



STATENS IT-RÅD

# STATUS- RAPPORT 2020

# INDHOLD

<b>It-rådet gør status</b>	<b>3</b>
<b>Om Statens It-råd</b>	<b>6</b>
Kort om It-rådet	9
It-rådets rådgivning	10
It-rådets vurderingskorps	12
<b>It-rådets statusrapport 2020</b>	<b>15</b>
<b>Status på statens it-projekter</b>	<b>16</b>
Status for 2. halvår 2020	18
It-udvikling i staten	28
De statslige projekters gevinstrealisering	32
<b>Status på styringen af statens it-systemporteføljer</b>	<b>36</b>
Myndigheder til review	38
Status på statens samfundskritiske it-systemer	46
Handlingsplaner og initiativer	50
<b>Tværgående tema</b>	<b>54</b>
It-rådets anbefalinger	56



# IT-RÅDET GØR STATUS

It-rådet gør status på et anderledes år, der for de flestes vedkommende har betydet en hurtig omstilling fra den vante arbejdssituation til hjemmearbejde i nye virtuelle rammer. Men 2020 har stadig budt på stor aktivitet på det statslige it-område. Statens It-råd har gennemført 16 risikovurderinger og haft tætte rådgivningsforløb med flere statslige it-projekter, mens 15 myndigheder har haft grundige gennemgange af deres it-systemporteføljer og deres strategiske styring af porteføljerne.

## Arbejdet fortsætter trods COVID-19-situationen

COVID-19 har sat sit præg på hverdagen i både den offentlige og den private sektor. For It-rådet har det betydet, at mange møder med myndighederne om it-projekter og systemstyring har været virtuelle. Det har været et nyt, men velfungerende format. Det er It-rådets indtryk, at myndighederne har arbejdet ufortrødent videre med projekter og porteføljer, selvom der flere steder har været behov for hurtige digitale løsninger på de udfordringer, som en global pandemi medfører. Syv ud af de 48 projekter, der rapporterer ved denne statusrapportering, angiver COVID-19 som medvirkende årsag til de indrappede overskridelser. Andre projekter rapporterer, at der er risiko for, at COVID-19 kan skabe udfordringer for projekterne på længere sigt. Nogle myndigheder rapporterer også, at planerne for porteføljestyring er blevet påvirket af COVID-19, blandt andet i form af nye opgaver, som har stillet andre krav til porteføljerne. It-rådet oplever, at myndighederne ved denne statusrapportering er blevet mere konkrete på, hvordan COVID-19 kan påvirke eller allerede har påvirket dem. It-rådet vil følge myndighederne tæt i forhold til forsinkelser og/eller fordyrelser forårsaget af COVID-19.

## Mange it-projekter afsluttet i 2020

I 2020 er antallet af igangværende projekter i It-rådets projektportefølje faldet markant, så den nu indeholder

35 projekter. De seneste år har tendensen været, at den igangværende projektportefølje er vokset år for år, fordi de statslige myndigheder igangsætter flere it-projekter. It-rådet finder det positivt, at der i 2020 er afsluttet hele 19 projekter. Samtidig er der tilføjet 12 nye projekter til den igangværende projektportefølje. Det har påvirket de samlede forventede projektudgifter for den igangværende portefølje, der nu er på cirka 6 mia. kr. Det er et fald på 1 mia. kr. siden 2019.

Projekternes gennemsnitlige forventede varighed er fire år som ved de seneste statusrapporteringer. It-rådet har længe set en tendens til, at mange projekter er for lange. Nogle projekter planlægges fra projektstart med en for lang tidshorisont, og flere projekter har svært ved at overholde tidsplanerne, så de er for lang tid om at komme i mål. It-rådet opfordrer myndighederne til at være særligt opmærksomme i planlægningen af projekterne, da langvarige projekter kan introducere flere risici.

Det samlede antal projekter med gule og røde trafiklys er svagt stigende. Projekter med gule og røde trafiklys udgør 60 pct. af de samlede trafiklys, hvilket er den højeste andel nogensinde. Andelen af gule og røde trafiklys er en delvis konsekvens af, at der er meget få nye projekter i 2. halvår 2020. It-rådet finder det bekymrende, at flere projekter har udfordringer med at overholde deres tidsplaner og budgetter samt at realisere de opstillede gevinster.



## It-styringen i staten er styrket

28 ud af de 41 myndigheder, som opfylder betingelserne for review, har fået overblik over deres systemporteføljer og lagt planer for det fremtidige arbejde med systemporteføljestyling. Udfordringer med teknisk gæld, sikkerhed, leverandørafhængighed mm. er kommet frem i lyset. Det har givet It-rådet en større viden om de udfordringer og tendenser, der gør sig gældende for den statslige it-styring. It-rådet oplever, at ledelsesforankringen er forbedret, og det giver myndighedernes ledelser bedre mulighed for at prioritere og sætte strategisk retning for drift, vedligehold og udvikling af systemerne.

Det er It-rådets opfattelse, at handlingsplanerne for de statslige it-systemporteføljer adresserer de problemer, der er identificeret, om end der er stor forskel på myndighedernes modenhedsniveau i forhold til it-systemporteføljestyling. Erfaringer fra It-rådets årlige opfølgingsmøder med myndighederne viser, at modenheten har fået et løft uanset den enkelte myndigheds udgangspunkt. Der vil fremover være behov for et betydeligt ledelsesengagement for at sikre, at planerne omsættes til handling og fremdrift, så det generelle niveau af it-forvaltningen højnes. It-rådet ser frem til at følge dette arbejde.

Det nuværende porteføljeoverblik viser, at tilstanden for statens kritiske systemer skal forbedres. Når første runde af reviews er gennemført i 2021, vil It-rådet for første gang kunne lave en samlet status over systemtilstanden for statens kritiske it-systemer samt de indsatser, som skal løse udfordringerne. Allerede nu tegner der sig et billede af, at for mange kritiske systemer befinder sig i utilstrækkelig tilstand, når de bliver reviewet af It-rådet, hvilket er bekymrende. Det har fra start været et mål fra It-rådets side, at ansvaret for vedligeholdelsen af særligt de kritiske systemer er forankret entydigt i ledelsen, og at der arbejdes målrettet på at forbedre tilstanden. Det er et område, It-rådet fortsat vil følge tæt.

## Sikkerhed er vigtigere end nogensinde

En af målsætningerne i *Strategi for it-styring* i staten er, at den statslige it-systemportefølje skal være vedligeholdt, opdateret og sikker. Myndighedernes porteføljeoverblik har vist, at for mange af statens kritiske it-systemer ikke har fået implementeret alle relevante sikkerhedsopdateringer og patches på det tidspunkt, hvor de blev kortlagt. For mange systemer har også udfordringer med teknisk gæld. Den tekniske gæld kan vanskeliggøre myndighedernes muligheder for at videreudvikle porteføljen og dermed opnå deres forretningsmål, og den kan medføre øgede omkostninger samt udgøre en yderligere risiko for sikkerheden. Det er stadig en vigtig opgave for myndighederne at sørge for, at systemerne er vedligeholdte, opdaterede og sikre. Myndighedernes opmærksomhed på arbejdet med sikkerhed skal skærpes – både på det tekniske og det organisatoriske plan. De porteføljeoverblik, som myndighederne har skabt, skal danne grundlag for det videre arbejde med sikkerhed og teknisk gæld. It-rådet vil være særligt opmærksom på disse udfordringer i rådgivningen og sparringen med myndighederne fremover.

It-rådet imødeser også udarbejdelsen af den kommende nationale strategi for cyber- og informationssikkerhed, som forventes lanceret i 2021. It-rådet vurderer, at der er behov for at styrke ledelsesforankringen og sikre kompetenceopbygning hos myndighederne. Det er afgørende, at dette integreres i de indsatser, som myndighederne arbejder med i deres it-styring.

## Fokus på de statslige it-projekters gevinster

It-rådet har rettet blikket mod gevinstrealisering og støtter løbende myndighederne i at formulere og følge op på gevinster. Der er stadig udfordringer med at identificere og operationalisere de helt centrale gevinster, der er projektets berettigelse, og hvis realisering er afgørende for, om projektet når sit hovedformål. Samtidig er det It-rådets oplevelse, at der



opstilles for mange gevinster, og at de ikke altid er forankret på rette ledelsesniveau. Samme udfordringer blev fremhævet i Rigsrevisionens og Statsrevisorernes beretning om gevinstrealisering i statslige it-projekter i sensommeren 2020. Myndighedernes arbejde med opstillingen af og opfølgningen på gevinsterne er en særdeles vigtig del af projekternes gennemførelse og implementering. Det er vigtigt, at myndighederne opstiller færre og mere enkle gevinster og arbejder målrettet på at realisere disse.

### **Stigende behov for digitale kompetencer i staten**

Arbejdet med it i staten er i vidt omfang outsourcet til private leverandører. Det gælder både drift, vedligehold, udvikling og projekter. It-rådet ser, at mange myndigheder har et stort behov for eksterne kompetencer til at løse de opgaver, de står med på it-området. Hos nogle myndigheder er behovet så udtalt, at de er blevet for afhængige af private leverandører. It-rådet oplever, at flere myndigheder giver udtryk for, at de aktuelle konsulentbesparelser giver udfordringer med at gennemføre it-projekter og realisere planerne for systemporteføljerne.

Hvis myndighederne skal løse en større del af it-opgaverne selv, kræver det, at de har flere og andre digitale kompetencer i deres egne organisationer. Der er flere indsatser i gang for at imødekomme dette. For eksempel er digitalisering en del af lederudvikling i staten, Statens Digitaliseringsakademi udvikler kurser i digitale kompetencer, og det private marked har en række tilbud. Men det er ikke kun digitale generalistkompetencer, der er brug for. Det er også it-specialkompetencer, og det er meget efterspurgt og højtlønnede kompetencer i alle sektorer, hvilket gør dem vanskelige for myndighederne at rekruttere i tilstrækkeligt omfang. At sikre de rette (digitale) kompetencer hos de statslige myndigheder er et langt, sejt træk, og det kræver vedvarende ledelsesprioritering og finansiering. Derfor aktualiserer konsulentbesparelserne behovet for et styrket fokus på, hvilke digitale kompetencer, staten bør have selv og hvilke, der med fordel kan købes fra private leverandører.

**Mogens Pedersen**  
Formand

**Birgit Nørgaard**  
Næstformand

**Michael Moesgaard**  
Næstformand

A photograph of a man in a dark suit and white shirt, seen from the back and side. A hand is placed on his right shoulder. The background is a blurred office or hallway with a staircase and a window. The text 'OM STATENS IT-RÅD' is overlaid in the bottom left corner.

# OM STATENS IT-RÅD





## IT-RÅDETS MEDLEMMER



Formand  
**Mogens Pedersen**  
Finansministeriet



Næstformand  
**Birgit W. Nørgaard**  
Bestyrelsesmedlem



Næstformand  
**Michael Moesgaard**  
It-direktør, DSB



**Anne Nørklit Lønborg**  
CIO  
Tryg



**Betina Hagerup**  
Direktør for markeder  
Dansk Erhverv



**Charlotte Bang Arnvig Hersdorf**  
Head of IT  
Nordea Finance



**Erik Andreasen**  
Fhv. underdirektør  
Danske Bank



**Karin Markmann Bentsen**  
Selvstændig konsulent  
og rådgiver



**Line Find**  
Partner  
Mancofi



**Mikkel Müller**  
CIO/CTO  
Danmarks Radio



**Peter Trier Schleidt**  
Bankdirektør  
Jyske Bank



**Stig Lundbeck**  
Direktør i Koncern IT  
Københavns Kommune



**Torben Ruberg**  
CIO og Head of IT  
Maersk Tankers





## KORT OM IT-RÅDET

Statens It-råd er sammensat af 13 ledere fra det offentlige og private erhvervsliv med erfaring fra store it- og forandringsprojekter samt styring af it-systemporteføljer. It-rådets rolle er at yde rådgivning til statslige myndigheder om it-projekter og it-systemporteføljestyring. It-rådet anlægger et ledelsesmæssigt perspektiv i dialogen med myndighederne for at sikre forankring i toppen af organisationen.

I 2020 har Statens It-råd fået fire nye medlemmer, der skal bidrage til at sikre fortsat professionel rådgivning til myndighederne om it-projekter og systemporteføljestyring. De nye rådsmedlemmer er Line Find, Anne

Nørklit Lønborg, Betina Hagerup og Stig Lundbeck, og de er allerede godt i gang med risikovurderinger og reviews. Samtidig er fire erfarne medlemmer udtrådt af It-rådet. It-rådet takker de afgangende medlemmer for deres store indsats og et godt samarbejde.

It-rådet har siden sin start i 2011 afholdt 142 risikovurderinger af it-projekter og siden 2018 afholdt 28 reviews af it-systemporteføljer.

