A close up of a stone building

Description automatically generated

KUNDENAVN  
exit-strategi

Som en del af KUNDENAVN til en hver tid gældende udviklingsplaner vedligeholdes der en ***Exit-strategi.***

Dette for at dokumentere indsats og omkostninger i forbindelse med en eventuel flytning væk fra den eksisterende Microsoft Azure platform.

Til søg/erstat: KUNDENAVN=langt navn, KUNDE=kort navn

# Baggrund

En afgørende del af KUNDENAVNs (KUNDE) beslutning om valget af en cloud-platform - i KUNDE’s tilfælde baseret på Microsoft Azure platformen - er at, have en risikoprofil. Denne risikoprofil bruges som grundlag til en detaljeret exit-strategi***,*** hvis der skulle opstå en situation, hvor KUNDE ser et formål i - helt eller delvist - at skifte fra den nuværende Microsoft Azure platformen.

Exit strategiens formål er at sikre at de tekniske, operationelle og finansielle konsekvenser er kendte og kan minimeres mest muligt.

Exit-strategien beskriver konsekvenserne ved et skift til enten en anden Cloud leverandør eller ved en hjemtagelse af platformen (on-premise). Udgangspunktet er at der skal ske en væsentlig ændring i den overordnede strategi, før KUNDE vil overveje en ny platform og etablere en **exit-plan**.

Dette dokument er en kombination af de strategiske og taktiske elementer, der vil blive taget i betragtning.

Exit strategien omfatter emner som påvirkning af KUNDE’s medarbejdere samt igangværende projekter, nye projektplaner, omkostninger ved for tidlig opsigelse samt adgang til en ny udbyder. Baggrunden for denne tilgang er, at disse spørgsmål først vil blive endeligt afdækket i detaljer, når exit-strategien bliver taget i brug for at lave den egentlige **exit-plan**.

Bemærkning - Exit-planen er et/flere separat dokumenter, som først ud færdes når exit-strategien ønskes udført.

# Vurderingsgrundlag

KUNDE vil bruge følgende elementer til løbende at vedligeholde en exit-strategi.

En række af disse elementer vil typisk ændre sig i over tid, hvilket kan påvirke KUNDE’s overordnede strategi, som kan nødvendiggøre en udtræden af kontrakten enten før udløb eller ved udgangen af en periode.

KUNDE vil tage følgende elementer med i de løbende overvejelser:

* **Teknologi** – ændringer i de teknologier, der leveres af Microsoft på Azure platformen, som enten ikke længere passer til KUNDE’s strategi, ikke er længere er omkostningseffektiv for KUNDE, eller har vist sårbarheder som udgør en væsentlig sikkerhedsrisiko.
* **Økonomiske vilkår** – ændringer i KUNDE's økonomiske forhold som umuliggør den videre brug af Microsoft Azure platformen.
* **Forretnings krav** – sandsynligheden er meget høj for, at nutidens behov ikke vil være de samme om 7, 5 eller endda 3 år. Hertil kan omfanget af brugen af Microsoft Azure platformen ændre sig på en sådan måde, at andre tjenester ville være mere hensigtsmæssige.
* **Lovgivningskrav** – nye regler udstedes med jævne mellemrum af statslige myndigheder og EU, og Microsoft Azure skal kunne overholde disse krav, hvis dette er relevant.
* **Microsoft Azure RoadMap** – Microsoft kan ændre deres fremadgående strategi vedrørende Azure på en måde, som vil resultere i, at KUNDE er i en situation hvor en ny tilgang skal overvejes.
* **Egen strategi** – en ændring i KUNDE's egen forretningsmodel eller en ændring i den strategi KUNDE ønsker at forfølge kan ændre behovet for Microsoft Azure platformen.
* **Prissætning** – generelle prisstigninger, nye forretningsmodeller, uventede stigninger eller fald i transaktionsvolumen kan ændre grundlaget for brugen af Microsoft Azure platformen og gøre denne mindre omkostningseffektivt.

# Dokumentation

Det er yderst vigtigt, at eventuelle problemer med Microsoft Azure platformen eller tjenester på denne, er veldokumenterede. KUNDE ønsker at have en tilgang til dette som går ud på at KUNDE opsamler detaljerede oplysninger om mulige problemer, så man kan sikre sig imod eventuelle uønskede problemer/tvister i forbindelse med en eventuel exit.

KUNDE vil tage udgangspunkt i følgende elementer i forbindelse med KUNDE's exit-strategi.

* **Risikostyring**.

