVØM)	Økonomisk modul i CAP-TAS, som beregner samlet støtte og sanktion på tværs af de direkte støtteordninger. Modulet skal tilpasses efter nye regler og støtteordninger	Arealstøtte/Direkte støtte	Skal
5	Gødningskvote og efterafgrødeskema (GKEA)	IT understøttelse til indberetning af gødning og efterafgrøder	Arealstøtte	Skal
7	TUS rapportering	Tilpasning af Landbrugsstyrelsens tilskudsudbetalingssystem (TUS) iht. nye rapporteringskrav	Arealstøtte/Projektstøtte	Kan
6	Evt. yderligere behov for ekstern udvikling af rammesystemerne	Baseret på erfaring kan der i den videre analysefase vise sig yderligere behov for udvikling af rammesystemerne CAP-TAS/IMK, hvorfor der er fast pulje til dette	Arealstøtte/Projektstøtte	Kan

Støtteordninger, der er markeret med prioritet "skal", indgår som ordning til regeringens oplæg af ordninger under CAP2020. For ordninger med prioritet "kan" drøftes det p.t. om de skal indgå i udspillet eller ej.

Tiltag vedr. ensretning af kontrol- og sanktionsmodel samt afrapportering, som er beskrevet under afsnit 1.2, er tværgående elementer, der skal implementeres i samtlige ovenstående ordninger. Nærmere beskrivelse af den tekniske implementering findes kapitel 3.

For hver leverance er brugeruddannelse samt oplæring i IT implementeringen en del af det agile arbejde, som sker ved implementeringen af hver støtteordning, hvor relevante superbrugere deltagere i arbejdet.

Afgrænsninger

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
Regelarbejde	Arbejdet med at definere reglerne til CAP2020, samt bistand til det politiske arbejde i denne forbindelse, vil ikke indgå som en del af projektet. LBST har dedikerede medarbejdere til dette arbejde, som ligger uden for implementeringen. Der er dog tæt koordinering og dialog imellem regulararbejdet og implementeringen, hvorfor der er nedsat en programorganisering i LBST til at sikre sammenhængen og sikring af styrelsens strategi fra regulararbejde til idriftsættelse. Ligeledes forventes der et vis personsammenfald imellem regulararbejdet og projektdeltager i dette projektet. Regulararbejdet er en forudsætning for projektet, da det vil danne grundlag for hvilke regler og støtteordninger, der skal implementeres.
Andre IT-udviklingsopgaver	Projektet er afgrænset til udelukkende at omhandle implementeringen af CAP2020 støtteordninger, og ikke andre støtteordninger (for eksempel rent nationale) samt regelændringer, der måtte komme samtidigt, som ikke er en del af CAP2020. Selvom projektet er afgrænset hertil, skal der dog stadig, og i høj grad, sikres sammenhæng og håndtering af eventuelle afhængigheder og synergier. I LBST er der ligeledes identificeret en række andre nødvendige IT-udviklingsopgaver, som forventes at blive gennemført i løbet af projektets gennemførelses og realiseringsperiode. Dette vedr. blandt andet udskiftning af teknisk forældede systemer samt forbedring af værktøjer til IT opsætning i CAP-TAS, som vil medføre en mere effektiv IT implementering. Dette er ligeledes afgrænset fra dette projekt. Endvidere skal udbetalingssystemet TUS gennemgå opgradering eller udskiftning, da nuværende systemkomponenter udløber fra support i 2021. Det er ligeledes ikke en del af dette projekt.
Indgåelse af nye kontrakter med leverandører	Der vil, som en opgave udenfor projektet, skulle indgås en ny rammekontrakt med videreudvikling og vedligehold af CAP-TAS idet de nuværende kontrakter udløber med Formpipe og CGI i 2022. Endvidere skal der indgås ny kontrakt for udbetalingssystemet TUS også i 2022, hvor nuværende kontrakt med Netcompany udløber. Kontrakt for IMK, som er indgået med Netcompany, udløber i 2024.

1.5 Projektets afhængigheder

Projektet er direkte afhængige af de politiske forhandlinger af CAP2020. Det er resultatet af de politiske forhandlinger, der bestemmer, hvilke støtteordninger samt regler, der skal implementeres. Ud over de nationale politiske forhandlinger er det et krav, at EU-kommissionen godkender den nationale CAP-plan. EU kan stille krav til ændringer i planen, hvis den antages ikke at understøtte målsætningerne defineret under CAP2020.

LBSTs igangværende projekt Bedre Data Governance (BDG) skal definere standarder for at sikre afrapportering. Dette gør sig også gældende for at kunne sikre den nødvendige afrapportering til EU under CAP2020. Projektet er dermed afhængig af, at BDG-projektets tiltag fungerer og er implementeret så vel organisatorisk som teknisk i IT-opsætningen.

Der er nedsat et program i LBST i forbindelse med implementeringen af CAP2020, som har til formål at sikre den samlede planlægning, risikostyring, fremdriftsstyring, afhængighedsstyring mv. imellem alle enheder i

LBST, der arbejder med implementeringen af CAP2020, dvs. såvel faglige medarbejdere, jurister, sagsbehandlere, kontrollører, dataanalytikere, økonomi og IT. Programmet skal endvidere understøtte, facilitere og gennemføre en række indsatser som skal forbedre kvaliteten af støtteordningerne - blandt andet gennem inddragelse af erhvervet i udformningen og test af understøttelsen af støtteordningerne, hvilket vil ske i samarbejde med dedikerede konsulenter fra styrelsens HR. Endvidere skal programmet modne organisationen og sikre ensartethed og fastholdelse af best practice på tværs i styrelsen. Projektet er afhængig af, at programmet sikrer disse nødvendige tiltag mv. som skal medføre en effektiv implementering af CAP2020.

Som tidligere skrevet varetages en stor del af IT-implementeringen af agile teams. LBST mangler endnu at nå et niveau af agil modenhed, der skal til for at indfri alle gevinsterne ved indførelse af et agilt setup, herunder også modenhed i hvordan der arbejdes med det agile tankesæt bredere i organisationen end blot it. Til dette igangsættes en række initiativer, for at opnå den nødvendige modenhed, som også er antaget i business casen. Initiativerne vil ikke være en del af dette projekt, men en forudsætning.

1.6 Projektets vigtigste interessenter og inddragelse af andre myndigheder

Nedenfor er projektets primære interessenter listet. Det er endvidere fremhævet, hvordan projektets interessenter håndteres. Interessenterne vil være gennemgående i projektet fra idé- til realiseringsfasen.

Tabel 1.8: Projektets interessenter

Interessent	Påvirkes hvordan?	Holdning til projektet	Mulighed for at påvirke projektet	Håndtering af interessent	Ejer
Erhvervet (landmænd, konsulenter samt landbrugsorganisationer)	Støttemodtagere og overholdelse af regler	Stor interesse i administrativt lette og brugervenlige støtteordninger og rettidig udbetaling af støtte	Erhvervet får planen for CAP2020 implementering (CAP-planen) i høring. Endvidere vil erhvervet blive inddraget i krav og IT-løsninger	Erhvervet vil blive inddraget ved design af hver støtteordning samt under IT implementering	Direktionen
EU	Opfyldelse af effekten af CAP2020 målsætninger	Stor interesse i at Danmarks implementering har effekt som understøtter EU's CAP2020 målsætninger	Godkendelse af implementeringsvalg samt i projektets realiseringsperioden tilbagemelding på afrapporteringen	Involveres ved fremlæggelse af plan for implementering samt afrapportering	Direktionen
Departementet/ministeren	Har interesse i overholdelsen af EU-reglerne samt i et tilfreds erhverv. Der er stor politisk bevågenhed omkring CAP2020.	At der sker effektiv og rettidig IT-understøttelse af CAP2020 som lever op til EU's målsætninger	Ministeren og Departementet vil følge IT implementeringen tæt både ift. Interne og eksterne mål.	Departementet indgår i nuværende CAP2020 organisering og orienteres herigennem	Direktionen

Interessent	Påvirkes hvordan?	Holdning til projektet	Mulighed for at påvirke projektet	Håndtering af interessent	Ejer
Enhedschefer, sagsbehandlere, kontrollører og beslutningstagere i LBST	Administration af støtteordninger	Stort fokus på, at IT-opsætningen vil kunne understøtte sagsbehandlingen effektivt og stabilt under CAP2020	Repræsentanter fra forretningen, i form af videnspersoner, herunder sagsbehandlere og kontrollører, indgår i ART-teams ift. krav og test af IT opsætningen	Den nuværende organisering i styrelsen sikrer, at forretningen er repræsenteret og deltager aktivt fra idéfasen til idriftsættelsen.	Styregruppen
Erhvervsstyrelsen	Administration af støtteordningen Lokale Aktionsgrupper (LAG)	Erhvervsstyrelsen administrerer LAG ordningen, hvor LBST skal have det overordnede ansvar for ordningen, da LBST er det EU-akkrediterede organ. LBST varetager systemunderstøttelsen i CAP-TAS	Der etableres samarbejde med Erhvervsstyrelsen for at sikre den nødvendige IT-understøttelse af administrationen af ordningen. ERST forventes at indgå i et agilt team	Der etableres samarbejde med Erhvervsstyrelsen for at sikre den nødvendige IT-understøttelse af administrationen af ordningen. ERST forventes at indgå i det relevante agile team ligesom der forventes at blive etableret en selvstændig styregruppe specifikt til denne leverance	Selvstændig dedikeret Styregruppe