Statens It-råd sekretariatsbetjenes af Ministeriernes kontor for it-styring i Digitaliseringsstyrelsen.





# IT-RÅDETS RÅDGIVNING

Rådet hjælper myndighederne med tidlig håndtering af risici i it-projekter og udfordringer ved it-systemporteføljestyling.

It-rådet understøtter de ansvarlige direktionsmedlemmer bag store statslige it-projekter og it-systemporteføljer med rådgivning, konkrete værktøjer og systematisk risikovurdering af alle statslige it-projekter over 10 mio. kr., samt statslige myndigheders it-systemporteføljestyling.

Hensigten med It-rådets risikovurderings- og rådgivningsproces er at bidrage til en kvalificeret håndtering af risikofyldte it-projekter i staten. Rådet bidrager til at understøtte, at myndighederne

gennemfører it-projekterne inden for tid, budget og scope, og at de forudsatte gevinster i projektets business case kan realiseres.

Reviews af systemporteføljer gennemføres med målet om at styrke myndighedernes strategiske styring af it-systemporteføljen og derigennem sikre, at de statslige it-systemer er vedligeholdte, opdaterede og sikre. Målet er samtidig at skabe et samlet overblik over statens it-systemer og deres tilstand med fokus på de samfunds- og forretningskritiske it-systemer.

## KONTAKT



## DOKUMENTATION



## DIALOGMØDE



### IT-PROJEKTER

- Myndigheden indmelder projekter over 10 mio. kr.
- Opstartsmøde med It-rådets sekretariat

### IT-PROJEKTER

- Myndigheden udarbejder materiale
- Tilbud om tjek af materiale hos It-rådets sekretariat

### IT-PROJEKTER

- Risikovurdering ved Statens It-råd

### IT-SYSTEMPORTEFØLJER

- Et indledende møde med It-rådets sekretariat
- Rammesættende møde med It-rådet

### IT-SYSTEMPORTEFØLJER

- Myndigheden udarbejder materiale
- Tilbud om gennemgang af materiale hos It-rådets sekretariat

### IT-SYSTEMPORTEFØLJER

- Review ved Statens It-råd

## ANBEFALINGER



### IT-PROJEKTER

- Myndigheden får anbefalinger senest 10 dage efter indsendelse af materiale til risikovurdering

### IT-SYSTEMPORTEFØLJER

- Myndigheden får anbefalinger senest 24 dage efter indsendelse af materiale til review

## OPFØLGNING



### IT-PROJEKTER

- Løbende opfølgning med Statens It-råd indtil et år efter projektafslutning.
- Halvårlig statusrapportering

### IT-SYSTEMPORTEFØLJER

- Opfølgning med Statens It-råd
- Årlig statusrapportering

## SÅDAN ARBEJDER IT-RÅDET

Myndigheder indkaldes til review hvert 3. år, hvorimod myndigheder selv skal indmelde it-projekter til risikovurdering hos It-rådets sekretariat på det relevante tidspunkt i analysefasen.

På baggrund af risikovurdering og review modtager myndigheden et brev fra It-rådet med en række anbefalinger til myndighedens it-projekt eller it-porteføljestyling.



# IT-RÅDETS VURDERINGSKORPS

Når Statens It-råd gennemfører risikovurderinger og reviews, får rådet hjælp af dygtige vurderingspersoner, der indgår i It-rådets vurderingskorps. Vurderingskorpsset består af både offentligt og privatansatte, som påtager sig rollen frivilligt og som en del af deres egen kompetenceudvikling. Vurderingskorpsset bistår med sparring og ekspertviden ved risikovurderinger og reviews. De har alle solid erfaring med store it- og udviklingsprojekter eller kan navigere i krydsfeltet mellem forretning og it.

Korpsets vurderingspersoner for risikovurderinger består af erfarne it-projektledere, programledere og porteføljeansvarlige. Denne del af korpsset består af cirka 40 vurderingspersoner, der alle har kompetencer inden for projektledelse, governance og organisering, implementering og udrulning af it-systemer, brugerinddragelse mv.

Korpsets vurderingspersoner for reviews består af cirka 15 vurderingspersoner, der primært er kontorchefer i statslige myndigheder med store it-porteføljer,

og som beskæftiger sig med it-porteføljestyling i deres arbejde.

Korpsets iagttagelser og vurderinger er med til at danne grundlag for den risikovurdering eller det review, som It-rådet står for. Der er typisk to vurderingspersoner, som deltager ved en risikovurdering eller et review. De er både med til det indledende arbejde og til selve dialogmødet med myndighederne.





# DINA GELFER-JØRGENSENS ERFARINGER MED AT VÆRE VURDERINGSPERSON

## INTERVIEW

### Dina Gelfer-Jørgensen

Chefkonsulent, Uddannelses- og Forskningsstyrelsen

Medlem af vurderingskorpset siden 2013



Dina Gelfer-Jørgensen har været tilknyttet korpset siden 2013, og har siden da deltaget i flere risikovurderinger hvert år. Dina er chefkonsulent i Uddannelses- og Forskningsstyrelsen og har selv været med i flere projekter, som har haft besøg af It-rådet. Hun har derfor erfaringer fra begge sider af bordet.

### Hvorfor meldte du dig til vurderingskorpset?

Det gjorde jeg, fordi jeg så det som en rigtig god mulighed for at opbygge et nyt netværk til erfaringsudveskling og vidensdeling. Det virkede som en helt oplagt mulighed for at holde mig ajour på, hvad der foregår på it-fronten på tværs af de statslige myndigheder. Og det har det helt sikkert været. Jeg har jo i mine otte år i korpset efterhånden deltaget i en pæn håndfuld risikovurderinger, og flere af dem har

været af digitale løsninger som stort set alle borgere – inklusive jeg selv – bruger i dag. Det synes jeg er enormt spændende.

### På hvilken måde kan du bruge dine erfaringer fra vurderingskorpset i dit eget arbejde?

Det synes jeg, jeg har kunnet i mange forskellige sammenhænge, men jeg kan i hvert fald fremhæve to ting. Som jeg har været inde på, handler det først og fremmest om, at jeg får viden om, hvad der foregår i andre statslige myndigheder. Helt konkret er det i de tilfælde, hvor jeg ser noget, jeg synes er godt, og kan bringe det med hjem til min egen organisation. Og selvfølgelig den samme måde den anden vej rundt, hvis jeg spotter nogle udfordringer, så tænker jeg over, om vi kan have de samme udfordringer i min organisation. Jeg er helt overbevist om, at mit efterhånden indgående kendskab til it-udviklingen og projektporteføljen i andre statslige myndigheder gør mig bedre til mit job. Det får mig til at reflektere over, om vi er på rette spor og har øje på de 'rigtige' ting.

### Hvad lægger du særligt vægt på i risikovurdering af it-projekter?

Vi gør jo altid alt, hvad vi kan for at komme hele vejen rundt om projektet, men hvis jeg skal vælge en enkelt ting, jeg lægger særlig vægt på, er det projektets organi-

sering og ledelsesforankring. Virker det som om, at myndighedens ledelse ved, hvad de vil, og har de styr på det? Efter It-rådet er begyndt at gå ind og risikovurdere lidt tidligere i projekternes analysefase, er der også kommet mere fokus på projekternes omfang og valg af set-up. Det er min klare oplevelse, at It-rådets anbefalinger har mest tyngde, hvis de gives på et tidspunkt, hvor projekterne har mulighed for at 'sadle om' eller skære til.

### Har du et godt råd til myndigheder, der har projekter, der skal risikovurderes ved Statens It-råd?

Det bedste råd, jeg kan give til myndighederne og de enkelte projektorganisationer, er, at de skal være ærlige over for sig selv. Risikovurderingen skal ses som en mulighed for at få sparring og rådgivning fra nogle meget kompetente rådsmedlemmer, så at man har det bedst mulige grundlag for at lykkes med sit projekt. Det er ikke en eksamen, hvor det handler om at få topkarakter. For at få det bedste udbytte af risikovurderingen er ærlighed og grundighed vigtigt. Vær åbne og ærlige og sørg for at være godt inde i jeres materiale er de bedste råd, jeg kan give – og et af de bedste, jeg har taget med hjem til min egen organisation.





# IT-RÅDETS STATUSRAPPORT 2020

It-rådets statusrapport baserer sig på data om de statslige myndigheders it-projekter og it-systemporteføljer. Data er indsamlet fra risikovurderinger af projekter, ved reviews af myndighedernes systemporteføljer og den årlige statusrapportering, hvor myndighederne skal rapportere status på deres it-projekter og på planerne for porteføljestyring.

Data fra statusrapporteringer og reviews er baseret på myndighedernes egne vurderinger. For projekterne har myndighederne rapporteret deres forventninger til projektudgifter, tidsplan og realisering af gevinster samt status på anbefalinger. For systemporteføljerne har myndighederne vurderet status ud fra de spørgsmål om forretningsunderstøttelse, kontraktstyring og systemtilstand, som er stillet i model for porteføljestyring og statusrapporteringen. It-rådet har ikke kalibreret besvarelserne på tværs af myndigheder i behandlingen af data.

## Status på statens it-projekter

### Hvilke projekter skal risikovurderes?

Statslige myndigheders it-projekter skal risikovurderes ved Statens It-råd, hvis de samlede udgifter udgør 10 mio. kr. eller derover. En myndighed skal have risikovurderet anskaffelsen af en standard it-løsning, hvis denne beløber sig til 60 mio. kr. eller derover. Et projekt risikovurderes i analysefasen. Når projektet overgår til gennemførelsesfase, skal det halvårligt statusrapportere til It-rådet, som tildeler trafiklys til alle de igangværende projekter frem til det halvår, hvor projekterne afslutter.

### Data om myndighedernes it-projekter

Data i denne rapport repræsenterer de 48 projekter, som statusrapporterer i 2. halvår 2020, samt de 14 projekter, der rapporterer på gevinster. I rapporten benævnes de 48 projekter som *projektporteføljen* for 2. halvår 2020. 13 af de 48 projekter er afsluttet i 2. halvår 2020 og tildeles derfor ikke et trafiklys. 35 projekter er fortsat i gennemførelsesfase og tildeles derfor et trafiklys. I rapporten benævnes de 35 projekter *den igangværende projektportefølje*.

Udover ovenstående projekter indeholder rapporten data om andre projekter, som Statens It-råd har risikovurderet. It-rådet har siden 2011 gennemført 142 risikovurderinger. It-rådets *samlede projektportefølje* udgør dermed 142 projekter.

### Status på styringen af statens it-system porteføljer

#### Hvilke myndigheder skal til review?

Alle statslige myndigheder med årlige it-omkostninger på 30 mio. kr. eller derover og/eller et eller flere samfundskritiske it-systemer i deres it-systemportefølje skal følge model for porteføljestyring af statslige it-systemer og deltage

i review ved Statens It-råd. Da myndighedernes it-omkostninger varierer fra år til år, sker der løbende ændringer i listen over myndigheder, der opfylder betingelserne for review. På nuværende tidspunkt opfylder 41 myndigheder betingelserne.

#### Data om myndighedernes systemporteføljer

Data i denne rapport repræsenterer de 28 myndigheder, som indtil videre har været til review. Rapporten er baseret på data om myndighedernes kritiske systemer fra reviews og statusrapporteringer. De betragtninger, som fremhæves i rapporten, er gældende for de samlede porteføljer.

Grundet følsomheden af de oplysninger, der indgår i myndighedernes kortlægninger, er data fra reviews i denne rapport præsenteret på aggregeret niveau for samtlige reviewede myndigheder.

Ved udgangen af 2021 har alle statslige myndigheder, der opfylder kravene, været til review ved It-rådet. Her vil det for første gang være muligt at give et samlet overblik over it-systemtilstanden og en status på it-systemporteføljestyringen på tværs af hele staten.

A woman with long, dark, wavy hair is shown in profile, looking towards the right. She is wearing a light-colored, possibly white, collared shirt. The background is a blurred office environment with shelves and various items. To her right, the back of another person's head and shoulder is visible, wearing a blue patterned top.

# **STATUS PÅ STATENS IT-PROJEKTER**







# STATUS FOR 2. HALVÅR 2020

I 2020 er antallet af it-projekter i It-rådets igangværende portefølje faldet til 35 projekter, hvilket er det laveste antal i tre år. Over de seneste år er antallet af igangværende it-projekter i porteføljen steget, men da 13 projekter afslutter, og der kun er fem nye projekter i 2. halvår 2020, falder antallet af igangværende it-projekter i porteføljen markant. Den igangværende porteføljes samlede udgifter ligger nu på cirka 6 mia. kr.