Alle risici bør identificeres per service. I denne forbindelse vil KUNDE tage følgende med i sine overvejelser:

* 1. **Operationel risiko**: vil en exit og overgang forårsage forretningsforstyrrelser? Det er vigtigt at identificere mulige fejlpunkter og sikre, at der er en kontrol på plads for at maksimere modstandsdygtigheden og minimere driftsforstyrrelser. Uanset om KUNDE hjemtager en tjeneste eller flytter denne til en anden cloud-leverandør, skal infrastrukturen kunne håndtere kapacitet, spidsbelastningsperioder, sikkerhedskopiering og gendannelse for at opfylde de oprindelige mål for drifts- og genoprettelse.
  2. **Omdømme risiko**: overgangen til en ny tjeneste ved hjemtagelse eller til en anden cloudleverandør kan forårsage forstyrrelser for KUNDEs kunder og påvirke kvaliteten og tilgængeligheden af KUNDEs service.
  3. **Teknologi risiko**: Det er vigtigt at sikre kompatibilitet mellem systemer og software, når der skiftes tjeneste leverandør. I denne forbindelse at forstå alderen på den infrastruktur og software versioner, der i øjeblikket benyttes, for at sikre at disse også etableres ved hjemtagelse eller hos en ny cloudleverandør. Risikoen ligger i at en teknologi opdatering kan vise sig at være et problem og dermed kunne udgøre en uventet omkostning for KUNDE ud over at forårsage driftsforstyrrelser. Skalerbarhed er en anden faktor og vigtig, da en tjeneste skal kunne udvides om nødvendigt, så KUNDE ikke begrænses af dette.
  4. **Juridisk risiko:** Når der planlægges at omlægge en tjeneste, bør spørgsmål vedrørende intellektuel ejendomsret (IP) såsom proprietærer processer, patenter og ophavsretsspørgsmål, dataejerskab og dataopbevaring og -destruktion overvejes. Der bør oprettes en oversigt over IP forud for omlægningen. Disse forhold bør derefter indarbejdes i en ny kontrakt. Efter etableringen af en exit-plan, bør denne gennemgås ud fra et juridisk perspektiv for at sikre at en ny kontrakt kan etableres.
  5. **Compliance Risiko:** uanset om tjenesten er bragt in-house eller er overgået til en anden cloud leverandør, skal KUNDE sikre, at alle lovgivningsmæssige krav er opfyldt.
  6. **Finansiel risiko:** En overgang kan vise sig at være en finansiel risiko, derfor vil der tages hensyn til:

1. **Microsoft som kunde:** Selvom et skift fra Microsoft Azure platformen kan være en normal forretningsgang, er der nogle vigtige relationer, som KUNDE måske måtte ønske ikke at bringe i fare.
2. **Roller og ansvarsområder**: inden for KUNDE, bør alle interessenter høres før Microsoft kontaktes for at drøfte årsagerne til exit, tidslinje og andre relevante spørgsmål. Dette for at besvarer eventuelle spørgsmål, disse interessenter måtte have. Dette vil sikre, at KUNDE's holdning forstås godt af alle internt og dermed kan kommunikeres korrekt.

* **Proces for udskiftning**Den proces, KUNDE vil følge for at afgøre hvorledes en udskiftning måtte kunne ske, vil være som følger.  
  + Først bestemmes det hvor kritisk Microsoft Azure platformen er i forhold KUNDE’s forretningsstrategi. Denne analyse vil bidrage til at forstå kravene til en tilbagevenden til normal drift ved et exit. Desuden vil den tid det tager at etablere KUNDE’s nuværende Azure opsætning blive estimeret. Mens KUNDE måtte være i stand til at vente 2 dage eller endda en hel uge for at vende tilbage til drift, er det af afgørende vigtighed at der ikke mistes data i forbindelse med en flytning.
  + Følgende kriterier vil blive brugt i denne analyse:
    1. Er den enkelte Azure tjeneste Missions Kritisk for alle der benytter KUNDE’s platform eller Business Critical for en bestemt organisation?
    2. Er der følsomme data involveret (proces, gemme, ødelægge, administrere, se / tilføje / ændre / slette, transport, overførsel)?
    3. Er KUNDE's intellektuelle ejendomsret en del af tjenesten? Hvis det er tilfældet, skal ejerskabet måske behandles inden for en ny kontrakt.
    4. Er teknologien kompleks, og er der mange system indbyrdes afhængigheder?
    5. Vil der så være specielle parter/Microsoft Azure-indbyrdes afhængigheder involveret, og hvordan vil disse relationer i bekræftende fald blive administreret?
    6. Er der mange udbydere af tjenesten, er der et begrænset antal, eller er det en eneste kilde? Selv om det kan være en kritisk tjeneste, kan der være mange andre leverandører, der kan give det.
    7. Hvor lang tid ville det tage at etablere tjenesten in-house eller hos en anden cloud leverandør? Mindre end 3 måneder, 3-6 måneder, 6-12 måneder, mere end 12 måneder? Hvad ville være virkningen for KUNDE's personale, hvis KUNDE bringe det in-house?
    8. Hvad ville være virkningen på KUNDE's kunder være (kan f.eks. forårsage dårlige omtale), hvis bragt in-house eller skiftede til en anden cloud leverandør?
    9. Hvad ville virkningen på andre forretningsområder være?
    10. Hvad ville indvirkningen på andre projekter være? Vil de blive sat på hold? Er der nok personale til at styre dem?