Inddragelse af andre myndigheder

H-12

Tabel 1.9: Indgåede aftaler

Enhed i myndighed	Afgiver ressourcer til projektet	Implementerer leverancer	Realiserer	Enhed i myndighed
Erhvervsstyrelsen	Det er under afklaring, hvor mange ressourcer Erhvervsstyrelsen skal afgive til projektet	Kravspecificering og test af støtteordningen Lokale aktionsgrupper (LAG)	Gevinsten vil være, at der kan sikres IT understøttelse af LAG og at pengene kan udbetales til ti-	Aftale er under udarbejdelse. Der holdes pt. løbende møder ift. at sikre samarbejdsaftale og herunder organisering af ERST i projektet

Enhed i myndighed	Afgiver ressourcer til projektet	Implementerer leverancer	Realiserer	Enhed i myndighed
			den (jf. tidligere leverancebeskrivelse af LAG)	

2. Projektets overordnede tilrettelæggelse

H-13

I dette kapitel beskrives projektets overordnede tilrettelæggelse.

2.1 Projektets tidshorisont

H-14

Nedenfor er den overordnede tidshorisont for projektet beskrevet. I idefasen er strukturen til projektet og organiseringen fastlagt. Idriftsættelse af CAP2020 støtteordningerne, og dermed projektets realiseringsfase, vil ske løbende fra 2023, da ikke alle støtteordninger åbner for ansøgning samtidig. Det vil være en løbende åbning og ibrugtagning. Dermed har projektet en løbende realisering fra januar 2023 og frem. For nærmere detaljer se projektets tidsplan.

Tabel 2.1: Projektets tidshorisont

Fase	Startdato	Slutdato
Idéfase	Februar 2020	August 2020
Analysefase	September 2020	April 2021
Gennemførelsesfase	Maj 2021	Januar 2023
Realiseringsfase	Februar 2023	December 2027

2.2 Projektøkonomi

H-15

Projektets økonomiske hovedtal fremgår af nedenstående tabel. De samlede projektudgifter er inklusiv risikopulje som udgør 89,8 mio. kr. Den fulde beskrivelse af projektets økonomi findes i projektets business case grundlag og business case model.

H-16

Tabel 2.2: Økonomiske hovedtal

Nøgletal	Værdi i mio. kr.
(A) Samlede projektudgifter	260,4
(B) Samlede bruttogevinster	0,0
(B – A) Samlet nettogevinst	-260,4
Nettonutidsværdi (NNV)	-234,3

H-17

Tabel 2.3: Samlede projektudgifter fordelt på leverancer/releases

Leverancer/releases	Foreløbigt estimat (mio. kr.)	Beregningsprincipper
Projektledeelse og øvrigt (styregruppe mv.)	4,9	Estimatet er beregnet på baggrund af forventet antal årsværk.
Bidrag til interventionsbeskrivelse (input til regelarbejde)	1,1	Estimatet er beregnet på baggrund af forventet antal årsværk.

Leverancer/releases	Foreløbigt estimat (mio. kr.)	Beregningsprincipper
Ekstern udviklingsbehov af ramme-systemer	10,0	Estimatet baserer sig på, hvad lignende større ekstern udviklingsopgave er opgjort til hos LBST.
TUS rapportering	1,6	Estimatet baserer sig på, hvad lignende ekstern udviklingsopgave er opgjort til hos LBST.
Fællesskema (FS)	17,2	Estimatet baserer sig på IT opsætningsopgave med lignende kompleksitet i styrelsen
Grundmodel 4 (GM4)	11,2	Estimatet baserer sig på IT opsætningsopgave med lignende kompleksitet i styrelsen
Arealkontrol	4,9	Estimatet baserer sig på IT opsætningsopgave med lignende kompleksitet i styrelsen
Tværøkonomisk modul (TVØM)	4,3	Estimatet baserer sig på IT opsætningsopgave med lignende kompleksitet i styrelsen
Gødningskvote og efterafgrøder (GKEA)	3,2	Estimatet baserer sig på IT opsætningsopgave med lignende kompleksitet i styrelsen
Lokale Aktionsgrupper (LAG)	2,6	Estimatet baserer sig på IT opsætningsopgave med lignende kompleksitet i styrelsen
Ø-støtte	6,7	Estimatet baserer sig på IT opsætningsopgave med lignende kompleksitet i styrelsen
Unge Landbrugere (Etablerings-støtte)	3,5	Estimatet baserer sig på IT opsætningsopgave med lignende kompleksitet i styrelsen
Fysiske Vandløbsindsatser	3,5	Estimatet baserer sig på IT opsætningsopgave med lignende kompleksitet i styrelsen
Engangskompensation	8,9	Estimatet baserer sig på IT opsætningsopgave med lignende kompleksitet i styrelsen
Unge Landbrugere (Indkomststøtte)	3,5	Estimatet baserer sig på IT opsætningsopgave med lignende kompleksitet i styrelsen
Basisindkomststøtte	3,5	Estimatet baserer sig på IT opsætningsopgave med lignende kompleksitet i styrelsen
Slagtepræmier	1,7	Estimatet baserer sig på IT opsætningsopgave med lignende kompleksitet i styrelsen
Økologisk Arealtilskud	2,7	Estimatet baserer sig på IT opsætningsopgave med lignende kompleksitet i styrelsen
Eco-scheme - Biomasseslæt på kulstofrige jorder	7,6	Estimatet baserer sig på IT opsætningsopgave med lignende kompleksitet i styrelsen
Eco-scheme - Miljø- og klimavenlig praksis	7,6	Estimatet baserer sig på IT opsætningsopgave med lignende kompleksitet i styrelsen

Leverancer/releases	Foreløbigt estimat (mio. kr.)	Beregningsprincipper
Bier	4,4	Estimatet baserer sig på IT opsætningsopgave med lignende kompleksitet i styrelsen
Frugt og Grønt	3,5	Estimatet baserer sig på IT opsætningsopgave med lignende kompleksitet i styrelsen
Miljø- og climateknologi 2023	6,8	Estimatet baserer sig på IT opsætningsopgave med lignende kompleksitet i styrelsen
Miljø- og climateknologi 2024	6,8	Estimatet baserer sig på IT opsætningsopgave med lignende kompleksitet i styrelsen
Rydning og forberedelse til afgræsning i Natura2000	3,5	Estimatet baserer sig på IT opsætningsopgave med lignende kompleksitet i styrelsen
Biodiversitetsvirkemidler i skov	11,6	Estimatet baserer sig på IT opsætningsopgave med lignende kompleksitet i styrelsen
Pleje af græs- og naturarealer	2,7	Estimatet baserer sig på IT opsætningsopgave med lignende kompleksitet i styrelsen
Kvælstofvådområder	3,5	Estimatet baserer sig på IT opsætningsopgave med lignende kompleksitet i styrelsen
Kulstofrige jorder	3,5	Estimatet baserer sig på IT opsætningsopgave med lignende kompleksitet i styrelsen
Minivådområder	3,5	Estimatet baserer sig på IT opsætningsopgave med lignende kompleksitet i styrelsen
Etablering af skov	4,5	Estimatet baserer sig på IT opsætningsopgave med lignende kompleksitet i styrelsen
Måltrettet regulering	2,7	Estimatet baserer sig på IT opsætningsopgave med lignende kompleksitet i styrelsen
Foreløbig risikopulje	89,8	Baserer sig på beregning af forventede risici-omkostninger
Samlede projektudgifter (mio. kr.)	257,1	

Usikkerheder ved estimerne og fremtidige tiltag for at minimere usikkerhed

H-18

Som skrevet indledningsvist er CAP2020 endnu under politisk forhandling, hvilket kan medføre ændringer til et antal af ordningerne, samt de underliggende regler i støtteordningerne. Det forventes lige nu, at de nationale politiske forhandlinger afsluttes ultimo februar 2021 men kan blive forsinket. Samtidigt foregår der forhandlinger i EU på baggrund af Kommissionens udspil, som også kan medføre at projektets scope bliver påvirket. Endelig skal EU godkende Danmarks nationale plan for implementering af CAP2020, hvilket ligeledes kan medføre ændringer. Fremsendelse af CAP-planen skal ske senest 1. januar 2022, hvor Kommissionen efterfølgende har 6 måneder til godkendelse.

Projektet er tæt organiseret med regularbejdet bl.a. i form af det nedsatte CAP2020-program. Projektet er derfor tidligt orienteret om eventuelle ændringer, og vil løbende konsekvensvurdere ændringer ift. økonomi, scope samt kapacitet for mulighed for implementering. Implementeringsplanen tilrettelægges derfor også ud fra, at områder som er mest uafklaret, afventes for nærmere afklaringer.