## Tildeling af trafiklys

It-rådet har tildelt 14 grønne trafiklys, 14 gule trafiklys og syv røde trafiklys. Sammenlignet med seneste rapportering er antallet af røde trafiklys steget med to projekter, svarende til en stigning fra 11 pct. til 20 pct. Der har været en stigning i andelen af gule trafiklys fra 32 pct. til 40 pct., og andelen af grønne trafiklys er faldet fra 57 pct. til 40 pct. sammenlignet med rapporteringen for 1. halvår 2020. Antallet af projekter med gule og røde trafiklys er relativt stabilt sammenlignet med de to seneste rapporteringer. Der har de seneste år været en tendens til, at det samlede antal af projekter med gule og røde trafiklys er svagt stigende, hvilket også ses ved denne rapportering. Projekter med gule og røde trafiklys udgør 60 pct. af

de samlede trafiklys, og det er den højeste andel nogensinde. Den høje andel er en delvis konsekvens af, at der er meget få nye projekter i 2. halvår 2020.

*Elektronisk Certificering* fra Fødevarestyrelsen, *Implementeringscenter for Ejendomsvurderinger (ICE)* fra Udviklings- og Forenklingsstyrelsen og *One Stop Moms (OSM2)* fra Skattestyrelsen og Udviklings- og Forenklingsstyrelsen fastholder deres status i rød som ved seneste rapportering. *Digitalt Skibsregister* fra Søfartsstyrelsen, *NemLog-in3* fra Digitaliseringsstyrelsen, samt *Implementeringscenter for Told (ICT) DK-CRS (EUTK)* fra Toldstyrelsen og Udviklings- og Forenklingsstyrelsen har ved denne rapportering ændret status fra gul til rød. *Domsdatabasen* fra Domstolsstyrelsen blev ved seneste

rapportering vurderet til grøn efter en replanlægning, men status er nu vurderet til rød. Myndighederne angiver, at de primære årsager til overskridelser er relateret til ressourceudfordringer og øget kompleksitet i it-løsningerne.

I 2. halvår 2020 har It-rådet gennemført en faglig replanlægning af *IAM (Identity Access Management)* hos Rigspolitiet. Projektets baseline er derfor justeret ved denne rapportering. It-rådet har desuden lavet en replanlægning af *LEOPARD* hos Lægemiddelstyrelsen, som afsluttede i 2. halvår 2020. *AMiS* fra Vejdirektoratet har fået godkendt et nyt aktstykke i Finansudvalget i 2. halvår 2020 efter projektet blev replanlagt i foråret. It-rådets vurdering af status for alle projekter fremgår på side 20 og 21.

## TILDELING AF TRAFIKLYS

Udgangspunktet for tildeling af trafiklys er projektets fremdrift i forhold til den aftalte baseline. Et projekt kan fx godt få et rødt trafiklys kort før afslutning, selvom projektet ser ud til at nå i mål med sit oprindelige formål, hvis det er forsinket eller fordyret i forhold til baseline. Trafiklyset er derfor en status i forhold til det planlagte projektførløb og ikke udtryk for en prognose for projektets færdiggørelse.

## ÆNDRINGER AF BASELINE

Et projekts baseline (forventninger til samlede projektudgifter, varighed og gevinster) er udgangspunktet for statusvurderingen. Afvigelser fra baseline kan medføre, at projektet får tildelt gult eller rødt trafiklys som følge af It-rådets faglige vurdering. Projekter med rødt trafiklys indkaldes til et møde med It-rådet, hvor en justering af baseline kan være en mulig konsekvens. Et projekt kan også få en ny baseline, hvis projektet ved forelæggelse af aktstykke for Finansudvalget har fået tildelt nye midler.



## UDDELTE TRAFIKLYS DE SIDSTE TRE ÅR

### 2020 (2) – 35 PROJEKTER



### 2020 (1) – 44 PROJEKTER



### 2019 (2) – 42 PROJEKTER



### 2019 (1) – 41 PROJEKTER



### 2018 (2) – 38 PROJEKTER



### 2018 (1) – 38 PROJEKTER



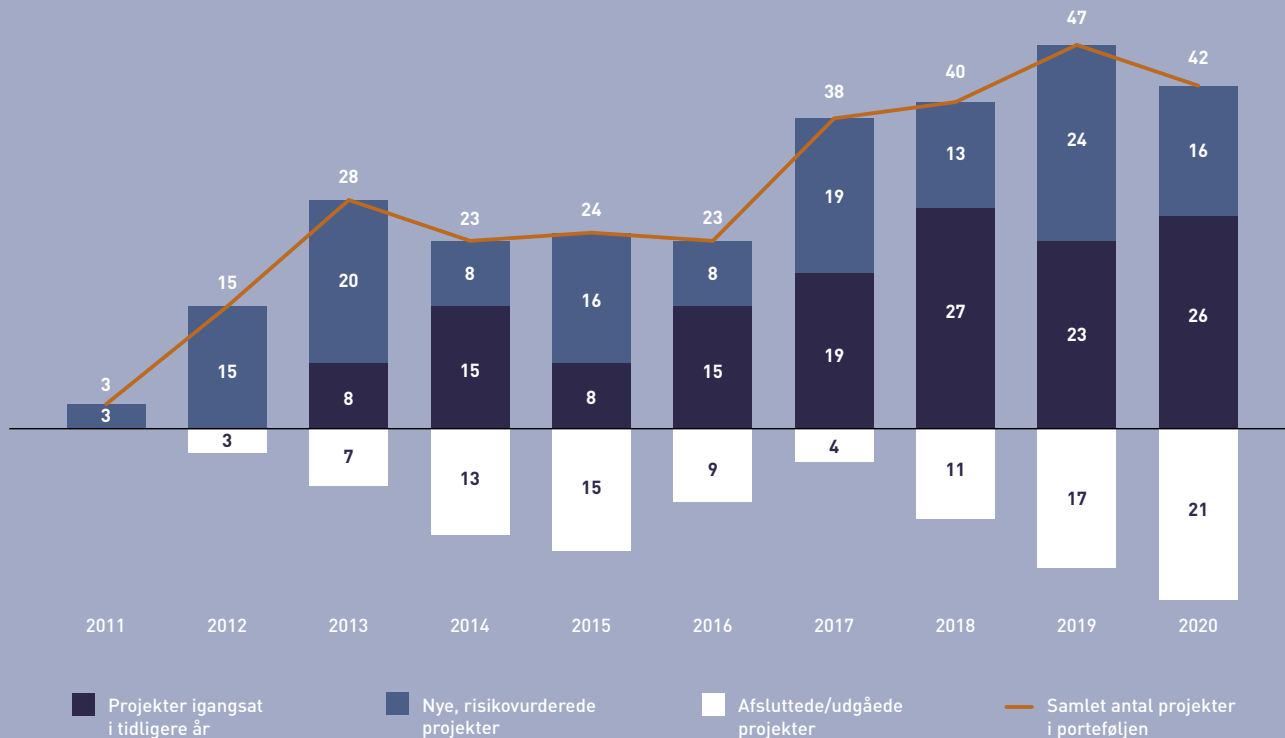
Projektet vurderes at være på sporet i forhold til den aftalte baseline.

Projektet vurderes delvist at afvige fra den aftalte baseline og kan måske have behov for sparring med It-rådet.

Projektet vurderes at afvige væsentligt fra den aftalte baseline. It-rådet indkalder myndigheden til et møde med henblik på at få projektet tilbage på sporet.

Intet trafiklys

## UDVIKLING I IT-RÅDETS PORTEFØLJE



Figuren viser tilgangen og afgang af it-projekter i It-rådets projektportefølje fra 2011 til og med 2020.

Udviklingen viser, at antallet af projekter i It-rådets projektportefølje er steget betydeligt mellem 2017-2019, men at porteføljen i 2020 er faldet fra 47 projekter i 2019 til 42 projekter i 2020. Der er blevet risikovurderet 16 projekter i 2020, mens 19 projekter er afsluttet. Derudover er to projekter nedlukket/omlagt i analysefasen, så det samlede tal for afsluttede/udgåede projekter viser 21. Ud af de 42 projekter er syv projekter ikke omfattet af statusrapporten, da de fortsat er i analysefasen.



## STATUSOVERBLIK OVER IGANGVÆRENDE STATSLIGE IT-PROJEKTER OG PROGRAMMER

PROJEKT/PROGRAM	INSTITUTION	RISIKO-PROFIL	STATUS 2020 (1)	STATUS 2020 (2)
Elektronisk Certificering	Fødevarestyrelsen, Ministeriet for Fødevarer, Landbrug og Fiskeri	Normal	●	7
One Stop Moms 2 (OSM2)	Skattestyrelsen & Udviklings- og Forenklingsstyrelsen, Skatteministeriet	Høj	●	
Implementeringscenter for Ejendomsvurderinger (ICE)	Udviklings- og Forenklingsstyrelsen, Skatteministeriet	Høj	●	
NemLog-in3	Digitaliseringsstyrelsen, Finansministeriet	Normal	●	
Digitalt Skibsregister	Søfartsstyrelsen, Erhvervsministeriet	Høj	●	
Implementeringscenter for Told (ICT) DK-CRS (EUTK)	Toldstyrelsen & Udviklings- og Forenklingsstyrelsen, Skatteministeriet	Normal	●	
Domsdatabasen	Domstolsstyrelsen, Justitsministeriet	Normal	● <i>Ny baseline</i>	
MitID	Digitaliseringsstyrelsen, Finansministeriet	Høj	●	14
VetStat	Fødevarestyrelsen, Ministeriet for Fødevarer, Landbrug og Fiskeri	Normal	●	
CAP2020 IT fundament	Landbrugsstyrelsen, Ministeriet for Fødevarer, Landbrug og Fiskeri	Normal	●	
POL-DISP	Rigspolitiet, Justitsministeriet	Høj	●	
Implementeringscenter for Told (ICT) - DMS Import (EUTK)	Toldstyrelsen & Udviklings- og Forenklingsstyrelsen, Skatteministeriet	Høj	●	
Implementeringscenter for Told (ICT) Kontrol- og risikostyring (KRS) (EUTK)	Toldstyrelsen & Udviklings- og Forenklingsstyrelsen, Skatteministeriet	Høj	●	
Fortroligt*	Fortroligt	Høj	●	
Næste generation Digital Post	Digitaliseringsstyrelsen, Finansministeriet	Høj	●	
Mustang	Energistyrelsen, Klima-, Energi-, og Forsyningsministeriet	Normal	●	
Indberetning til SIS	Rigspolitiet, Justitsministeriet	Normal	●	
Smart Borders	Rigspolitiet, Justitsministeriet	Høj	●	
eKapital Data	Udviklings- og Forenklingsstyrelsen, Skatteministeriet	Normal	●	
Mobil Logistik	Forsvarsministeriets Materiel- og Indkøbsstyrelse, Forsvarsministeriet	Høj	●	
Schengen it-program i UIM	Udlændinge- og Integrationsministeriet	Høj	●	

\*) Det fortrolige projekt vil ikke blive uddybet i statusrapporten.



## STATUSOVERBLIK OVER IGANGVÆRENDE STATSLIGE IT-PROJEKTER OG PROGRAMMER

PROJEKT/PROGRAM	INSTITUTION	RISIKO-PROFIL	STATUS 2020 (1)	STATUS 2020 (2)
IAM (Identity Access Management)	Rigspolitiet, Justitsministeriet	Normal		<b>1</b> <i>Ny baseline</i>
AMiS	Vejdirektoratet, Transportministeriet	Normal	 <i>Ny baseline</i>	<b>1</b> <i>Nyt aktstykke</i>
DAM (Digital Asset Management)	Rigspolitiet, Justitsministeriet	Normal	 <i>Nyt aktstykke</i>	<b>12</b>
esas (tidl. Nyt SIS)	Uddannelses- og Forskningsstyrelsen, Uddannelses- og Forskningsministeriet	Normal	 <i>Nyt aktstykke</i>	
PlanStatus	Banedanmark, Transportministeriet	Normal		
Digitalt kørekort	Digitaliseringsstyrelsen, Finansministeriet	Normal		
Orkestreringskomponent	Digitaliseringsstyrelsen, Finansministeriet	Normal		
Anskaffelse og implementering af indberetningsportal for selskabsmeddelelser mv. fra børsnoterede virksomheder (OAM)	Finanstilsynet, Erhvervsministeriet	Normal		
Nyt våbenregister	Rigspolitiet, Justitsministeriet	Normal		
Digital løsning til graviditetsforløb	Sundhedsdatastyrelsen, Sundhedsministeriet	Normal		
Øget brug af biometri til fastlæggelse af udlændinges identitet	Udlændinge- og Integrationsministeriet	Normal		
Digitalt sundhedskort	Digitaliseringsstyrelsen, Finansministeriet	Normal		
Datakvalitet – fra angivelse til opkrævning	Skattestyrelsen, Skatteministeriet	Normal		
ESCO	Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering, Beskæftigelsesministeriet	Normal		



## Udvikling i It-rådets projektportefølje

Projektporteføljen for 2. halvår 2020 omfatter 48 it-projekter. Figurene på side 23 præsenterer udviklingen i It-rådets projektportefølje for henholdsvis forventede udgifter og varighed, antal projekter samt udviklingsmetode. Projekternes samlede forventede udgifter er faldende. Det skyldes, at flere store projekter er afsluttet i 1. halvår 2020. Flere projekter forventes at overgå til gennemførelsesfase i 2021, hvorefter de samlede projektudgifter for porteføljen forventes at stige markant. Projekternes gennemsnitlige forventede varighed er fortsat fire år. Antal projekter i porteføljen er på samme niveau som ved de seneste rapporteringer. Flere af projekterne angiver ved denne rapportering, at de udvikler efter delvist agile metoder.