# Proces for ny kontrakt

Før KUNDE vil overveje en anden leverandør vil KUNDE dokumentere årsagerne til opsigelse.

Kontraktspørgsmålene nedenfor bør tages i betragtning, når KUNDE's exit-plan planlægges.

* + 1. Indeholder kontrakten bestemmelser om ret til at opsige ved fusion eller overtagelse?
    2. Indeholder kontrakten bestemmelser om ret til at opsige ved væsentlig omkostningsstigning?
    3. Indeholder kontrakten bestemmelser om ret til at opsige for manglende opfyldelse af servicestandarder?
    4. Indeholder kontrakten bestemmelser om ret til at opsige for manglende leverance af kritiske tjenester?
    5. Indeholder kontrakten bestemmelser om tvistbilæggelse før opsigelse? Hvis ja, er der en karens periode forud for opsigelse?
    6. Indeholder kontrakten bestemmelser om ret til at opsige for manglende overholdelse lovgivning eller urimelige, vildledende og krænkende handlinger og praksis?
    7. Giver kontrakten ret til opsigelse ved lukning af virksomheder?
    8. Giver kontrakten ret til opsigelse ved insolvens?
    9. Er kontraktstaten opsigelse og anmeldelse krav med tidsrammer?
    10. Giver kontrakten ret til at ansætte leverandørens medarbejdere? Kritiske færdigheder kan være påkrævet, som ellers ville være svært at finde.
    11. Angiver kontrakten, hvordan KUNDE vil udtrække KUNDE's data (kan KUNDE gøre det selv eller er særligt personale nødvendigt, for at gøre det?)
    12. Angiver kontrakten det filformat, som KUNDE modtager KUNDE's data i?
    13. Angiver kontrakten den tid, der forventes at udtrække og overføre dataene til KUNDE?
    14. Angiver kontrakten omkostningerne ved at udtrække dataene?
    15. Angiver kontrakten omkostningerne ved at tilpasse noget ud over "standard"? Dette skal angives i en tidsplan for rente. R. Angiver kontrakten, hvem der ejer data?
    16. Angiver kontrakten, hvem der ejer eventuelle intellektuelle rettigheder?
    17. Angiver kontrakten, hvordan dataene vil blive arkiveret, vedligeholdt eller ødelagt, og eventuelle omkostninger ved at gøre det?
    18. Angiver kontrakten, hvem der ejer aktiver (infrastruktur- og/eller softwarelicenser, der måtte bruges på Microsoft Azure)?
    19. Omfatter kontrakten en fortsættelse af tjenesteydelserne, hvis exit/overgangen ikke er afsluttet inden udløbet af den aftalte periode?