Beslutningsoplæg for håndtering vil blive løftet i styregruppen samt overfor Departementet. Endvidere orienteres Statens IT-råd samt FIU i tilfælde af forskydelse af projektets tidsplan og økonomi. Implementeringen af ny landbrugsreform er en tilbagevendende begivenhed, og styrelsen har erfaring med håndtering af sene politiske afklaringer, som det også var tilfældet med den forrige landbrugsreform CAP2013.

2.3 Overvejelser om anskaffelsesform og udviklingsmetode

2.3.1 Valg af anskaffelsesform

H-19

Projektets overvejelser omkring anvendelse af anskaffelsesform er angivet herunder.

Systemerne CAP-TAS og IMK vil udgøre den primære IT-plattform til implementering af CAP2020, da reformen tager udgangspunkt i samme grundelementer, som forrige reform (CAP2013), som CAP-TAS og IMK understøtter succesfuldt. Dermed vil anskaffelser i projektet være videreudvikling af CAP-TAS og IMK og dermed ske inden for de eksisterende rammekontrakter, som er etableret med de eksterne leverandører. Dertil vil systemet TUS benyttes som udbetalingsystem, hvilket det også er under CAP2013. TUS skal gennemgå opgradering eller udskiftning, da nuværende systemkomponenter udløber fra support i 2021, hvilket er afgrænset fra dette projekt.

Rammekontrakterne er for CAP-TAS indgået med Formpipe og CGI, og for IMK er kontrakten indgået med Netcompany. For så vidt angår CAP-TAS udløber kontrakten med Formpipe og CGI i 2022. I forhold til IMK er der indgået en ny fireårig kontrakt fra ultimo 2020, som dermed vil løbe frem til ultimo 2024. Kontrakt for TUS skal fornyes i 2022 og er for nuværende indgået med Netcompany.

For eksterne leverancer til CAP-TAS eller IMK i projektet vil der blive etableret et fastlagt forløb for analyse samt eventuel kravsificering, udvikling, test og samt overdragelse i forbindelse med idriftsættelse, som vil følge LBSTs i forvejen fastlagte IT-governance.

Arbejdet foregår således, at udviklingsopgaverne planlægges i forhold til de i forvejen faste planlagte leverance-releases for hvert system med hensyn til kravsificering, løsningsbeskrivelse, udvikling, test og overdragelse i forbindelse med idriftsættelse. Bestillingerne på anskaffelserne sker via en changeboard proces, hvor hver anskaffelse kommer i høring inden ekstern leverance endelig godkendes til at blive igangsat.

Status på fremdrift på leverancerne følges via Sharepoint-hjælpeværktøj (TFS-systemet) samt et PPM-system, så der altid er overblik over status, fremdrift og udeståender. Styregruppen og programmet følger fremdrift ud fra afrapportering fra projektlederen og omprioriterer ressourcer efter behov.

2.3.2 Valg af udviklingsmetode

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

Tabel 2.4: Valg af udviklingsmetode, sæt kun ét kryds

Vandfaldsbaseret udviklingsmetode	☐
Agil udviklingsmetode – delvist	☒
Agil udviklingsmetode – helt	☐

IT-implementering af CAP2020 støtteordninger og regler vil ske via IT-opsætning, som består af konfiguration indenfor styrelsens rammesystemer CAP-TAS og IMK og som varetages af de dedikerede agile teams i Landbrugsstyrelsen. Styrelsen har i 2019 lagt organiseringen om de interne opgaverne vedr. kravspecifikation, opsætning og test af styrelsens IT- understøttelse om til SAFe-rammeverket. Der er i styrelsen nedsat to Agile Release Trains (ART'er) for hhv. projekttilskuds – og arealtilskudsområdet. Den overordnede prioritering i de to ART'er foretages af en business owner-gruppe for hver af ART'erne.

Da overgangen til SAFe er forholdsvis ny for LBST, arbejdes der fortsat med at højne den agile modenhed. Dette arbejde ligger dog uden for projektets scope.

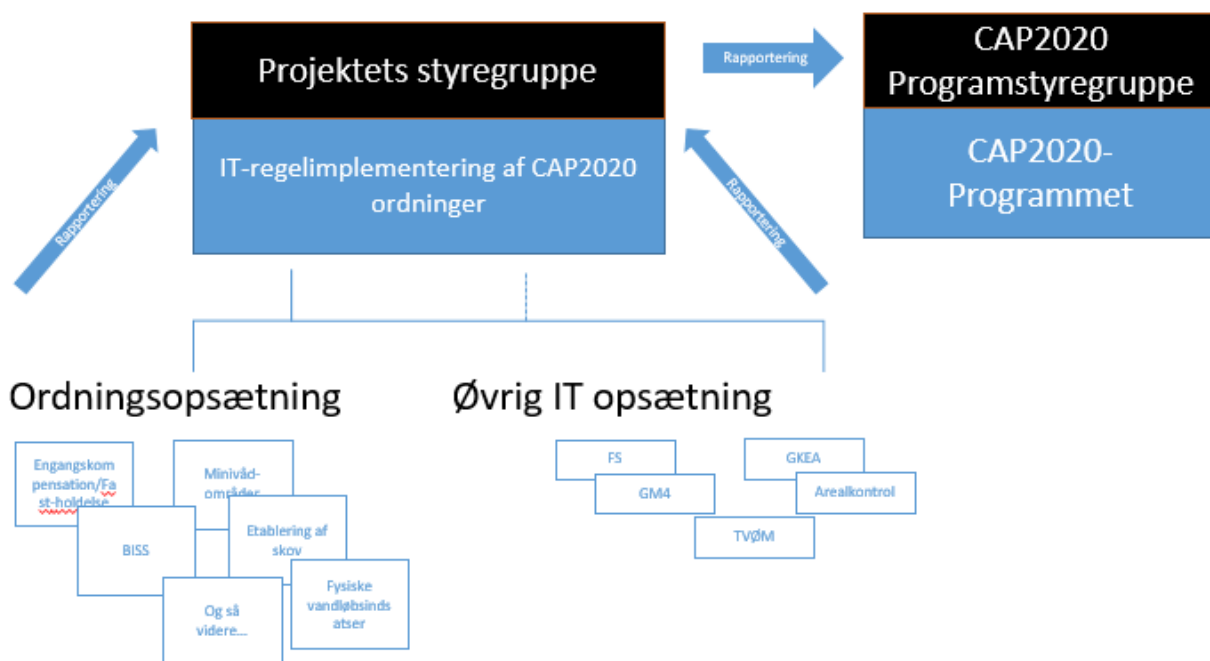
Det kan vise sig, at visse elementer af støtteordninger og regler ikke kan implementeres inden for de nuværende rammer i systemerne CAP-TAS og IMK. I disse tilfælde vil det være nødvendigt med ekstern udvikling af systemerne hos ekstern leverandør. Ved den eksterne udvikling arbejdes der for nuværende ud fra en vandfaldsbaseret udviklingsmetode. I projektperioden vil samarbejdet med de eksterne leverandører skulle overgå fra vandfaldsmetoden til agile metode (SAFe), så der sikres bedre sammenhæng med den interne IT opsætning, og at såvel den interne konfigurerings samt eksterne udvikling hos leverandør følger samme udviklingsmetode. Overgangen vil blive indledt intern metodeafklaring og med pilotprojekter.

Behovet for ekstern udvikling af rammesystemerne fastlægges i projektets analysefase, og eksterne leverancer kan være en forudsætning for IT-opsætningen af visse ordninger. Pt. er det afklaret, at der vil være behov for ekstern udvikling til IMK for at håndtere småbiotoper på Basisindkomststøtte-ordning samt for at håndtere ordningen Biodiversitetsvirkemidler i Skov. Der er indtil nu ikke identificeret udviklingsbehov til CAP-TAS ud fra nuværende udspil til CAP2020. Dette kan ændre sig undervejs i forhandlingerne.

2.4 Projektorganisationen

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-22

Det er afgørende for projektets succes og målopfyldelse, at støtteordninger implementeres ensartet og effektivt på tværs af areal og projekt-støtteordningerne. Derfor etableres en selvstændig styregruppe til projektet.

Da projektet har stor betydning for hele Landbrugsstyrelsen samt en høj samfundsmæssig betydning, er Direktionen i form af vicedirektør repræsenteret som styregruppeformand. Dertil er det vigtigt for projektets succes, at repræsentanter fra styrelsens to ART'er for henholdsvis areal- og projekt-støtte indgår i styregruppen, da de vil være gevinstejere samt seniorleverandører i projektet, ligesom IT er repræsenteret ift. at sikre sammenhæng til styrelsens IT-handlingsplan og øvrige igangværende projekter.