I 2016 var der 23 projekter i It-rådets igangværende projektportefølje. Fra 2017-2019 var der en stor

stigning i porteføljen, da der blev igangsat flere projekter, end der blev afsluttet. I 2020 er der tilføjet 12 nye projekter til den igangværende portefølje. Samtidig er 19 projekter afsluttet i 2020, hvilket for første gang i flere år medfører et fald af antal igangværende projekter i porteføljen. I 2020 har It-rådet risikovurderet 16 it-projekter, men da seks af de 16 projekter endnu ikke er overgået til gennemførelsesfase, indgår de ikke i statusrapporten for 2. halvår 2020.

### Afsluttede projekter

It-rådet finder det positivt, at 13 projekter afslutter i 2. halvår 2020. For de afsluttede projekter rapporterer størstedelen, at det færdige it-system er overgået til drift efter en periode med implementering og hypercare. It-rådet noterer sig, at kun seks ud af de 13 projekter afslutter uden fordyrelse eller forsinkelse. Seks projekter afslutter med et økonomisk mindreforbrug. Et projekt fik et grønt trafiklys ved sidste rapportering, men afslutter

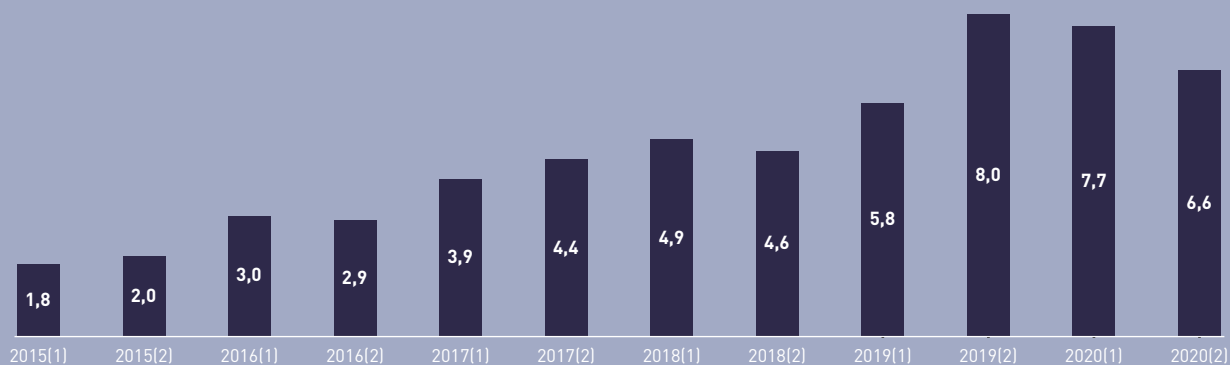
med en forsinkelse på fire måneder. Fire af de afsluttede projekter fik gule trafiklys ved seneste statusrapportering, og et projekt fik et rødt trafiklys. Desuden har to projekter fået nye aktstykker umiddelbart inden projektafslutning. Det ene projekt forlængede sin implementeringsfase, mens det andet projekt flyttede udrulningsaktiviteter fra gennemførelsesfasen over til driftsorganisationen.

En relativt lille del af de afsluttede projekter for 2. halvår er realiseret inden for budget og tidsplan sammenlignet med den samlede afsluttede portefølje. 41 pct. af de afsluttede projekter i den samlede projektportefølje er realiseret inden for budget og tidsplan, mens det kun gælder for 23 pct. af de afsluttede projekter i 2. halvår 2020. 23 pct. af projekterne er realiseret inden for budget, men har overskredet tidsplanen. Det ligger på samme niveau som for de tidligere afsluttede projekter. Lidt over halvdelen af de afsluttede projekter i

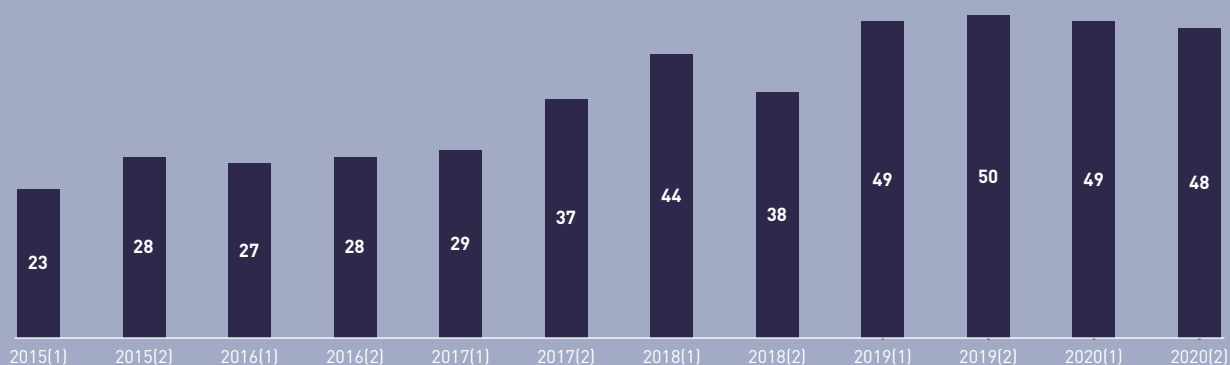


## STATUS PÅ PROJEKTPORTEFØLJEN

PROJEKTERNES FORVENTEDE UDGIFTER (MIA. KR.)



ANTAL PROJEKTER I STATUSRAPPORTERINGEN



GENNEMSNITLIG FORVENTET VARIGHED

2018(2)

4,4 år

2019(1)

4 år

2019(2)

4 år

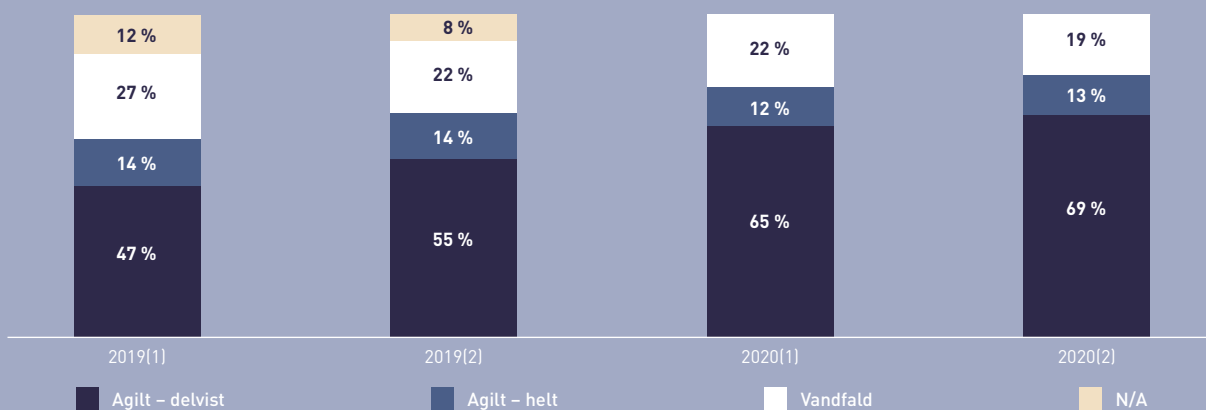
2020(1)

4 år

2020(2)

4 år

UDVIKLINGSMETODE OVER TID





2. halvår 2020 (54 pct.) er realiseret med overskridelser af både budget og tidsplan. Projekterne har angivet en række forskellige forklaringer til overskridelserne. Flere af de afsluttede projekter nævner, at der har været udfordringer med at estimere løsningens tekniske kompleksitet eller at estimere tid til fx test, data-migrering og implementering. Sammenspillet med leverandøren nævnes også af flere projekter som årsag til forsinkelser og/eller for-

dyrelser. Enkelte af de afsluttede projekter nævner, at udfordringer med teknisk afhængighed til andre systemer eller afhængighed af leverancer fra eksterne har været medvirkende til ændringer i projektplanen.

### **Afviigelser og begrundelser for projekter med rødt trafiklys**

Myndighedernes begrundelser for overskridelserne er forskellige og

vedrører både interne og eksterne forhold. Interne faktorer tæller blandt andet ændringer i projektteamet, behov for flere ressourcer, udfordringer med øget kompleksitet i it-løsningerne, og eksterne faktorer er fx manglende lovgrundlag og urealistiske planer hos leverandøren.

I tekstboksene på denne og næste side er baggrunden for de enkelte projekters røde trafiklys angivet.

## **PROJEKTER MED RØDE TRAFIKLYS**

### **IMPLEMENTERINGS-CENTER FOR TOLD (ICT) DK-CRS (EUTK) TOLDSTYRELSEN OG UDVIKLINGS- OG FORENKLINGSSTYRELSEN**

Projektet har til formål at samle toldrelateret virksomhedsstaminformation i et og samme system. Projektet rapporterer en forsinkelse på cirka 7 måneder, der begrundes med, at projektet har fået tilført nye opgaver, COVID-19 har besværliggjort muligheden for udviklernes samarbejder, projektet har begrænset erfaring i brugen af DevOps og MS Azure, hvilket løbende skaber udfordringer, og der har været få muligheder for assistance, samt at fase to af DK-CRS-projektet har vist sig at være væsentligt mere omfangsrigt end først antaget.

### **IMPLEMENTERINGS-CENTER FOR EJENDOMSVURDERINGER (ICE) UDVIKLINGS- OG FORENKLINGSSTYRELSEN**

Programmet har til formål at udvikle og implementere et nyt ejendomsvurderings-system. Programmet rapporterer, at tidsplaner og økonomi er under re-estimering, og at den hidtidige tidsplan fra Akt. U af 11. april 2019 ikke kan overholdes. Der pågår et arbejde med at re-estimere programmets resterende leverancer til vurdering af ejendomme, som skal danne grundlag for et nyt aktstykke.

### **ONE STOP MOMS 2 (OSM2) SKATTESTYRELSEN OG UDVIKLINGS- OG FORENKLINGSSTYRELSEN**

Projektet skal sikre, at Skatteforvaltningen opnår fuld lovmedholdelighed med den nye EU-lovgivning omkring salg af varer og ydelser til private forbrugere i EU. Projektet er under re-estimering og har i december fået tilslutning fra Finansudvalget om at fortsætte udviklingen af OSM2 frem mod 1. kvartal 2021. I 1. kvartal 2021 forelægges endnu et aktstykke, hvori der anmodes om forhøjelse af den økonomiske ramme for udviklingen af OSM2, herunder en forlængelse af projektet til og med august 2022. Som følge af re-estimeringen af projektet blev der identificeret et behov for allokering af yderligere udviklingsteams for at nå de planlagte idriftsættelser i 2021. Projektet har derfor tilført tre ekstra udviklingsteams samt rekrutteret flere tværgående profiler til at understøtte disse nye teams. Projektet forventer fortsat at blive klar med minimumsløsninger til de to EU-fastsatte idriftsættelsesdatoer.





### **DIGITALT SKIBSREGISTER SØFARTSSTYRELSEN**

Projektet har til formål at digitalisere anmeldelse og sagsbehandling ved registrering af skibe. Projektet var forsinket fem måneder ved seneste statusrapportering og rapporterer ved denne statusrapportering en samlet forsinkelse på ni måneder. Forsinkelsen har medført en fordyrelse på 6,9 mio. kr. svarende til en stigning på 32,2 pct. Overskridelse af tidsplanen og budget begrundes med udvidelse af funktionaliteten i løsningen, hvilket har medført behov for tilførsel af yderligere budget, ligesom tidsplanen er forlænget til maj 2021. Derudover er projektet udfordret af, at der i løbet af de seneste seks måneder har været en række fratrædelser af centrale ressourcer.