1. **Videns base:** Når flytningen er fuldført, vil KUNDE's personale højst sandsynligt have behov for at blive uddannet for at opretholde et passende niveau af færdigheder og kendskab til de nye services. Før flytningen opretter KUNDE en oversigt over følgende:
   1. **Processer**
   2. **Procedurer**
   3. **Data berøringspunkter,** herunder systemer, opbevaring og integrationer
   4. **Færdigheder,** der kræves for at udføre funktionen, herunder teknisk og forretningsmæssig viden
   5. **Teknologiske** krav, herunder hardware, software, båndbreddekrav til håndtering af transaktionsvolumen i spidsbelastningsperioder, samt krav til datakryptering
   6. **Krav til** sikkerhedskopiering, acceptabel nedetid og lige så vigtige målsætninger for genoprettelsespunkt, da dette vil diktere tidsplanen for sikkerhedskopiering og replikering.
2. **Model for Total Cost of Ownership (TCO):** for at dokumentere en samlet omkostning for den eller de services, der bringes in-house eller som overgår til en anden cloud leverandør, vil KUNDE på forhånd estimere denne. Dette for at få en realistisk idé om de hårde og bløde omkostninger over en bestemt periode. Faktorer, der overvejes, vil omfatte:
   1. **Cost-Benefit Model:** Hvis det ikke allerede er gjort, i forbindelse med den oprindelig planlægning for flytningen, bør en omkostnings-sammenligning være til stede.
   2. **Teknologi Opdatering:**  Hvor længe vil den eksisterende teknologi kunne understøttes i den nye opsætning og hvad vil være omkostningerne ved en teknologi opdatering være for at kunne opretholde den enkelte tjenesten.
   3. **Supportomkostninger:** omkostningerne for vedligeholdelse af hardware og software for alle komponenter
   4. **Personaleomkostninger**: Fuldt belastede omkostninger bør defineres (løn + ydelser) baseret på antallet af heltidsansatte, der er nødvendige for at drive tjenesten, og herunder eventuelle forventede overtidsomkostninger.
   5. **Disaster/Recovery**: hvis tjenesten bliver bragt in-premise hvilke krav/ønsker måtte KUNDE have i forbindelse med ikke planlagt nedetid
      * 1. Omkostningerne vil variere baseret på den tilgængelighed, der er ønskes til backup/restore (f.eks. hot/cold storage)
        2. KUNDE kan vælge at have adgang til en ekstern leverandør der varetager selve backup/restore infrastrukturen. Og i denne forbindelse da den omkostning der er forbundet med dette.
   6. **Omkostningscentre**: Hvis de enkelte af KUNDE’s kunder faktureres særskilt, kan KUNDE vælge at prissætte den enkelte kundes forbrug sammen med en del af den samlede fælles omkostninger for hardware, software og personale.
   7. **Kontrol**: Hvis KUNDE vælger at bringe opsætningen in-house, hvad er så omkostningerne ved at implementere, teste, vedligeholde og overvåge eventuelle fysiske, tekniske og administrative kontroller, der er nødvendige for at beskytte systemer og data?
3. **Projekt-planlægning og -styring:** KUNDE vil sikre, at de rette ressourcer med de rette færdigheder et tilstede i forbindelse med en flytning. KUNDE administrerer fortsat parallelt med flytningen den eksisterende Microsoft Azure platform. Dette betyder at KUNDE bevarer den aktuelle produktion parallelt med de test der vil blive udført før endelig migrering. Organiseringen i denne forbindelse vil være som følger:
   1. **Exit Team:** et exit team vil blive samlet med det dækker de påkrævede roller.
      1. **Styregruppe**: I forbindelse med vigtigheden i en succes ved en flytning vil KUNDE vil sikre ledelsesmæssig sponsorering. Bestyrelsen vil blive gjort bekendt med de strategiske mål (bedre, hurtigere, billigere, mere konkurrencedygtige, muligheder for nye muligheder for værdiskabelse osv.) og være med til at overvåge, at exit-planen bliver fulgt.
      2. **Projektleder:** det overordnede ansvar for gennemførelsen af exit-planen.
      3. **Exit-Microsoft Azure** **Relationship Manager**: Denne person bør være en anden end projektlederen. Denne rolle skal sikre en så smidig exit fra Microsoft Azure platformen som end muligt.
      4. **Ny** **leverandør manager**: Denne person kan være denne samme eller en anden end den person det håndtere relationen til Microsoft. Rollen er at sikre en smidig overgang til den nye leverandør.
      5. **Ressourcer**: KUNDE vil lave en liste over medarbejdere, der kræves baseret på de påkrævede roller i forbindelse med flytningen – disse dækker blandt andet over profiler som DBA og arkitekter, netværkstekniker, informationssikkerheds specialist, business analytiker, governance analytiker, LOB interface, support tekniker m.fl..