Projektets styregruppe referer til CAP2020 programstyregruppen. Programstyregruppen skal sikre den overordnede implementering, der ud over IT-implementeringen af støtteordninger og regler, også omfatter øvrige IT-projekter i projektperioden. Programmets scope omfatter endvidere beskrivelse af de nødvendige afklaringer som leder op til IT-implementeringen. Dertil skal programmet sikre, at styrelsens virksomhedsstrategi implementeres på tværs af støtteordningerne. Udfordringer, der ikke kan håndteres inden for projektets styregruppe, vil blive eskaleret til programstyregruppen, hvor styrelsens samlede direktion er repræsenteret.

Nedenfor er elementer for henholdsvis programmet og projektet overordnet skitseret:

Elementer	CAP2020 Programstyregruppen	Projektets styregruppe
Scope	CAP2020 Støtteordninger og regler Øvrig opsætning som er en del af understøttelsen af CAP2020 Andre IT opgaver/projekter i projektets periode	CAP2020 Støtteordninger og regler Øvrig opsætning som er en del af understøttelsen af CAP2020
Plan	Værktøj: CAP2020-Programplan Tilgang: Overblik: Orienterer sig mod både Ordninger, øvrig opsætning og andre opgaver/projekter (A3)	CAP2020 Støtteordninger og regler Øvrig opsætning som er en del af understøttelsen af CAP2020
Leverancer	Definerer det obligatoriske sæt af leverancer for ordninger. Hjælper projektets styregruppe med at fjerne forhindringer der ikke kan afhjælpes i projektets styregruppe.	Sikrer rettidig færdiggørelse af leverancer. Hjælper de agile teams med at fjerne forhindringer for fremdrift. Arbejder aktivt med genanvendelse af elementer i leverancer.
Koncepter	Bestiller og godkender koncepter udarbejdet i programmet (fx Koncept for kundeinddragelse).	Kan indstille dispensation til CAP2020-Programstyregruppen via ændringsanmodning.
Risici	Ansvarlig for risici indenfor scope samt i relation til eksterne interessenter (departement)	Ansvarlig for risici indenfor scope Identificerer og håndterer risici med et tværgående fokus, dvs. så en risiko i ét område eftersøges og vurderes i andre områder.
Rapportering	CAP2020-Programstyregruppemateriale - Leverancer i Støtteordninger, øvrig opsætning samt øvrige IT opgaver, koncepter Udarbejdes af CAP2020-programkontoret Rapporterer også til Departement.	Styregruppemateriale baseres på rapportering i ProjectFlow. Fokus er fremdrift på leverancer, behov for hjælp til at forhindre, ensartethed i implementeringen indenfor og på tværs af søljer og ordninger. Udarbejdes af CAP2020-programkontoret.

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](#). Den ansvarsmæssige fordeling i styregruppen fremgår af projektets styregruppeaftale.

Tabel 2.5: Styregruppe og øvrige styringsroller

Rolle	Navn og enhed	Tidligere erfaring i denne projektrolle (antal projekter og/eller år)
Styregruppeformand	Gitte Jensen-Fangel, Vicedirektør, Direktionen	Erfaring som styregruppeformand i Landbrugsstyrelsen
Gevinstejer	Lene Sørensen, Arealtilskud, Business Owner i Areal ART	Erfaring som styregruppedeltager i Landbrugsstyrelsen samt medvirkende til implementering af sidste landbrugsreform CAP2013
Gevinstejer	Jens Yde, Projekttilskud, Business Owner i Projekt ART	Erfaring som styregruppedeltager i Landbrugsstyrelsen
Seniorleverandør	Jesper Loldrup, Direkte Betalinger, Business Owner i Areal ART	Erfaring som styregruppedeltager i Landbrugsstyrelsen
Seniorleverandør	Mette Hyldebrandt-Larsen, EU & Erhverv, Business Owner i Projekt ART	Erfaring som styregruppedeltager i Landbrugsstyrelsen.
Seniorleverandør	René Løjmand, Product Manager, Areal ART	Nyansat i Landbrugsstyrelsen fra 2021. Baggrund med solid erfaring inden for organisations- og forretningsudvikling
Seniorleverandør	Simon Laursen, Product Manager, Projekt ART	Nyansat i Landbrugsstyrelsen fra 2021
Repræsentant fra CAP2020 Program	Morten Dalsgaard Christiansen, Direkte Betalinger	Nyansat i Landbrugsstyrelsen fra 2021
IT-Projektorganisation	Franci Johansen, Underdirektør i IT	Deltaget i mange styregrupper som fx seniorleverandør, seniorbruger eller projektleder i mere end 20 år

Tabel 2.6: Projektleddelse og projektgruppe

Rolle	Navn og enhed	Ressource	Kompetencer og erfaring	Ansvar i projektet
Projektleder	Peter Pociot, IT Arkitekter	Fuld tid	Prince 2 og erfaring med projektleddelse af større IT projekter	Projektleddelse
Product Owner	Peter Gradschnig – Projekt ART	Halv tid	Certificeret i brugen af SAFe rammeværktøj	Projektstøtteordning (ordning/ordninger under afklaring)

Rolle	Navn og enhed	Ressource	Kompetencer og erfaring	Ansvar i projektet
Scrum Master	Hans-Henrik Poulsen – Projekt ART	Fuld tid	Certificeret i brugen af SAFe rammeværktøj	Projektstøtteordning (ordning/ordninger under afklaring)
Product Owner	Jacob Lynge Sundberg	Halv tid	Certificeret i brugen af SAFe rammeværktøj	Projektstøtteordning (ordning/ordninger under afklaring)
Scrum Master	Brian Bastian Karlsson – Projekt ART	Fuld tid	Certificeret i brugen af SAFe rammeværktøj	Projektstøtteordning (ordning/ordninger under afklaring)
Product Owner	Jacob Lynge Sundberg – Projekt ART	Halv tid	Certificeret i brugen af SAFe rammeværktøj	Projektstøtteordning (ordning/ordninger under afklaring)
Scrum Master	Karina Oudal – Projekt ART	Fuld tid	Certificeret i brugen af SAFe rammeværktøj	Projektstøtteordning (ordning/ordninger under afklaring)
Product Owner	Dzenana Foric – Projekt ART	Fuld tid	Certificeret i brugen af SAFe rammeværktøj	Projektstøtteordning (ordning/ordninger under afklaring)
Scrum Master	Dennis T. Christensen – Projekt ART	Fuld tid	Certificeret i brugen af SAFe rammeværktøj	Projektstøtteordning (ordning/ordninger under afklaring)
Product Owner	Rasmus V. Andreasen – Projekt ART	Halv tid	Certificeret i brugen af SAFe rammeværktøj	Projektstøtteordning (ordning/ordninger under afklaring)
Scrum Master	Jeanette Kilberg Møller – Projekt ART	Fuld tid	Certificeret i brugen af SAFe rammeværktøj	Projektstøtteordning (ordning/ordninger under afklaring)
Product Owner	Rasmus V. Andreasen – Projekt ART	Halv tid	Certificeret i brugen af SAFe rammeværktøj	Projektstøtteordning (ordning/ordninger under afklaring)
Scrum Master	Mette Rubæk – Projekt ART	Fuld tid	Certificeret i brugen af SAFe rammeværktøj	Projektstøtteordning (ordning/ordninger under afklaring)
Product Owner	Peter Gradischnig – Projekt ART	Halv tid	Certificeret i brugen af SAFe rammeværktøj	Projektstøtteordning (ordning/ordninger under afklaring)
Scrum Master	Bothainah Idris – Projekt ART	Fuld tid	Certificeret i brugen af SAFe rammeværktøj	Projektstøtteordning (ordning/ordninger under afklaring)

Rolle	Navn og enhed	Ressource	Kompetencer og erfaring	Ansvar i projektet
Product Owner	Signe Hansen Blegmand – Areal ART	Fuld tid	Certificeret i brugen af SAFe rammeværktøj	Arealstøtteordning (ordning/ordninger under afklaring)
Scrum Master	Nick R.R. Olsen – Areal ART	Fuld tid	Certificeret i brugen af SAFe rammeværktøj	Arealstøtteordning (ordning/ordninger under afklaring)
Product Owner	Anne Woerregaard – Areal ART	Fuld tid	Certificeret i brugen af SAFe rammeværktøj	Arealstøtteordning (ordning/ordninger under afklaring)
Scrum Master	Michala Thode Harild Davidsen – Areal ART	Fuld tid	Certificeret i brugen af SAFe rammeværktøj	Arealstøtteordning (ordning/ordninger under afklaring)
Product Owner	Henrik Bille – Areal ART	Fuld tid	Certificeret i brugen af SAFe rammeværktøj	Arealstøtteordning (ordning/ordninger under afklaring)
Scrum Master	Mogens Engelbrecht Villesen Kristensen – Areal ART	Fuld tid	Certificeret i brugen af SAFe rammeværktøj	Arealstøtteordning (ordning/ordninger under afklaring)
Product Owner	Ulla Lilholm H. Jensen – Areal ART	Fuld tid	Certificeret i brugen af SAFe rammeværktøj	Arealstøtteordning (ordning/ordninger under afklaring)
Scrum Master	Terkel Christian Bisgaard – Areal ART	Fuld tid	Certificeret i brugen af SAFe rammeværktøj	Arealstøtteordning (ordning/ordninger under afklaring)
Product Owner	Signe Emilie Hvalsøe Klavsen – Areal ART	Fuld tid	Certificeret i brugen af SAFe rammeværktøj	Arealstøtteordning (ordning/ordninger under afklaring)
Scrum Master	Susanne Vikkelsø – Areal ART	Fuld tid	Certificeret i brugen af SAFe rammeværktøj	Arealstøtteordning (ordning/ordninger under afklaring)
Product Owner	Annemette Møller Torp – Areal ART	Fuld tid	Certificeret i brugen af SAFe rammeværktøj	Arealstøtteordning (ordning/ordninger under afklaring)
Scrum Master	Aleksander L. Madsen – Areal ART	Fuld tid	Certificeret i brugen af SAFe rammeværktøj	Arealstøtteordning (ordning/ordninger under afklaring)
Product Owner	Kamilla Utoft – Areal ART	Fuld tid	Certificeret i brugen af SAFe rammeværktøj	Arealstøtteordning (ordning/ordninger under afklaring)