### **NEMLOG-IN3 DIGITALISERINGSTYRELSEN**

Projektet har til formål at sikre en forbedret version af den sikre, nationale platform for login og brugerstyring og erhvervsløsningen MitID Erhverv, der erstatter NemID's erhvervsløsning. Projektet rapporterer en forsinkelse på næsten ni måneder, hvilket skyldes, at leverandøren varslede i oktober, at den fremlagte plan fra august ikke var realistisk, idet det ikke var muligt for leverandøren at gennemføre den forudsatte parallelle udvikling af delleverance 2 og 3. Den nye forsinkelse skyldes dels COVID-19, men også leverandørens forhold, og leverandøren har som følge heraf skiftet ansvarlig leder, projektleder og testmanager ud. Den nye tidsplan betyder, at go-live for den nye erhvervsløsning, MitID Erhverv, udskydes fra maj 2021 til december 2021.

### **ELEKTRONISK CERTIFICERING FØDEVARESTYRELSEN**

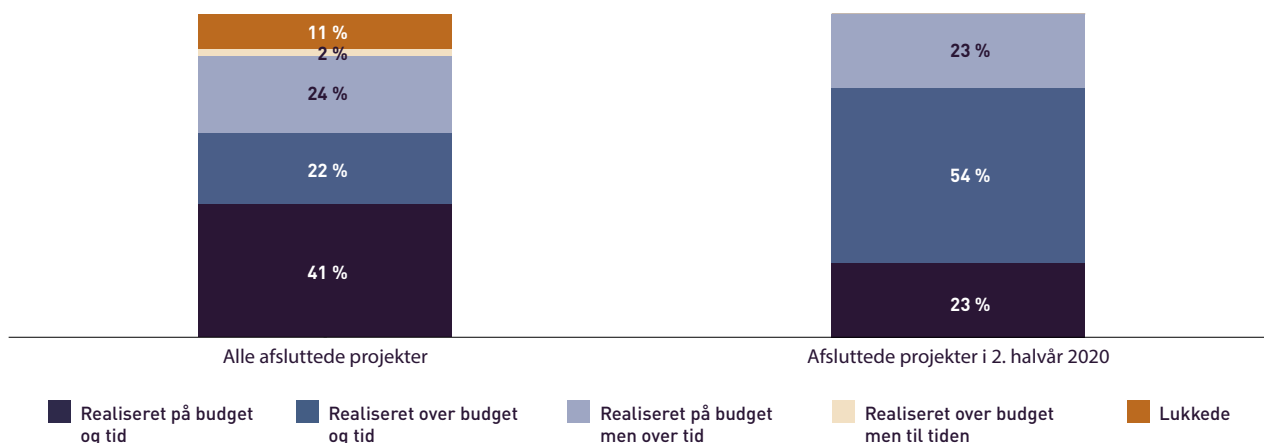
Projektet har til formål at erstatte papircertifikater og i stedet udstede reelle elektroniske certifikater direkte til tredjelændene. Projektet fik også ved seneste statusrapportering tildelt et rødt trafiklys og er i 2. halvår 2020 blevet yderligere forsinket og fordyret, så det nu er fordyret med 6,7 mio. kr. (25,6 pct.) og forsinket med næsten 11 måneder. Den yderligere fordyrelse begrundes med at større kompleksitet i løsningen, ny programleder til implementering og udrulning, samt behov for at forlænge en ekstern it-konsulent har medført en forøgelse af de samlede projektudgifter. Den yderligere forsinkelse begrundes med, at projektet har haft mange problemer, herunder mindre bemanning på grund af andre prioriteter i forbindelse med COVID-19, eksterne afhængigheder, der ikke har været klar samt et it-miljø, der har haft udfald. Projektets økonomiske gevinster er ligesom ved seneste statusrapportering forværret med 4,9 mio. kr. (12,8 pct.), da et delprojekt, som var en af forudsætninger i business casen, er udskudt.

### **DOMSDATABASEN DOMSTOLSSTYRELSEN**

Projektet skal give gratis adgang til afsagte domme for private såvel som offentlige myndigheder via en selvbetjeningsløsning, hvor man kan søge på tværs af domstolene i hele landet. Projektet fik tildelt ny baseline i februar 2020 på baggrund af et afsluttet udbud og en gennemført afklaringsfase. Projektet rapporterer, at det er 9,3 mio. kr. (19,6 pct.) fordyret som konsekvens af øgede udgifter til blandt andet ekstern konsulentbistand, teksteditor og konverteringsværktøj, samt fire måneder forsinket på grund af et øget testbehov blandt andet grundet et øget antal af udviklingsprints.



## OVERSKRIDELSER FOR AFSLUTTEDE PROJEKTER IFT. BASELINE



## AFSLUTTEDE IT-PROJEKTER/PROGRAMMER I 2. HALVÅR 2020

PROJEKT/PROGRAM	INSTITUTION	RISIKO-PROFIL	1. HALVÅR 2020	2. HALVÅR 2020
LEOPARD	Lægemiddelstyrelsen, Sundhedsministeriet	Normal	●	Afsluttet
Ny kundeportal	Landbrugsstyrelsen, Ministeriet for Fødevarer, Landbrug og Fiskeri	Normal	●	
LEMUR	Lægemiddelstyrelsen, Sundhedsministeriet	Normal	●	
SAV (Samling af vandløbsdata)	Klima-, Energi-, og Forsyningsministeriet	Normal	●	
EESSI	Beskæftigelsesministeriet, Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering	Høj	●	
VanDa	Danmarks Miljøportal, Miljøministeriet	Normal	●	
It-understøttelse af Monitorering	Landbrugstyrelsen, Ministeriet for Fødevarer, Landbrug og Fiskeri	Normal	●	
Arter.dk	Miljøstyrelsen, Miljøministeriet	Normal	●	
Hydrologisk Informations- og Prognosesystem (HIP - del 1)	Styrelsen for Dataforsyning og Effektivisering, Klima-, Energi-, og Forsyningsministeriet	Normal	●	
Udveksling af data om nedgravet infrastruktur (LER)	Styrelsen for Dataforsyning og Effektivisering, Klima-, Energi-, og Forsyningsministeriet	Normal	●	
Projekt deleøkonomi	Udviklings- og Forenklingsstyrelsen, Skatteministeriet	Normal	●	
Statens Budgetsystem	Økonomistyrelsen, Finansministeriet	Normal	●	
Statens HR	Økonomistyrelsen, Finansministeriet	Normal	●	





# IT-UDVIKLING I STATEN

De forventede statslige udgifter til it-projekter i It-rådets igangværende projektportefølje udgør 6 mia. kr. Det er et fald på 1 mia. kr. sammenlignet med statusrapporten for 2019, hvor de statslige udgifter udgjorde cirka 7 mia. kr. It-rådet forventer ikke, at faldet i de samlede projektudgifter vil fortsætte, da flere it-projekter med forventede høje udgifter forventes at indtræde i rådets igangværende portefølje i 2021.

## Hvad kendetegner it-udviklingen i staten?

It-rådets igangværende portefølje indeholder 35 projekter. Projekternes forventede samlede udgifter ved denne statusrapportering udgør 6 mia. kr., hvilket er cirka 1 mia. kr. mindre end ved sidste statusrapportering. Projekternes varighed spænder mellem syv et halvt år og et år. Den gennemsnitlige forventede varighed for projekterne er fortsat fire år. Det er en varighed, som It-rådet finder bekymrende, da lange projekter ofte er risikodrivende.

Skatte-, Finans-, og Justitsministeriet udgør tilsammen 60 pct. af projekterne i den igangværende portefølje. Skatteministeriet udgør alene 20 pct. af projekterne i porteføljen. Finansministeriet udgør 17 pct., og Justitsministeriet udgør 23 pct. Samlet set udgør Skatte-, Finans- og Justitsministeriet 88 pct. af de samlede forventede projektudgifter. Skatteministeriet alene står for 55 pct. af de forventede udgifter, Finansministeriet står for 18 pct., og Justitsministeriet står for 15 pct. Det er fortsat enkelte ministerområder, der har meget store projekter, som trækker de samlede budgetter op.

## Forventninger til budget og tidsplan

Myndighederne har rapporteret deres aktuelle forventninger til projekternes samlede udgifter, tidsplan samt økonomiske og ikke-økonomiske gevinster. Status på myndighedernes forventninger holdes op imod projektets nuværende baseline. Det fremgår af myndighedernes rapporteringer, at 53 pct. af projekterne forventer at afslutte uden nogen fordyrelse, 38 pct. af projekterne forventer en fordyrelse på under 10 pct., og 9 pct. af projekterne forventer en fordyrelse på over 10 pct. Myndighedernes forventninger til tidsplan viser, at 56 pct. af projekterne forventer en forsinkelse på under en måned, 15 pct. af projekterne forventer en forsinkelse på mellem en og tre måneder, og 29 pct. af projekterne forventer at blive forsinket med mere end tre måneder.

I statusrapporten for 2019 rapporterede myndighederne, at 76 pct. af projekterne forventede at afslutte uden fordyrelse, og 64 pct. af projekterne forventede en forsinkelse på under en måned. Således forventer færre projekter ved denne statusrapportering at afslutte uden fordyrelse eller forsinkelse. Projekterne rapporterer forskellige årsager

til overskridelserne. Som nogle af de primære årsager nævnes intern ressourcemangel, afvigelser i scope samt leverandørproblemer. Flere projekter oplever udfordringer relateret til COVID-19.

## Afvielser relateret til COVID-19

Syv ud af de 48 projekter, der rapporterer ved denne statusrapportering, angiver COVID-19 som medvirkende årsag til de indrapporterede overskridelser. Et af de forsinkede projekter har været nødt til at udskyde lanceringen af et nyt system for at sikre bedre omlægning hos myndigheder og leverandører, da de er udfordret af hjemsendelser og nye opgaver i forbindelse med COVID-19. Derudover rapporterer otte projekter, at der er risiko for, at konsekvenserne af COVID-19 kan skabe udfordringer for projekterne på længere sigt. Størstedelen af disse projekter har igangsat mitigerende tiltag. Et projekt rapporterer fx, at hjemsendelse grundet COVID-19 kan påvirke projektets fremdrift, og at dette mitigeres med tæt koordinering og brug af virtuelle værktøjer til bedre samarbejde. Helt lavpraktisk er et andet projekt udfordret af COVID-19, da det ikke er muligt



## NØGELTAL OM IT-RÅDETS IGANGVÆRENDE PROJEKTPORTEFØLJE

ANTAL  
PROJEKTER

35

ANTAL PROJEKTER  
OVER 900 MIO. KR.

3

SAMLEDE FORVENTEDE  
PROJEKTUDGIFTER

6

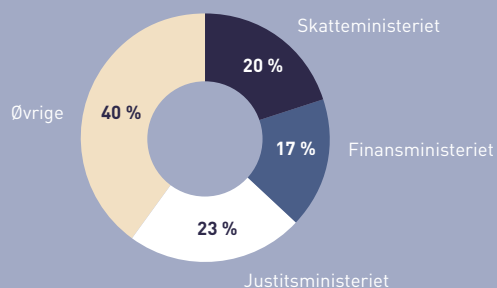
MILLIARDER KRONER

GENNEMSNITLIG  
FORVENTET VARIGHED

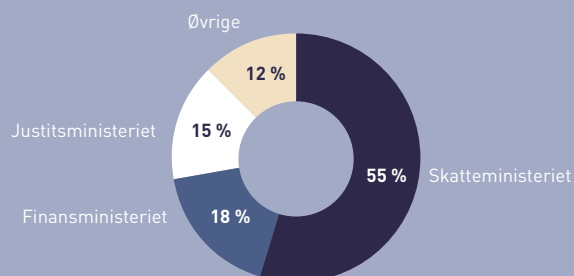
4

ÅR

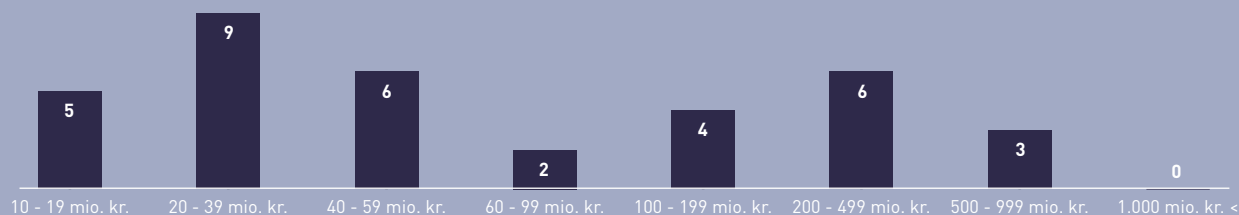
IT-PROJEKTER FORDELT  
PÅ MINISTEROMRÅDER



UDGIFTER FORDELT  
PÅ MINISTEROMRÅDER



PROJEKTER FORDELT EFTER UDGIFTER





for nøgleressourcer at gennemføre test og implementeringsaktiviteter samtidig med, at de skal overholde Sundhedsstyrelsens anbefalinger. It-rådet følger projekterne tæt i forhold til forsinkelser og/eller fordyrelser forårsaget af COVID-19.