      6. **Personalefordeling**: Selve projektplan bestemmer, hvor mange ressourcer der kræves, og på hvilket tidspunkt disse skal inddrages i flytte projektet. Dette vil også hjælpe KUNDE med at bestemme omkostningerne ved flytningen samt synliggøre hvor der måtte kunne opstå flaskehalse i projektet, som måtte påvirke tidsplanen og de samlede omkostninger ved flytningen.
      7. **Projektplan med milepæle**: Denne etableres normalt, når der er truffet en endelig beslutning flytningen. Medens en detaljeret projektplan typisk ikke er en del af en indledende exit-strategi, bør det være en del af exit-planen.
      8. **Yderligere interessenter**: KUNDE vil oprette en liste over andre ressourcer/interessenter, der ellers enten direkte skal inddrages eller blot skal underrettes i forbindelse med flytningen.
      9. **Kommunikationsplan:** KUNDE vil sikre fuld åbenhed i forbindelse med flytningen, hvorfor KUNDE vil planlægge følgende i forbindelse med kommunikation:
      10. **Hvem** har brug for at få specifikke informationer?
      11. **Hvornår** skal der orienteres (tidslinje)
      12. **Hvilke** oplysninger skal der gives?
      13. **Hvordan** skal oplysninger kommunikeres (e-mail, konferenceopkald, personligt, skriftligt)
4. **Overgangstid:** KUNDE estimerer tidspunktet for afslutningen af flytningen. Der oprettes en projektplan, der viser alle opgaver, milepæle, indbyrdes afhængighed og personalebehov.
5. **Krav:**
   1. **Forretnings-krav**: KUNDE undersøger, om der er nye krav. En ***Business Impact Analysis*** vil blive gennemført før flytningen for at sikre, at kritiske krav forstås og er dokumenterede.
   2. **Teknologi-krav**: KUNDE vil dokumentere - hvis bringe løsningen bringes in-house - den krævede investering i nyt hardware, software samt infrastruktur?
   3. **Kapacitets-planlægning**: KUNDE definerer profil for spidsbelastning for at sikre, at der er tilstrækkelig processorkraft og båndbredde er tilstede for at kunne håndtere dette.
   4. **Kontrol:** KUNDE vil sikre, at de nødvendige fysiske, tekniske og administrative kontroller er på plads for at have den fornødne governance-struktur. KUNDE vil ligeledes dokumentere omkostningerne til at gennemføre, teste, vedligeholde og overvåge disse kontroller, hvis disse bringes in-house. Hvis løsningen bliver overført til en ny cloud-leverandør, vil KUNDE sikrer, at de nødvendige kontrolelementer er på plads, og at de typer revisioner, vurderinger, testrapporter, som KUNDE kræver ligeledes er til stede.
   5. **Personalekrav**:
      1. Hvis tjenesten bliver bragt tilbage in-house, vil KUNDE dokumentere de færdigheder, der kræves for at håndtere denne opsætning, herunder til hvilket niveau disse færdigheder allerede måtte eksistere.
      2. Hvis de nødvendige færdigheder ikke findes in-house, vil KUNDE undersøge, hvor let disse kan findes, og til hvilken pris, herunder prisen for en om-kvalificering af egne medarbejdere.
6. **Modstandsdygtighed:** KUNDE vil vedligeholde en liste indeholdende de minimumskrav – teknisk såvel som forretningsmæssigt - KUNDE har til de enkelte services. Denne liste vil hjælpe KUNDE med at minimere de eventuelle forstyrrelser i den enkelte der service der måtte kunne opstå. Denne liste vil indeholde følgende elementer:
   1. **Koncentrations-risiko:** En koncentrations-risiko kan opstå, når der sker en konsolidering i industrien via fusioner og opkøb, og der potentielt derfor kan være færre ressourcer til rådighed til at servicere det samme antal kunder. KUNDE vil tage dette med i betragtning, når der vælges en ny leverandør.
   2. **Kapacitet**: Før en tjeneste skiftes til en anden cloudleverandør, vil KUNDE sikre, at leverandøren er i stand til at gendanne denne tjeneste til alle KUNDE’s klienter, hvis der opstår en afbrydelse.
   3. **Strømkrav**: Hvis tjenesten bringes in-house, vil KUNDE dokumentere, hvilke UPS-enheder eller generatorer der måtte kræves.
   4. **Failover**: Hvis tjenesten bringes in-house, vil KUNDE dokumentere, om en sekundær opsætning kræves, hvis den primære måtte gå ned.
7. **Fysisk rum:** KUNDE vil dokumentere de nødvendige fysiske pladskrav der skal være til rådighed for at rumme udstyr og personale, hvis KUNDE måtte vælge at løsningen in-house.

# Dokumentation af KUNDE’s løsning

I den medfølgende Excel-regneark forefindes len iste over der services KUNDE’s løsning benytter.

Listen viser de tjenester som indgår i exit-strategien, ejerforhold, Microsoft Azure tilknytning, risikoprofil m.m.

Der henvises til dette regneark for yderligere dokumentation.

# 