Rolle	Navn og enhed	Ressource	Kompetencer og erfaring	Ansvar i projektet
Scrum Master	Michala Thode Harild Davidsen – Areal ART	Fuld tid	Certificeret i brugen af SAFe rammeværktøj	Arealstøtteordning (ordning/ordninger under afklaring)
Systemforvalter	Jens Hummel-mose samt John Heunecke Pedersen, IT Leverandørstyring	20% af deres tid	Koordinerende ift. CGI og Formpipe	Eksterne leverancer til CAP-TAS
Systemforvalter	John Heunecke Pedersen, IT Leverandørstyring	20% af deres tid	Koordinerende ift. Netcompany	Eksterne leverancer til IMK
Projektledere dedikeret til planlægning og koordinering af eksterne leverancer	NN	20%-50% af deres tid	Koordinerende ift. CGI, Formpipe og Netcompany	Eksterne leverancer til CAP-TAS og IMK

Hver Scrum Master og Product Owner, er del af et agilt team, som ud over disse to roller består af faglige kravstillere, IT opsættere samt testere som tilsammen varetager kravspecifikation, IT opsætning samt test af støtteordningerne i agilt setup. For overskuelighedens skyld er alle deltager i de agile teams ikke nævnt her.

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

- IT arkitekter for at afklare IT tekniske spørgsmål og kravspecifikation
- Medarbejdere fra enheden Data & Analyse for at sikre korrekt understøttelse af afrapportering
- Medarbejdere fra enheden Kort & GIS for georelaterede afklaringer
- Medarbejdere fra enheden Økonomi for afklaringer vedrørende kontering og økonomiopsætning
- Medarbejdere fra HR og Kunder for hjælp til inddragelse af erhvervet
- Medarbejdere fra IT Drift for hjælp til krav til dokumentation og koordinering af test af leverancer

2.5 Risici og risikostyring

H-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/effekt	Risikotype	Handling (mitigerende tiltag)	Ansvar (for mitigerende tiltag)

1	Politiske beslutninger og afklaringer trækker ud	IT understøttelsen af CAP2020 forsinkes, fordyres og kvaliteten af understøttelsen forringes	Projektets tilrettelægelse	Hvert delprojektet følger udviklingen i de politiske forhandlinger og planlægger ift. disse usikkerheder	Styregruppen
3	Manglende agil modenhed og kompetencer i de agile teams	IT implementering forsinkes og dermed kan rettidig implementering blive forsinket	Projektets tilrettelægelse	De agile teams foretager løbende afrapportering til styregruppen på fremdriften. Styrelsen arbejder med indsatser for at fremme den agile modenhed i organisationen	Styregruppen
4	Manglende finansiering	Implementeringen vil blive forsinket eller reduceret i scope og EU vil give underkendelse for manglende opfyldelse af CAP2020 mål	Projektets tilrettelægelse	Der følges løbende op med Departementet og Finansministeriet ift. at sikre finansiering	Styregruppen
5	Manglende ressourcer til IT leverancer i de agile teams samt hos eksterne leverandører	IT understøttelsen af CAP2020 forsinkes og/eller kvaliteten af understøttelsen forringes	Projektets tilrettelægelse	De agile teams samt projektleder for eksterne leverancer foretager løbende ressourceplanlægning og afrapporterer til styregruppen på fremdriften med henblik på evt. prioritering	Styregruppen
8	Der skal gennemføres evt. leverandørskifte for systemerne CAP-TAS og TUS i projektperioden ifm. ny udbud. IMK vil evt. skifte leverandør i 2024, hvor nuværende kontrakt udløber - Overgangsperiode til ny leverandør forsinkes eksterne leverancer	Overgangsperiode til ny leverandør forsinkes eksterne leverancer	Projektets tilrettelægelse	Der udarbejdes solidt og grundigt udbudsmateriale ifm. leverandørskiftet samt sikres en god proces for leverandørskiftet	Styregruppen

Projektets tilgang til risikostyring

H-25

Status på risici vil blive behandlet på de faste styregruppemøder i projektet hver 14. dag. Afrapportering på projektets risici vil indgå som et fast behandlingspunkt på styregruppemøderne. Styregruppen vil således løbende blive præsenteret status på de væsentlige risici i projektet og evt. mulige mitigerende handlinger, herunder prioriteringer i løsninger, drøftes. I god tid inden en risiko eventuelt er ved at indtræffe, vil der i projektet blive udarbejdet en handlingsplan og indstilling til styregruppen, der nærmere vil beskrive det nødvendige tiltag, for at minimere konsekvenserne af risici.

Status på projektets risici vurderes på baggrund afrapportering fra de agile teams samt projektleder for eksterne leverancer, som vil afrapportere hver 14. dag. Hver af de agile teams vil afrapportere på fremdriften i IT-implementeringen for deres respektive støtteordninger. Systemforvalteren vil afrapportere på de eksterne leverancer. Afrapporteringen foretages i projektstyringsværktøj (Projectflow).

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

2.6 Sikkerhedsmæssig risikovurdering

H-26

Ny IT-implementering, såvel som ændringer til rammesystemet for IMK, CAP-TAS og TUS samt IT opsætning, vurderes altid af styrelsens enhed 'Informationssikkerhed', som led i en fastlagt høringsproces for ændringer i Landbrugsstyrelsen IT. Nye funktionaliteter vil derfor ved en screening blive vurderet af Informationssikkerhed i forhold til om ændringer vil have indflydelse på informationssikkerhed og overholdelsen af GDPR. Ligeledes vil persondata blive slettet i styrelsens systemer samt steder hvor data udstilles, når der ikke længere gøres brug af data.

2.7 Konsekvensvurdering vedrørende databeskyttelse

H-27

Jf. afsnit 2.6

3. Projektets løsning og levering

H-28

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

3.1 Teknisk løsning, kvalitet og aftestning

H-29

3.1.1 Teknisk løsning

Den tekniske løsning tager udgangspunkt i Landbrugsstyrelsens nuværende IT-arkitektur og systemer. Som tidligere nævnt er det systemerne CAP-TAS og IMK samt TUS, der udgør IT-plattformen for implementeringen af støtteordningerne. Disse systemer har ligeledes understøttet størstedelen af støtteordningerne under den nuværende reform CAP2013. I henhold til styrelsens IT-handlingsplan udgør systemerne tilsammen styrelsens strategiske platform, som løbende opdateres og moderniseres.

Landbrugsstyrelsen er meget tilfreds for systemernes forretningsunderstøttelse af CAP2013. Det er således forventningen af systemerne, med de nødvendige tilpasninger for at understøtte nye krav, til fulde kan understøtte CAP2020.

CAP-TAS

CAP-TAS er et komplekst regelsæt-baseret rammesystem til tilskudsadministration, der kan opsættes (konfigureres) internt i LBST til at rumme en bred vifte af forskelligartede forretningsgange vedrørende administration af støtteordninger og regulering.

Systemet er løbende blevet stabiliseret, performanceoptimeret og delvis opgraderet og vil i de følgende år gennemgå en løbende opgradering i forhold til sikre yderligere performanceoptimering samt opgradering af værktøjer til IT-opsætning.

I CAP-TAS opsættes regelsæt som understøtter forretningsgangen for støtteordningerne samt sagsbehandler- og kontrolopgaver. Skemaer til ansøgningsskemaer og til sagsbehandler- og kontrolskemaer opsættes i Angular og tilknyttes opsætningen i CAP-TAS. Til beregninger og breve benyttes Microsoft-værktøjer Excel og Word, som ligeledes tilknyttes opsætningen i CAP-TAS. I CAP-TAS opsættes endvidere økonomi-opsætning til bogføring af tilsagn og udbetalinger, som efterfølgende overføres til styrelsens udbetalingsystem TUS.