### **Forventninger til gevinstrealisering**

Hovedparten af myndighederne rapporterer, at de i høj grad forventer at høste projekternes gevinster. 80 pct. af projekterne forventer at realisere mindst 95 pct.

af deres økonomiske gevinster, og 93 pct. af projekterne forventer i høj grad eller meget høj grad at realisere deres ikke-økonomiske gevinster.

It-rådet bemærker, at de forventede overskridelser i projekternes tidsplaner ikke nødvendigvis afspejles i overskridelser i de forventede projektudgifter. Dette kan både indikere en overbudgettering fra projektopstart, eller at projekterne formår at sprede udgifterne ud over en længere periode. Samme tendens

gør sig gældende for de afsluttede projekter, der er bedre til at overholde budget end tidsplan.

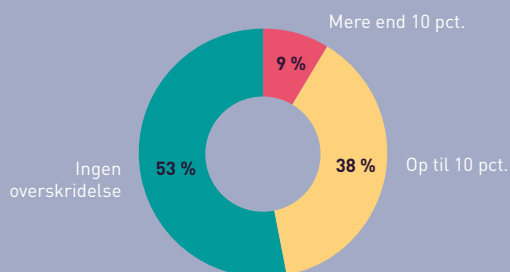
Trods udfordringer med tidsplaner og budgetter bemærker It-rådet, at myndighederne har høje forventninger til at realisere projekternes økonomiske og ikke-økonomiske gevinster. Dette står i kontrast til de rapporterede overskridelser, der kan give anledning til at forvente, at gevinstrealiseringen også påvirkes.



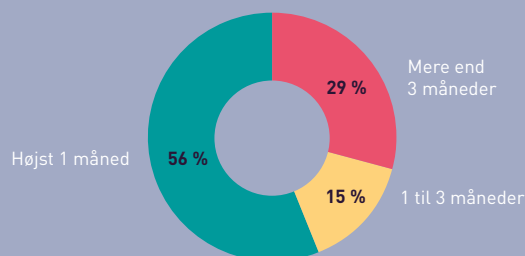


## MÅLBARE TRAFIKLYSPARAMETRE

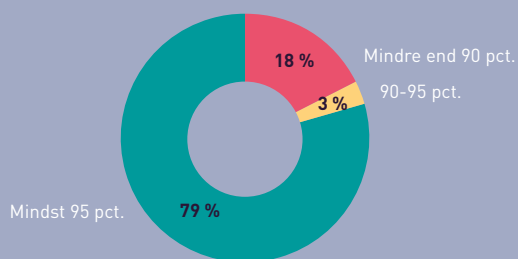
**SAMLEDE PROJEKTUDGIFTER**  
FORVENTET FORDYRELSE IFT. BASELINE



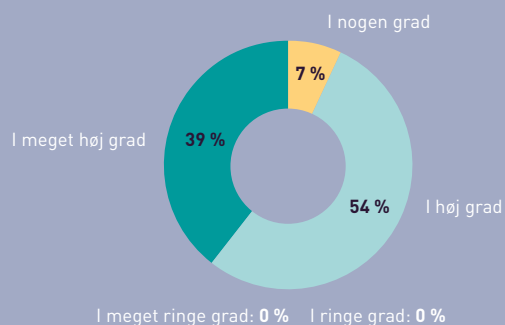
**TIDSPLAN**  
FORVENTET FORSINKELSE IFT. BASELINE



**ØKONOMISKE GEVINSTER**  
FORVENTES REALISERET IFT. BASELINE



**IKKE-ØKONOMISKE GEVINSTER**  
FORVENTES REALISERET I HVILKEN GRAD



### KRITERIER FOR TRAFIKLYS

Fire målbare parametre har betydning for Statens It-råds vurdering af projekternes status: Overholdelse af budget og tidsplan samt forventning til realisering af økonomiske og ikke-økonomiske gevinster. Det sidste parameter anvendes kun for

projekter, hvis primære formål er at skabe kvalitetsløft og ikke effektivisering. Den samlede vurdering af status er en faglig vurdering fra Statens It-råd, der bygger på flere faktorer end de fire målbare parametre.



# DE STATSLIGE PROJEKTERS GEVINSTREALISERING

Gevinstrealisering er et tema, der har været særligt i fokus i 2020. Siden implementeringen af den reviderede projektmodel i 2018 har gevinstrealisering fået større opmærksomhed hos myndighederne og i It-rådet, ligesom Rigsrevisionen i 2020 har udgivet en beretning om statslige it-projekters gevinstrealisering. It-rådet vil fortsætte med at understøtte og styrke myndighedernes arbejde med gevinstrealisering i projekternes indledende faser og i den løbende styring af projekterne. Myndighedernes gevinstrapportering for de afsluttede projekter viser, at det øgede fokus kan skabe værdi.

I sensommeren 2020 udkom Rigsrevisionens *Beretning om gevinstrealisering i statslige it-projekter*, som er udarbejdet på baggrund af 44 statslige it-projekter afsluttet før 2018. Med beretningen har It-rådet fået endnu en anledning til at vurdere, hvad rådet kan gøre for yderligere at styrke myndighedernes arbejde med gevinstrealisering.

Da statens it-projektmodel for to år siden undergik en større revision, var et af de væsentlige mål at sikre et øget fokus på gevinster og gevinstrealisering hos myndighederne.

Det er ambitionen, at de værktøjer og vejledninger, der stilles til rådighed for myndighederne, understøtter arbejdet med at definere og beskrive operationelle gevinster, med at bruge gevinster som styringsmæssigt omdrejningspunkt i projekterne og med aktivt at planlægge og følge op på forandrings tiltag, der understøtter gevinstrealisering.

Selvom It-rådet sporer fremgang i myndighedernes fokus på at formulere og opstille gevinster, er det fortsat rådets observation, at selve arbejdet med at opstille og følge op

på gevinster, ikke mindst de økonomiske, opleves som sekundært for projekterne. De har primært fokus på at opnå succeskriterierne for den leverede it-løsning og derigennem "blot" indfri formålet. En del af forklaringen på dette mønster kan være, at mange projekter igangsættes på grund af lovændringer, EU-forordninger eller udbudsregler samt udskiftning af teknisk forældede systemer. Få statslige it-projekter igangsættes på baggrund af et ønske om effektivisering.

Samtidig er det rådets indtryk, at der opstilles for mange gevinster, som ikke er styrende for projekterne, og at gevinsterne ikke altid fra start er forankret på rette ledelsesmæssige niveau. Det betyder, at myndighederne har vanskeligt ved at følge op på gevinstrealiseringen og dokumentere, at de opstillede gevinster opnås.

Nogle af de samme problemstillinger er fremhævet i Rigsrevisionens beretning. It-rådet har noteret sig beretningens konklusioner med interesse og vil i 2021 iværksætte tiltag til yderligere at understøtte kvaliteten af myndighedernes gevinstarbejde.

## Forandringsfokus og gevinstrealisering hænger sammen

Det seneste år har It-rådet modtaget gevinstrapporteringer fra 10 myndigheder for i alt 14 projekter, som er afsluttet i løbet af 2019 og 1. halvår af 2020. I rapporteringerne evaluerer myndighederne status på ibrugtagningen af it-løsningerne og erfaringerne med dets anvendelse. Det sker såvel fra et it-driftsperspektiv som fra et brugerperspektiv. Myndighederne vurderer forventningerne til realiseringen af projekternes gevinster og giver en status på realiseringsgraden på rapporteringstidspunktet.

Myndighederne rapporterer, at hovedparten af projekterne forventer at opnå det forventede niveau for realisering af slutgevinster. Enkelte myndigheder rapporterer, at niveauet ikke nås så hurtigt som forventet, mens to projekter forventer en lavere realiseringsgrad end planlagt. En enkelt myndighed har rapporteret, at den ikke foretager gevinstmålinger og opfølgning. Myndighederne vurderer altså, at projekterne har nået eller vil nå de opstillede gevinster af de gennemførte projekter.





Rapporteringerne bærer præg af, at projekterne befinder sig relativt tæt på projektafslutning og fase-skiftet til realiseringsfasen, når de rapporterer. Det betyder, at stabilisering af løsninger og implementeringsaktiviteter fortsat pågår.

Nogle projekter rapporterer om udfordringer af teknisk karakter, fx udfordringer med løsningernes performance, svartider eller behov for skalering til tilstrækkelig datakapacitet. Et par projekter rapporterer om fortsatte opgaver relateret til migrering og konvertering af data. I flere tilfælde har udfasning af de systemer, som et projekts løsning skulle erstatte, stadig ikke kunne gennemføres et år efter projektafslutning. Rapporteringerne viser, at der er behov for forandrings- og forankringsindsatser målrettet forretningens anvendelse af løsningerne.

Flere myndigheder rapporterer, at de endnu ikke har nået det ønskede

niveau af brugertilfredshed. Det ses også, at løsningernes muligheder ikke udnyttes fuldt ud, fordi brugerne ikke kender dem godt nok, og at tilpasning af forretningsprocesser ikke i tilstrækkeligt omfang har været en del af arbejdet med løsningerne. Som et af projekterne skriver, er det en læring, at både processer og funktionalitet skal ændres som en del af projektet for at sikre forretningsunderstøttelsen, og for efterfølgende at kunne høste de ønskede gevinster. Der peges på vigtigheden af, at forretningsansvarlige er inddraget gennem hele projektet og af, at projektet har ledelsesmæssig bevågenhed. De projekter, som hurtigst opnår høj brugertilfredshed og får værdi af nye løsninger, rapporterer at have haft fokus på inddragelse igennem hele projektet.

It-rådet understreger, at myndighedernes rapporteringer afspejler, at realiseringen af de ønskede

gevinster er tæt knyttet til forretningsforståelse, brugerinddragelse, forandringsaktiviteter og forankringsindsats. Det gælder i hele projektets levetid såvel som i realiseringsfasen.

It-rådet ser, at der er stor forskel blandt myndighederne i kvaliteten af deres rapporteringer og i selve deres arbejde med gevinstrealisering. Det, at et projekts leverancer er gennemført, betragtes af nogle myndigheder som, at gevinsterne allerede er realiseret eller kan realiseres. It-rådet stiller sig kritisk over for denne måde at konkludere på et projekts gevinstrealisering.

Samlet set afspejler rapporteringerne netop de problemstillinger i forhold til identifikation, operationalisering, forankring og dokumentation af projekternes gevinster, som It-rådet tidligere har identificeret, og som den seneste revision af projektmodellen skal afhjælpe.

## PROJEKTER, DER HAR GEVINSTRAPPORTERET

PROJEKT	INSTITUTION
Atrium	Bygningsstyrelsen
Atrium Facility Management	Bygningsstyrelsen
CBC (Country by country)	Udviklings- og Forenklingsstyrelsen
Frie Data	DMI
Fælles Pilotafprøvning	Sundhedsdatastyrelsen
Grunddataprogrammet	Digitaliseringsstyrelsen
Krav og Udbetaling	Uddannelses- og Forskningsstyrelsen
LPR3	Sundhedsdatastyrelsen
Modernisering af Datamodtagelse (SEI2)	Sundhedsdatastyrelsen
MSD	Forsvarsministeriets Materiel- og Indkøbsstyrelse
Nyt politi.dk	Rigspolitiet
Nyt tjenestetidssystem	Kriminalforsorgen
Projekt Tidsstyring	Forsvarsministeriets Personalestyrelse
SABA	Naturstyrelsen



# ET BLIK PÅ TVÆRS AF RISIKOVURDERINGER OG REVIEWS

## INTERVIEW

**Charlotte Bang Arnvig Hersdorf**

Head of IT, Nordea Finance

Medlem af Statens It-råd siden 2018.

Foretager både risikovurderinger af it-projekter og porteføljerreview.



### **Hvad er de umiddelbare fordele ved, at du som rådsmedlem både laver risikovurderinger af it-projekter og reviews af it-systemporteføljer?**

Jeg ser det først og fremmest som en helt åbenlys fordel, fordi der jo er et ret stort personsammenfald mellem de centrale figurer på henholdsvis projekt- og porteføljesiden ude i myndighederne. Vi har efterhånden haft rigtigt meget med hinanden at gøre, og jeg oplever, at jeg i højere grad bliver betragtet som en sparringspartner – og det er vigtigt! Det er nemlig lige præcis den funktion, jeg mener, It-rådet skal have. Jeg følger spændt med på sidelinjen, når der sker ting i 'den virkelige verden', der har eller kan have stor indflydelse på de

myndigheder, jeg har med at gøre. For eksempel vidste jeg, at det var tid til et opfølgende møde, da den nye flerårssaftale for politiet landede. Jeg synes, jeg for alvor slår til som it-rådsmedlem, når jeg fx bliver inviteret med på et af Rigspolitiets direktionmøder. Nu 'inviterer' jeg ikke blot mig selv på besøg, men bliver brugt som sparringspartner i både formelle og mere uformelle rammer. Det synes jeg er fedt! Det er selvfølgelig en balancegang, for når vi kommer fra It-rådet, er det jo med et statsligt rammeværk i ryggen og en forventning om, at myndighederne lever op til en række governance-krav. Men hele min tilgang til It-rådets rådgivning er, at vi er sat i verden for at give myndighederne en hånd i ryggen og stille vores erfaring og viden til rådighed.