I CAP-TAS håndteres ordninger på tværs af mange forskellige forretningsområder og ofte i samspil med styrelsens strategiske GIS-løsning IMK.

CAP-TAS er integreret med IMK. Der er tale om to separate systemer, hvor CAP-TAS består af en sagsbehandler- og kontrolklient og en kundeportal, mens IMK er et GIS-system.

Både CAP-TAS og IMK indeholder værktøjer til konfigurering af ordninger og kortlag. Disse værktøjer anvendes af styrelsens agile teams.

Landbrugsstyrelsens kunder anvender den tilhørende selvbetjeningsløsning kaldet Tast selv-service til at ansøge støtteordninger.

IMK

IMK er styrelsens foretrukne platform for håndtering af GIS-data. Systemet bruges dermed til at understøtte støtteordninger, hvor der indgår geografi. IMK stiller en række funktioner til rådighed for ansøgere, sagsbehandlere og kontrollører i form af brugerspecifikke geografiske indtegningsværktøjer, visning af geografisk data samt understøttelse af sagsbehandling og kontrol tilknyttet behandling af geografisk data og registre. Kunderne kan ligeledes tilgå IMK via styrelsens Kundeportal. Data i IMK udveksles med CAP-TAS, hvor den videre beregning og sagsbehandling foretages.

IMK er designet og udviklet på SOA principperne i årene mellem 2008 og 2011. I de følgende år er systemet ligesom CAP-TAS stabiliseret, performanceoptimeret og opgraderet. IMK er i vidt omfang bygget på Open Source produkter. IT opsætningen i IMK består af udstilling og opsætning af geografisk data samt overførsel af ordningsspecifik data til CAP-TAS til den videre sagsbehandling.

Styrelsen har i 2020 implementeret satellitbaseret kontrol (monitorering), hvormed dele af den fysiske kontrol er blevet afskaffet, ligesom der potentielt kan afskaffes yderligere dele på de nye ordninger. Dette skaber et tættere og bedre sammenspil med kunderne. Satellitdata udnyttes løbende via opstillede markører til at monitorere om landmændene overholder støttebetingelserne. Monitorering, og dermed IMK, forventes i forbindelse med den nye kontrolmodel under CAP2020 at blive udvidet til at omfatte flere støtteordninger. Det forventes specielt for projektstøtteordningerne, at KundeApp'en skal benyttes af erhvervet til at indsende dokumentation (eksempel fotos) for at dokumentere etablerede projekter på baggrund af en støtteansøgning.

Opsætning af støtteordningerne i CAP-TAS og IMK

Da CAP-TAS og IMK også har været de primære systemer til CAP2013, og de sidste 10 år har været brugt som tilskudsadministrationssystem i styrelsen, har styrelsen solid erfaring med IT-implementering af støtteordninger i systemerne.

Statens konsulentstop har medført ansættelse af flere nye IT medarbejdere, som skal oplæres i systemerne og erstatte konsulenter med mange års erfaring.

Opsætningen forgår ved, at hver enkelt støtteordning opsættes i systemerne efter de krav, som stilles af kravstillerne i de agile teams til ansøgning, sagsbehandling, kontrol samt håndtering af udbetaling.

I CAP-TAS opsættes dette ved, at der for hver støtteordning etableres et regelsæt, der understøtter sagsgangen fra start til slut ud fra de krav, som er defineret for ordningen. I regelsættet tilknyttes aktiviteter såsom ansøgningsskemaer, sagsbehandleropgaver, beregninger, valideringer, udarbejdelse af breve, udbetalinger med videre, som alle kravsificeres forud for opsætningen. CAP-TAS interagerer med IMK, hvorfra de geografiske oplysninger hentes, for eksempel marker og kortlag, der angiver specifikke geografiske data.

Opsætning af ordninger udføres allerede i dag i stående agile teams, og vil i projektets forløb også blive organiseret således.

Da alle støtteordninger opsættes efter de samme tekniske principper og værktøjer i CAP-TAS og IMK, vil opsætningen af hver støtteordning ikke blive specificeret yderligere her.

Som tidligere nævnt er der dog to områder, hvor CAP2020 stiller nye krav på tværs af støtteordningerne. Dette vedrører et nyt setup for sanktion og kontrol, hvilket medfører at setup'et skal implementeres på hver af støtteordningerne. Endvidere skal de definerede standarder for at sikre afrapportering til EU implementeres på hver af støtteordningerne. Til at sikre ensartethed og effektiv IT opsætning af dette setup p

tværs af ordningerne gøres der brug af best practice inden for opsætning, der udbredes igennem ITs opsætningen nedsatte CoP (Community of practice), hvor tværgående IT opsættere og arkitekter sparer omkring IT implementeringen.

Videreudvikling af rammesystemer CAP-TAS, IMK samt TUS

Hvor det vil vise sig, at krav fra CAP2020 giver behov for ny funktionalitet til eksisterende rammesystemer, vil det blive håndteret via ændringsanmodninger til de eksisterende videreudviklingskontrakter. Ny funktionalitet er funktioner som kræver ændringer til koden af systemerne.

Indtil nu er der identificeret udviklingsbehov i IMK ift. at understøtte småbiotoper samt skovordninger. På nuværende tidspunkt kan der kun angives polygoner i IMK. For at kunne understøtte småbiotoper og skove, vil det være nødvendigt at kunne angive prikker og streger. Pt. foretages en nærmere analyse af forretningsbehovene som vil udmunde i en kravspecifikation til den eksterne leverandør.

Eventuelle udviklingsbehov i forhold til CAP-TAS og TUS er ved at blive afdækket. Indtil videre er der ikke identificeret at regler og støtteordninger under CAP2020 vil med udviklingsbehov her. TUS gennemgår nødvendig opgradering eller udskiftning, da nuværende systemkomponenter udløber af support i 2021. Dette er ikke en del af projektet.

3.1.2 Kvalitetssikring

I forhold til IT-opsætningen udføres kvalitetssikringen af det agile setup. Kravstillere skal ved kravspecifikationen opstille acceptkriterier. Endvidere sikrer arbejdsformen i form af 14 dages sprint, at der løbende bliver fulgt op på kvaliteten og opfyldelse af kravene til understøttelsen af støtteordningerne.

For at sikre rette kvalitet ud mod kunderne/ erhvervet, inddrages erhvervet direkte ved udarbejdelsen af regler og krav til IT-løsningerne samt ved selve implementeringen i systemerne. Ligeledes vil kunderne blive inddraget, som et led i brugertesten af implementeringen af støtteordningerne og de nye regler. Dette sker via styrelsens nedsatte kundepanel.

For at sikre rette kvalitet i de eksterne leverancer til rammesystemerne, er der et tæt samarbejde imellem styrelsens IT-Arkitekter, systemforvaltere, projektledere, testere samt de eksterne leverandører. Der er etableret faste fora, hvor krav og løsningsbeskrivelser til eksterne leverancer bliver gennemgået ligesom der sikres løbende sparring imellem IT-arkitekter og testere ved test af leverancerne. Endvidere arbejdes der løbende i styrelsens to ART'er på at sikre bedre målopfyldeelse i implementeringen (SMART).

Til at understøtte processerne i kvalitetssikringen har styrelsen fast definerede ITIL-processer samt systemer til at understøtte samme. ServiceNow indeholder styrelsens configuration management database (CMDB), der dokumenterer IT infrastruktur og systemlandskab og anvendes til de supportorienterede ITIL-processer – specifikt Incident og Change management. Dertil har styrelsen implementeret en omfattende og sikker governance, herunder processer for risikobaseret prioritering og change-management samt i løbet af 2020 gennemført et omfattende kompetenceløft på ITIL-området, hvor store dele af it-organisationen er blevet certificeret indenfor ITIL 4. Der gøres brug af nye avancerede overvågnings- og fejlinformationssystemer såsom One view, Servicenow, Team Foundation Server samt nye lognings- og scanningsværktøjer ligesom styrelsen i 2019 har udrullet brugen af ProjectFlow, der er et værktøj til effektiv håndtering af projekt- og porteføljestyling (PPM).

3.1.3 Test

Test af IT-opsætningen i CAP-TAS og IMK foretages i de dedikerede agile teams. Der foretages to typer af test her. En systemtest, som er en test af den tekniske funktionalitet, samt en brugertest, der varetages af krav-stillere og som afprøver om kravenes accept-kriterier er opfyldte.

Nye eksterne leverancer til rammesystemerne testes af et selvstændigt team i IT, Team IT Rammetest. Teamet er dedikeret til test af eksterne leverancer. Rammetesten udføres i tæt sparring med IT-arkitekter, som har stået for kravspecifikationen.

3.2 Projektets overordnede tidsplan/releaseplan

H-30

Nedenfor vises projektets forventede plan for gennemførelsesfasen. Enkelte støtteordninger mangler endnu endelig afklaring.

Leverance	2020					2021					2022					2023												
	▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼	
Afdækning af scope og plan for samlede implementering	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
IT-implementering af støtteordninger																												
Engangskompensation																												
Unge Landbrugere (Søjle 1 - Indkomststøtte)																												
Basisindkomststøtte (Betalingsrettigheder udfaset)																												
Slagtepræmier																												
Eco-scheme Økologisk arealtilskud																												
Eco-scheme Biomasseslæt på kulstofrige jorder																												
Eco-scheme Miljø- og klimavenlig praksis på græsarealer																												
Bier																												
Frugt og Grønt																												
Miljø- og klimateknologi																												
Rydning og forberedelse til afgræsning i Natura2000																												
Biodiversitetsvirkemidler i skov																												
Kvælstofvådområder																												
Kulstofrige jorder (Udtagning af lavbundsgrunde), Runde 1																												
Minivådområder																												
Fysiske vandløbsindsatser																												
Etablering af skov																												
Måltretet regulering																												
Lokale aktionsgrupper (LAG)																												
Ø-støtte under LDP																												
Unge landbrugere (Søjle 2 - etableringsstøtte)																												
Øvrig opsætning (analyse foretages ifm. ovenstående ordninger)																												
FS																												
GM4																												
Arealkontrol																												
TVØM																												
GKEA																												
Ekstra til ekstern udviklingsbehov af rammesystemer																												
TUS (rapportering)																												

Rød indikerer analyse/specifikation af støtteordning, lilla implementering/gennemførelse og grøn idriftsættelse.

Hver støtteordning har sin individuelle leverance plan i forhold til ordningens nødvendige idriftsættelsesdato. Planen er udarbejdet med de relevante business owners i styrelsen samt IT. Gennemførelsesfasen er sat til at starte i maj 2021, da det er her implementering af første støtteordning påbegyndes.

3.3 Samarbejdet med eksterne leverandører

LBST har en enhed for leverandørstyring, som koordinerer samarbejdet med eksterne leverandører. Enheden "IT systemforvaltning og leverandørstyring" er ansvarlig for udbud, licensstyring, kontrakter med eksterne leverandører, indkøb, tekniske projekter samt for samarbejdet med Statens It. Styrelsen har et setup med flere leverandører, aktuelt CGI, Netcompany, Formpipe samt Statens IT. Derfor er styrelsen opmærksom på, at der skal sikres dialog og et grundigt samarbejde på tværs af de eksterne leverandører, hvilket søges igennem løbende workshops, faste mødefora imellem leverandører samt krav til system dokumentation.

Samarbejdet med eksterne leverandører foregår efter aftalte faste processer og skabeloner. Samarbejdsprocessen kører på nuværende tidspunkt efter en vandfaldsbaseret udviklingsmetode, om end styrelsen planlægger at afprøve agilt samarbejde i nær fremtid.

Det overordnede samarbejde med leverandører er forankret i en selvstændig styregruppe med relevante deltager fra LBST og leverandører.

Ekstern udvikling inden for eksisterende rammesystemer

Området er nærmere beskrevet under afsnit 2.3.1, 2.3.2 samt 2.5

4. Projektets organisatoriske implementering

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

4.1 Omfanget af den organisatoriske implementering

Omfanget af den nødvendige organisatoriske implementering i LBST vil tage afsæt i de ændringer som reglerne og ordningerne under CAP2020 medfører til IT-understøttelsen og administrationen.

Implementeringen vil ske med afsæt i styrelsens eksisterende organisering og processer. Projektet forventes ikke at medføre behov for organisatoriske forandringer. Men den ændrede forretningsunderstøttelse til de nye støtteordninger og krav vil medføre et behov for oplæring og undervisning.

For at sikre en succesfuld IT-implementering af CAP2020 vil det blive nødvendigt at gennemføre følgende aktiviteter for følgende enheder i styrelsen:

Erhvervet

Erhvervet, det vil sige landmænd og landmændenes konsulenter, som er udgør styrelsens kunder, vil som tidligere skrevet være centrale aktører i både definitionen, implementeringen samt testen af IT-understøttelsen af CAP2020, hvor de relevante kunder vil deltage i design af støtteordningen ligesom de vil deltage under selve IT implementeringen. Nærmere definition af kundeinddragelse for hver ordning er i gang som en del af projektets analyse samt som en del af det nedsatte CAP2020 program.

I projektets realiseringsfase vil kundetilfredsheden løbende blive monitoreret via den årlige kundetilfredsundersøgelse, hvor et bredt udsnit af styrelsens kunder spørges om tilfredshed med styrelsen og den service, styrelsen leverer, ligesom kunderne inddrages ved i dialogen vedr. efterfølgende ændringsønsker.

IT support

Teamet IT support skal undervises i systemændringerne. Der forventes nye ordninger samt ændringer i rammesystemerne foretaget af eksterne leverandører. Undervisningen skal medføre at teamet får tilstrækkelig kompetence til en effektiv fejlsøgning, udredning af fejl, konsekvensvurdering og kommunikation om fejl.

Arealtilskud, Projekttilskud, Jordbrugskontrol, Skov & Naturtilskud samt sagsbehandlere fra Erhvervsstyrelsen

Sagsbehandlere og kontrollører, som skal administrere de nye CAP2020-ordninger, skal undervises i brugen af den nye IT-understøttelse, der etableres i CAP-TAS og IMK. I forbindelse med dette skal der udarbejdes nye sagsbehandlerinstrukser.

Et flertal af sagsbehandlere og kontrollørerne er i forvejen bekendte med CAP-TAS og IMK i forbindelse med nuværende systemanvendelse, hvorfor overgangen til CAP2020 forventes at kunne ske forholdsvis nemt for disse enheder.

For de støtteordninger, der migreres til CAP-TAS og IMK fra ældre systemer (forventeligt "Bier" samt "Frugt og Grønt"), skal sagsbehandlere have en nærmere undervisning i den nye understøttelse af ordningerne og undervisning i brugen af CAP-TAS og IMK.

Det samme vil gøre sig gældende for Erhvervsstyrelsens sagsbehandlere, som fremover skal sagsbehandle LAG-ordningen i CAP-TAS. Sagsbehandlerne skal undervises i brugen af systemerne samt i administrationen af ordningen.

Ligeledes vil implementering af en ny ensrettet sanktions- og kontrolmodel på tværs af støtteordningerne medføre, at sagsbehandlere og kontrollører skal oplæres i brugen af modellen.

Data & Analyse

Enheden skal være med til at sikre at understøttelsen af støtteordningerne kan levere de nødvendige data til videre til afrapportering. Dette skal ske ved at stille krav til afrapporteringen samt ved at sikre at de nødvendige data kan hentes, når ordningen er implementeret i systemerne. Det skal herunder sikres at enhedens værktøjer kan foretage de nødvendige dataudtræk fra den tekniske platform. Afrapporteringen vil hovedsageligt være til EU-Kommissionen i forbindelse med performancerapporten, men vil også være til afrapportering på fremdrift af sagsbehandling, ledelsesinformation, økonomi-status mv.

Tilskudsudbetaling

Tilskudsudbetaling er den ansvarlige enhed i styrelsen for endelig udbetaling af støtten til Erhvervet. Det skal dermed sikres, at enheden er i stand til at foretage udbetalingerne i systemet TUS.

ART teams

Projektet vil medføre eksterne leverancer til rammesystemerne, hvor der lige nu er defineret udviklingsbehov for IMK og afdækning er i gang i forhold til CAP-TAS. Relevante medarbejdere i de nedsatte ART teams skal derfor undervises i ibrugtagningen samt de nye muligheder, som udviklingen medfører, så det sikres, at alle nødvendige krav implementeres i IT opsætningen.

4.2 Vurdering af den nødvendige forandringsindsats

H-34

Tabel 4.1: Nødvendig forandringsindsats

ID	Modtagerorganisation	Forandring	Sværhedsgrad (svært, udfordrende, mindre udfordrende, kun få forandringer)	Gevinstejers vurdering af nødvendig indsats	Tidsspænd
01	Sagsbehandlere og kontrollører	Uddannelse i ny understøttelse af støtteordningerne i CAP-TAS og IMK. De fleste sagsbehandlere forventes på	Mindre udfordrende	Uddannelse Opdatering af sagsbehandlerinstrukser og bekendtgørelser	Sep 2022 – Mar 2023

ID	Modtagerorganisation	Forandring	Sværhedsgrad (svært, udfordrende, mindre udfordrende, kun få forandringer)	Gevinstejers vurdering af nødvendig indsats	Tidsspænd
		forhånd at være bekendte med de to systemer.			
02	Sagsbehandlere i Erhvervsstyrelsen	Uddannelse i brug af systemerne CAP-TAS og IMK, som vil være nye systemer for Erhvervsstyrelsens sagsbehandlere. Endvidere undervisning i understøttelse i CAP-TAS og IMK af LAG-ordningen.	Udfordrende	Uddannelse Opdatering af sagsbehandlerinstrukser og bekendtgørelser	Sep 2022 – Mar 2023
03	Data & Analyse	Evne til at hente nye data	Mindre udfordrende	Uddannelse	Apr 2023 – Mar 2024 ift. selve afrapporteringen
04	Tilskudsudbetaling	Evne til at udbetaling af nye støtteordninger	Mindre udfordrende	Uddannelse	Okt 2023 – Mar 2024
05	ART teams	ART team skal kunne anvende nyudvikling i rammesystemerne fra de eksterne leverandører. Der forventes pt. kun mindre ændringer til rammesystemerne	Mindre udfordrende	Uddannelse	Sep 2021 – Dec 2021
06	IT support	Uddannelse i ny understøttelse af støtteordningerne i CAP-TAS og IMK	Mindre udfordrerne	Uddannelse	Sep 2022 – Mar 2023

5. Projektevaluering

H-35

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

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

H-36

[Skriv tekst]

5.2 Realisering af tidlige indikatorer og økonomiske gevinster i projektforsløbet

H-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.