### **Så du bliver i højere grad 'inviteret' nu?**

Ja, jeg kan jeg tydeligt mærke et ryk i den retning. Tidligere blev vi mere betragtet som endnu et proces-/godkendelsestrin. Nu oplever jeg, at de møder, vi holder, ikke længere bliver opfattet som compliance-møder opfundet fra centralt hold – men som sparringsmøder, der rent faktisk giver ret god mening for alle involverede. Og som er ret værdi-

skabende. Det er også her, jeg synes, min tværgående rolle kommer i spil. Jeg kan se, at vores råd bundfælder sig, når jeg risikovurderer et projekt i en myndighed, hvor jeg har lavet review af deres systemporteføljestyring og kan se, at de anbefalinger, vi har givet, lever videre i organisationen. Og det samme er gældende, når jeg er ude og lave reviews, og jeg enten selv eller en af mine kolleger i It-rådet har kendskab til myndighedernes projektportefølje. På den måde bruger vi hinanden i It-rådet for at sikre, at vi har de rette forudsætninger og er klædt ordentligt på, inden vi går i dialog med myndighederne og ministerierne.

### **Er det noget, du ser, der vil komme mere af? Altså sammen-tænkningen mellem projekter og systemer?**

Ja. Kan jeg sige ganske kort. Det giver ikke mening at kigge særskilt på it-projekter og it-systemer. Vi udvikler os i retning af at blive meget mere holistiske i vores tænkning og tilgang til It-rådets arbejde. Med det mener jeg, at vi hele tiden prøver at have et tværgående blik uanset hvilken funktion, vi varetager.



### **Er det nok, det vi gør?**

#### **Giver det det fulde billede?**

Jeg synes, der er blevet bygget et godt fundament op, og så er det selvfølgelig klart, at vi har endnu flere byggesten, vi kan lægge på. Vi skal nu finde ud af, hvordan vi som It-råd bedst muligt kan anvende vores viden i forhold til at kigge på tværs af systemer og projekter. Jeg ser ikke myndighederne som isolerede øer, men prøver at se dem som et større hele - og prøver også at udbrede den opfattelse, når jeg er på besøg hos dem. Derfor kan vi begynde at sige, at vi ser os selv mere som en samlet forretning, der trækker de erfaringer, vi får fra vores forløb med myndighederne med tilbage. Vi kan jo lynhurtigt spotte fællestræk, som vi kan bruge mere aktivt i vores rådgivning. Jeg praktiserer i hvert fald en form for uformaliseret matchmaking, når jeg er ude hos myndighed X, der bokser med nogle udfordringer, som jeg ved, myndighed Y har haft held med at knække koden til. Så ja, jeg synes, vi gør rigtig meget – men træerne vokser jo heller ikke ind i himlen, og jeg gør ofte opmærksom på min personlige kæphest omkring den statslige udbudspolitik, som jeg mener er for kortsigtet.

Når det så er sagt, vil jeg igen fremhæve, at det virkelig glæder mig, at myndighederne i stigende grad rækker ud efter os. Det må jo betyde, at vi i hvert fald gør et eller andet rigtigt.

#### **Hvornår bringer du mest værdi som it-rådsmedlem?**

Hver gang... Tillader jeg mig at sige i al beskedenhed. Et succeskriterie for mig er helt klart, at de anbefalinger, vi giver myndigheden, er med til at minimere deres risici. Det er altid svært at se et projekt, der ikke leverer som forventet, da jeg jo inderligt ønsker, at de opnår deres mål. Jeg får faktisk lyst til at blive der hele tiden og sidde og arbejde sammen med dem for at hjælpe dem videre. På samme måde sidder jeg og glæder mig, når det går godt. Jeg følger dem jo på sidenlinjen, og flere af dem læser jeg om i pressen, så det er svært helt at give slip – og det, synes jeg egentlig, er en ret positiv ting.

# STATUS PÅ STYRINGEN AF STATENS IT-SYSTEM- PORTEFØLJER





SELY. BETT.

Handl.

2



# MYNDIGHEDER TIL REVIEW

It-rådet har fået indsigt i tilstanden af it-systemporteføljerne hos de 28 myndigheder, der har været til review. Myndighederne har fået overblik over deres porteføljer, og de vurderer, at porteføljerne understøtter forretningen tilfredsstillende. Men der er også en række udfordringer med systemtilstanden for statens kritiske systemer, som myndighederne skal løse.

## De fleste myndigheder har været til review

Andet år med reviews af myndighedernes it-systemporteføljer har nu nået sin afslutning. Ud af de 41 myndigheder, som opfylder betingelserne for review, har 28 myndigheder gennemgået review. Udfordringer med teknisk gæld, sikkerhed, leverandørafhængighed mm. er blevet afdækket, og det har givet myndighederne grundlag for at arbejde strategisk med deres systemporteføljestyling. Desuden har det givet It-rådet en større viden

om tendenser og udfordringer på tværs af de statslige myndigheder.

Der tildeles ikke trafiklys til systemporteføljestylingen, som det er tilfældet for store statslige it-projekter. Formålet med It-rådets reviews er ikke at fastslå en objektiv tilstand for porteføljen, men at rådgive myndigheder om, hvordan de bedst muligt kan adressere de konkrete udfordringer, de sidder med. Der findes forskellige tilgange til systemporteføljestyling, som afhænger af faktorer som porteføljens størrelse, kompleksitet og

omskiftelighed samt myndighedens modenhed. It-rådets review tager udgangspunkt i den overordnede styring af it-porteføljen i forhold til den enkelte myndighed og kigger særligt på myndighedens styring af samfundskritiske- og forretningskritiske it-systemer.

## Store forskelle i it-omkostninger på tværs af myndigheder

Tal fra myndighedernes årsrapporter viser, at staten samlet set bruger cirka 8,4 mia. kr. årligt på it. De 28 myndigheder, der nu har

## MODEL FOR PORTEFØLJESTYRING AF STATSLIGE IT-SYSTEMER

Model for porteføljestyling af statslige it-systemer er et styringsværktøj, der skal støtte ledelsen i at foretage en strategisk prioritering i forhold til it-systemporteføljen. Modellen er todelt og indeholder en kortlægningsøvelse og udarbejdelse af en it-handlingsplan.

## IT-HANDLINGSPLAN

It-handlingsplanen er ledelsens dokument og skal bruges til at formulere den strategiske retning samt underliggende konkrete tiltag relateret til it-systemporteføljen. It-handlingsplanen danner udgangspunkt for dialogen med Statens It-råd i forbindelse med review af myndighedens it-systemporteføljestyling

## KORTLÆGNING AF SYSTEMER I SEKS DIMENSIONER

I kortlægningsøvelsen skal myndigheden for hvert system besvare en række spørgsmål inden for de seks dimensioner:

- Forretningsunderstøttelse
- Teknisk tilstand
- Dokumentation og viden
- Økonomi
- Kontrakter og sourcing
- Sikkerhed

Myndigheden kan ud fra en risikobaseret betragtning udvælge hvilke systemer, der skal kortlægges. Det er dog et krav, at myndigheden som minimum kortlægger de samfundskritiske og forretningskritiske it-systemer. Kortlægningen giver et overblik over den nuværende tilstand på it-system porteføljen, som understøtter ledelsen i at sætte en strategisk retning.



SAMLEDE ÅRLIGE IT-OMKOSTNINGER I STATEN ER CIRKA

**8,4**

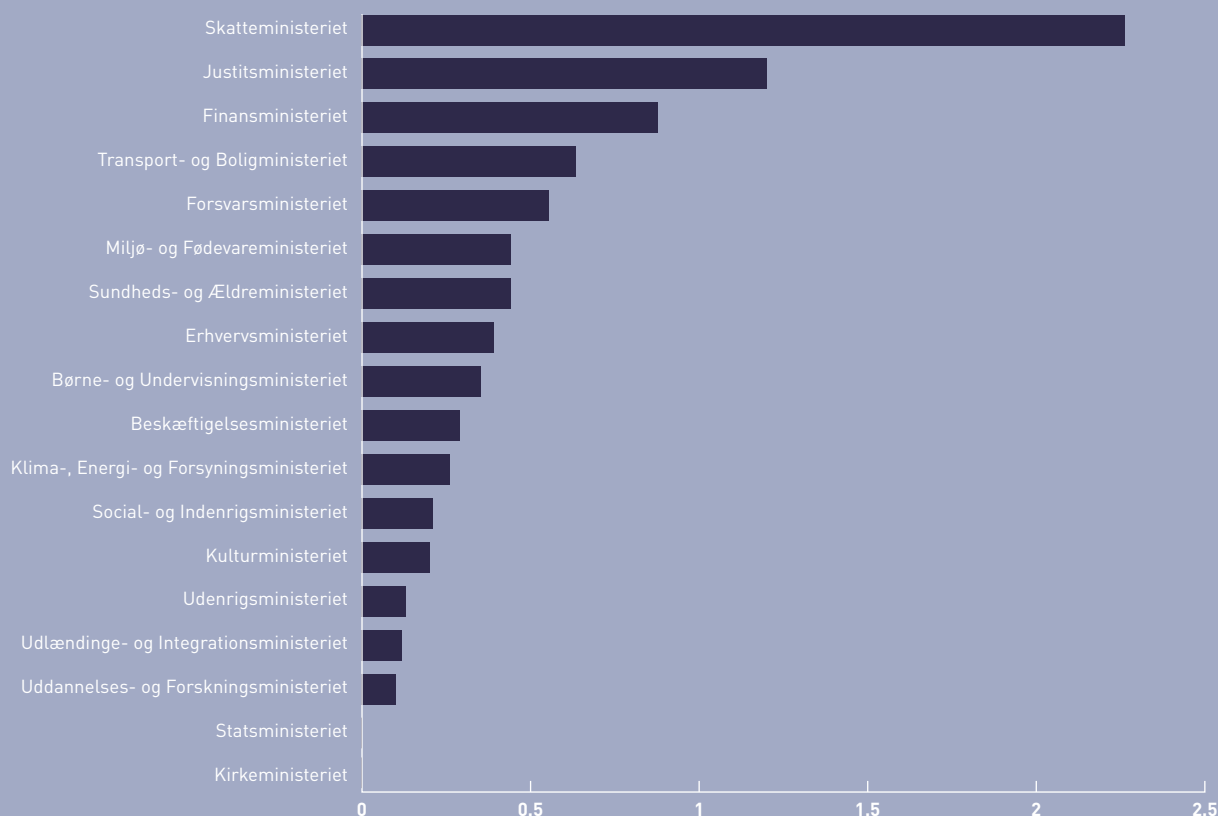
MILLIARDER KRONER

SAMLEDE ÅRLIGE IT-OMKOSTNINGER FOR REVIEWEDE MYNDIGHEDER DÆKKE CIRKA

**6,2**

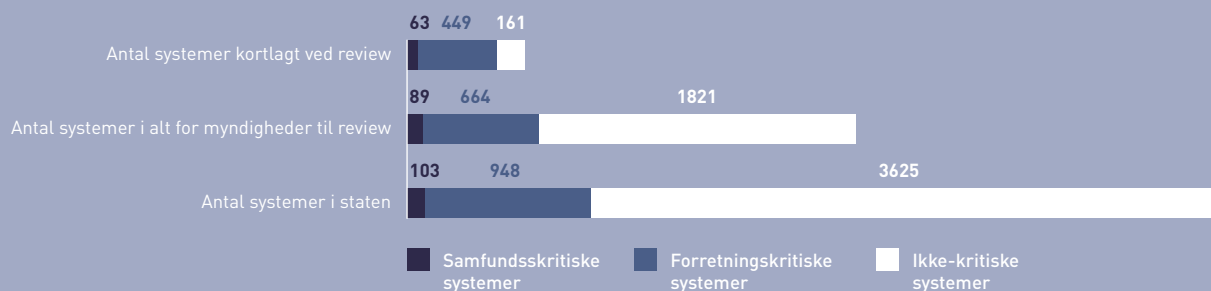
MILLIARDER KRONER

### MINISTEROMRÅDERNES ÅRLIGE IT-OMKOSTNINGER I 2019 (MIA. KR.)



Myndighedernes årlige it-omkostninger er indsamlet fra årsrapporterne for 2019. Ministerområderne er derfor fremstillet efter daværende ressortfordeling. Omkostningerne er baseret på myndighedernes selvrapporterede data og vurderinger og er behæftet med en vis usikkerhed.