5.3 Evaluering af projektet

H-38

[Skriv tekst]

5.3.1 Evaluering af projektets tidsplan

H-39

[Skriv tekst]

5.3.2 Evaluering af organisering og interessentinddragelse

H-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]

Gruppe/rolle	Kommentarer
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 fremadrettet? Skal der stilles anderledes krav til projektlederens 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 af 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?

Gruppe/rolle	Kommentarer
	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?]

5.3.3 Evaluering af leverandørsamarbejde

H-41

[Skriv tekst]

5.4 Status for overdragelse til drift

H-42

[Skriv tekst]

Tabel 5.3: Risici vedrørende fremtidig drift

Risiko ID	Risikoårsag og risiko-hændelse	Risikokonsekvens	Handling	Ansvar
1				
2				
3				

5.5 Afvigelser ift. den seneste statusrapportering

H-43

[Skriv tekst]

6. Bilag

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

Dette bilag beskriver planen for projektets analysefase.

Tabel A.1: Plan for analysefase

Startdato	Slutdato	Antal måneder
September 2020	April 2021	7 måneder

Tabel A. 2: Analysefasens økonomi

Udgiftsposter i analysefasen	Antal timer	Estimat (mio. kr.)
Eksterne omkostninger i analysefasen	1000	1,2 mio. kr.
Interne omkostninger i analysefasen	3400	2,2 mio. kr.
Samlede udgifter i projektets analysefase		3,4 mio. kr.

Plan for analysefasen

Rød i nedenstående oversigt indikerer den forventede analyseperiode for hver støtteordning.

	2020				2021				2022				2023			
Leverance	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Afdækning af scope og plan for samlede implementering																
IT-implementering af støtteordninger																
Engangskompensation																
Unge Landbrugere (Søjle 1 - Indkomststøtte)																
Basisindkomststøtte (Betalingsrettigheder udfaset)																
Slagtepræmier																
Eco-scheme Økologisk arealtilskud																
Eco-scheme Biomasseslæt på kulstofrige jorder																
Eco-scheme Miljø- og klimavenlig praksis på græsarealer																
Bier																
Frugt og Grønt																
Miljø- og klimateknologi																
Rydning og forberedelse til afgræsning i Natura2000																
Biodiversitetsvirkemidler i skov																
Kvælstofvådområder																
Kulstofrige jorder (Udtagning af lavbundsgrunde), Runde 1																
Minivådområder																
Fysiske vandløbsindsatser																
Etablering af skov																
Måltrettet regulering																
Lokale aktionsgrupper (LAG)																
Ø-støtte under LDP																
Unge landbrugere (Søjle 2 - etableringsstøtte)																
Øvrig opsætning (analyse foretages ifm. ovenstående ordninger)																
FS																
GM4																
Arealkontrol																
TVØM																
GKEA																
Ekstra til ekstern udviklingsbehov af rammesystemer																
TUS (rapportering)																

Gennemførelsesfasen er sat til at starte i maj 2021, da det er her implementering af første støtteordning påbegyndes.

Bilag B: Risikolog

Se vedlagte bilag

Bilag C: Projektets risikotjekliste

Se vedlagte bilag

7. Oversigt over hjælpetekster

H-#	Hjælpetekst
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	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	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-udviklingsinitiativer, 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.
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 • U hensigtsmæssige arbejdsgange • Nye opgaver, som skal løses • Tværorganisatoriske partnerskaber • Organisationsændringer • Kvalitetsudfordringer • Udskiftning af eksisterende it-løsninger • Udløb af eksisterende kontrakt

H-#	Hjælpetekst
	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	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 gevinstpotentialer, eller fravælger tidligere identificerede gevinster. Se <i>Vejledning til gevinstrealisering</i> 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 gevinst-ejer 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 gevinsterne 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 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 gevinsterne størrelse.

H-#	Hjælpetekst
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 gevinsterens 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 <i>Vejledningen til gevinstrealisering</i> for begrebsforklaringer, et generisk diagram der kan tages udgangspunkt i samt yderligere vejledning til gevinstdiagrammet. I <i>Drejebog til gevinstrealisering</i> er der endvidere givet forslag til konkrete processer, der leder frem til dette diagram. Du finder drejebogen her. 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 tilbunds gående beskrevet eller at der er udarbejdet en gevinstrealiseringsplan ved risikovurderingen.
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

H-#	Hjælpetekst
	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	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	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	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	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.

H-#	Hjælpetekst
	I kolonnen ”påvirkes hvordan” noteres hvorfor den pågældende interessant er en interessant, typisk fordi interessen enten bliver påvirket af projektet imens det gennemføres, eller af projektets resultat, typisk brugere af den kommende løsning. Medtag de 5-10 vigtigste interesser 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 interesser, der har stor indflydelse på projektet. Det betyder ikke, at projektet ikke bør udarbejde en samlet interessentanalyse, der medtager alle interesser og med flere detaljer om de enkelte interesser. Vedlæg eventuelt den samlede interessentanalyse og kommunikationsplan som bilag, når dette er udarbejdet. Du finder Vejledning til interessenthåndtering her. Beskrivelsesdybde Afsnittet skal give overblik samt indtryk af, at projektet lægger tilstrækkelig vægt på arbejdet med interesserne. Der er ikke tale om en erstatning for projektets kommunikationsplan.
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	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 til sammen beskriver projektets overordnede tilrettelæggelse fyldestgørende, behøver der ikke nødvendigvis fyldes noget ud her på overskriftsniveau.
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.

H-#	Hjælpetekst
	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	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	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.
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

H-#	Hjælpetekst
	• Kravspecifikation • Udbud • Udvikling • Test • Teknisk implementering • Uddannelse • Kommunikation og forandringsledelse For hver leverance skal beregningsprincipperne angives, så det er veldokumenteret, hvordan estimerne 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	2.2 Projektøkonomi Usikkerheder ved estimerne 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 estimerne er, og hvordan projektet planlægger at øge sikkerheden på estimer for de punkter, der påvirker økonomien mest.
H-19	2.3.1 Valg af anskaffelsesform Beskriv hvilke overvejelser, som projektet har gjort sig i forhold til at tilrettelægge anskaffelser i projektet. 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 <u>ikke</u> være projektets eventuelle udbudsstrategi.
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	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.

H-#	Hjælpetekst
	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 reference-grupper kan også indgå i tegningen.
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 <i>Projektorganisationens roller og ansvar</i> her. 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	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 allokere 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 opstilling af generiske rollenavne.
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.

H-#	Hjælpetekst
	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. 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	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 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.
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	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.

H-#	Hjælpetekst
	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	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	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 indrages 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	3.2 Projektets overordnede tidsplan/releaseplan Indsæt en opsummering af projektets tidsplan/releaseplan. Tilpas overskriften, afhængigt af om projektet anvender agil udvikling.

H-#	Hjælpetekst
	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	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>I Kodeks for det gode kunde-leverandørsamarbejde findes inspiration til etablering af et godt samarbejde.</i> 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	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	4.1 Omfanget af den organisatoriske implementering Beskriv kort og præcist hvilke organisatoriske enheder, der er omfattet af projektets organisatoriske implementering og dermed gevinstrealisering.

H-#	Hjælpetekst
	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	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	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	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 <i>styregruppeaftalens</i> punkt 0.1.

H-#	Hjælpetekst
	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	5.2 Realisering af tidlige indikatorer og økonomiske gevinster i projektforsløbet 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 afvigelser i forhold til baseline. Kommentér udfaldet af risikopuljen for projektet.
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	5.3.1 Evaluering af projektets tidsplan I hvilken grad har projektet overholdt sin tidsplan? Begrund afvigelser, og beskriv læringspunkter.
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 bemanning, allokering, fordeling af ansvar eller andet, der kan bidrage til, at efterfølgende projekter har større sandsynlighed for at lykkes.
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	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	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	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-#	Hjælpetekst
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	Bilag B: Risikolog Udarbejd projektets risikolog og vedlæg som bilag. For vejledning henvises vejledningen i selve risikologgen.
H-47	Bilag C: Projektets risikotjekliste Udfyld projektets risikotjekliste og vedlæg som bilag. Du finder risikotjeklisten her.