### ANTAL KORTLAGTE SYSTEMER HOS REVIEWEDE MYNDIGHEDER IFT. SAMLET ANTAL STATSLIGE SYSTEMER





gennemgået review, står for cirka 74 pct. af statens samlede it-omkostninger svarende til omkring 6,2 mia. kr. årligt.

Der er stor variation i myndighedernes årlige it-omkostninger på tværs af staten. Skatteministeriet og Justitsministeriet står tilsammen for lidt over 40 pct. af statens samlede årlige it-omkostninger.

### Overblik over it-systemporteføljer

De 28 myndigheder, som har været til review, har kortlagt 673 systemer ud af i alt 2.574 it-systemer. Det svarer til en kortlægningsgrad på 26 pct. af systemerne i de reviewede myndigheders systemporteføljer. Ud af de 673 systemer er 449 defineret som forretningskritiske og 63 som samfundskritiske. De kortlagte systemer har samlede årlige it-omkostninger på cirka 2,97 mia. kr., hvilket svarer til, at 45 pct. af myndighedernes samlede it-omkostninger er kortlagt.

Kun lige over halvdelen af de 28 myndigheder til review har kortlagt alle deres forretningskritiske og samfundskritiske systemer. Det er primært de forretningskritiske systemer, som mangler at blive kortlagt, mens næsten alle samfundskritiske er kortlagt. It-rådet finder den manglende kortlægning af kritiske systemer skuffende.

Der er stor forskel på tværs af myndighederne i antallet af systemer, de har kortlagt, ligesom der er stor forskel på, hvor mange systemer, myndighederne har i alt. Det er især i andelen af kortlagte ikke-kritiske og mindre omkostningstunge systemer, at der er forskel, hvilket er forståeligt ud fra en væsentlighedsbetragtning. Samlet set er kun 8,8 pct. af de ikke-kritiske it-systemer blevet kortlagt.

Mens kortlægning af kritiske systemer er afgørende, anser It-rådet det også som vigtigt, at flere ikke-kritiske systemer bliver kortlagt,

da de samlet set driver en stor omkostning. Derfor er det væsentligt, at myndighederne kortlægger så stor en del af deres samlede portefølje som muligt, så der er størst mulig klarhed over udfordringerne i porteføljen. Det forbedrer myndighedernes muligheder for at prioritere og sikre, at systemporteføljerne er vedligeholdte, opdaterede og sikre.

Forskellen i andelen af kortlagte systemer skyldes også, at model for porteføljestyring giver myndighederne mulighed for selv at lægge sig fast på, hvad der udgør et it-system, når de kortlægger deres porteføljer. Det kan medføre, at nogle myndigheder har mange systemer i kortlægningen, mens andre har væsentligt færre.

### Systemernes tilstand

Størstedelen af de kortlagte kritiske systemer er vurderet til at understøtte forretningen på tilfredsstillende vis, ligesom de fleste systemer vurderes at have tilfreds-

## DEFINITION AF KRITIKALITET

Model for porteføljestyring af statslige it-systemer opstiller definitioner af forretningskritiske og samfundskritiske it-systemer.

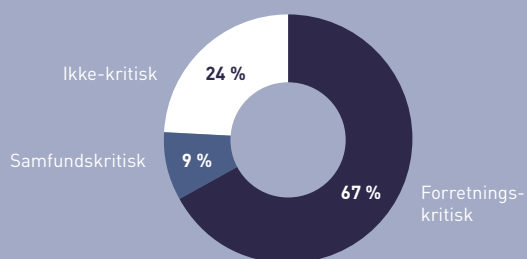
**Forretningskritiske it-systemer** er it-systemer, hvor driftsforstyrrelser kan medføre, at størstedelen af myndighedens medarbejdere ikke kan arbejde, eller at myndigheden vanskeligt kan overholde sine forvaltningsmæssige forpligtelser.

**Samfundskritiske it-systemer** er it-systemer, hvor større driftsforstyrrelser resulterer i væsentlige udfordringer for samfundet som helhed fx i form af økonomiske tab hos stat, virksomheder eller borgere, længerevarende nedbrud af kritisk infrastruktur eller reelle trusler for den nationale sikkerhed. Samfundskritiske it-systemer er således it-systemer, hvor utilgængelighed og driftsustabilitet i it-systemerne kan få markante følger for samfundet og for opretholdelsen af samfundskritiske processer.

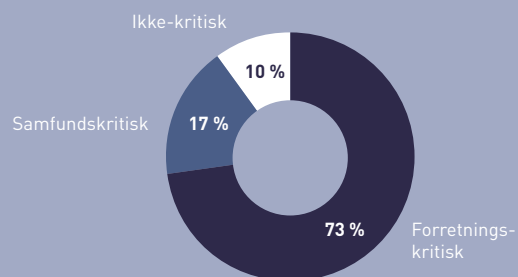




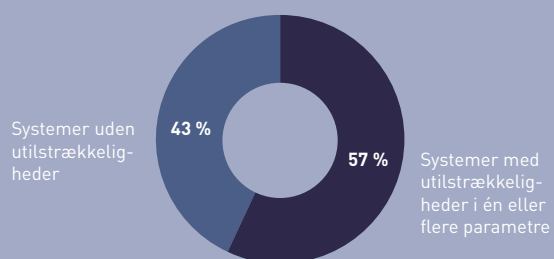
### KORTLAGTE IT-SYSTEMER FORDELT PÅ KRITIKALITET



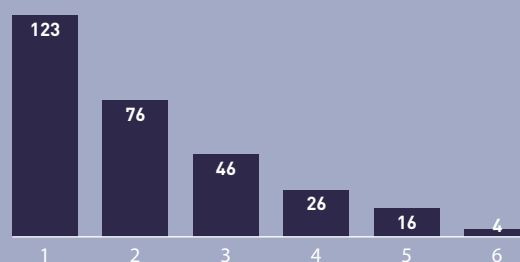
### SAMLEDE IT-OMKOSTNINGER FORDELT PÅ KRITIKALITET



### SYSTEMTILSTAND FOR KORTLAGTE KRITISKE IT-SYSTEMER



### ANTAL IT-SYSTEMER MED UTILSTRÆKKELIGHEDER I 1-6 PARAMETRE



### MYNDIGHEDERNES TILFREDSHED MED KORTLAGTE KRITISKE IT-SYSTEMERS FORRETNINGSUNDERSTØTTELSE



### MYNDIGHEDERNES TILFREDSHED MED KORTLAGTE KRITISKE IT-SYSTEMERS KONTRAKTSTYRING





stillende kontraktstyring. Ses der nærmere på systemtilstanden for de kritiske systemer, er der en række udfordringer på tværs af porteføljestyrimodellens seks dimensioner, som myndighederne bør adressere. Udfordringerne er forskellige for hver myndighed, og derfor kan løsningerne variere afhængigt af den enkelte myndigheds tilgang til systemporteføljestyriming.

### **Kritiske it-systemer i utilstrækkelig systemtilstand**

Myndighedernes kortlægning af samfunds- og forretningskritiske systemer viser, at der er flere systemer i utilstrækkelig systemtilstand, end der er i tilstrækkelig systemtilstand. It-rådet finder det bekymrende, at så mange kritiske systemer befinder sig i utilstrækkelig systemtilstand.

Ud af de 512 kortlagte kritiske systemer vurderes 221, svarende til 43 pct., at være i tilstrækkelig systemtilstand, mens 291, svarende til 57 pct., er i utilstrækkelig systemtilstand. Der er altså et stort antal systemer, som har udfordringer på mindst et af parametrene sikkerhed, teknisk tilstand eller dokumentation. Det er afgørende, at der skabes bedre overblik over udfordringerne, og at myndighederne fortsat prioriterer drift, vedligehold og udvikling af deres systemer højt, så der kommer styr på fundamentet. Hvis det skal lykkes, er det vigtigt, at ansvaret for arbejdet med systemporteføljestyriming er forankret i ledelsen, så der kan afsættes de nødvendige ressourcer til opgaven.

De fleste systemer har udfordringer på et eller to parametre for utilstrækkelig systemtilstand, mens få systemer har udfordringer på fem og seks parametre. De parametre,

hvor flest systemer har udfordringer, er teknisk tilstand, disaster recovery-planer, dokumentation samt sikkerhedsopdateringer og patches.

Besvarelsene af spørgsmålene til de enkelte parametre for utilstrækkelig systemtilstand viser, at der er angivet utilfredsstillende eller meget utilfredsstillende teknisk tilstand for 30 pct. af de kritiske systemer. For 24 pct. af systemerne er dokumentationen ikke retvisende for deres nuværende tilstand. I tillæg hertil har 23 pct. af de kritiske systemer ikke mere end én ressource med teknisk viden om systemet. Kortlægningerne viser altså, at der er væsentlige udfordringer med de kritiske it-systemers tekniske tilstand, dokumentationen af systemerne og afhængighed af nøglepersoners tekniske viden om systemerne.

### **DEFINITION AF UTILSTRÆKKELIG SYSTEMTILSTAND**

Utilstrækkelig systemtilstand er et udtryk for, om systemet har udfordringer, der kan indikere såkaldte legacy-problematikker eller problemer med sikkerheden. Legacy-problemer kan eksempelvis gøre det svært at udskifte systemerne, og der kan være en risiko for, at systemerne har sikkerhedshuller, så uvedkommende kan få adgang til dem. Utilstrækkelig systemtilstand vurderes ud fra de seks spørgsmål i kortlægningen, der relaterer sig til tilfredshed med den tekniske tilstand, hvorvidt der er opdateret og retvisende dokumentation for systemet samt fire spørgsmål om sikkerhed. Hvis der er svaret negativt eller 'ved ikke' på et eller flere af disse spørgsmål, vurderes systemet at være i utilstrækkelig systemtilstand.

### **UTILSTRÆKKELIGHEDER I SYSTEMTILSTANDEN**

Et system er i utilstrækkelig systemtilstand, hvis der er svaret negativt eller 'ved ikke' for ét eller flere af følgende parametre:

- Hvor tilfredsstillende er it-systemets tekniske tilstand i dag?
- Er dokumentationen i al væsentlighed retvisende for it-systemets nuværende tilstand?
- Overholder forvaltningen af it-systemet de gældende politikker og retningslinjer, som myndigheden har implementeret i henhold til ISO 27001-standarden?
- Imødekommer it-systemet kravene i databeskyttelsesforordningen?
- Er alle relevante sikkerhedsopdateringer og patches implementeret?
- Findes der en disaster recovery-plan for it-systemet, og er planen testet?



## MYNDIGHEDERNES TILFREDSHED MED KORTLAGTE KRITISKE IT-SYSTEMERS TEKNISKE TILSTAND



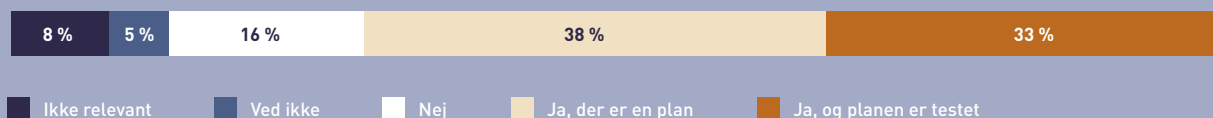
## ER DOKUMENTATIONEN I AL VÆSENTLIGHED RETVISENDE FOR DE KORTLAGTE KRITISKE IT-SYSTEMERS NUVÆRENDE TILSTAND?



## HAR MYNDIGHEDEN MERE END ÉN RESSOURCE MED TEKNISK VIDEN OM IT-SYSTEMET?



## FINDES DER EN DISASTER RECOVERY-PLAN FOR IT-SYSTEMET, OG ER PLANEN TESTET?



## FINDES DER EN DISASTER RECOVERY-PLAN FOR IT-SYSTEMET, OG ER PLANEN TESTET?





For 20 pct. af de kritiske it-systemer angiver myndighederne, at der ikke er implementeret alle relevante sikkerhedsopdateringer og patches, og der findes ikke en disaster recovery-plan for 27 pct. af systemerne. For 48 pct. af de systemer, som har en disaster recovery-plan, er den ikke testet. Det betyder, at sikkerheden på de kritiske systemer skal højnes. It-rådet opfordrer til, at myndighederne sørger for, at systemerne har de relevante sikkerhedsopdateringer samt udarbejder og tester disaster recovery-planer for de systemer, som mangler.

### Kontrakter, sourcing og udbud

Drift, vedligehold og udvikling af statens kritiske it-systemer er i vidt omfang outsourcet til eksterne leverandører. For mange myndigheds vedkommende er driften helt eller delvist overdraget til Statens It eller helt eller delvist

outsourcet til eksterne leverandører. Det gælder i endnu højere grad opgaverne med vedligehold og udvikling.

Det stiller store krav til myndighedernes kontraktstyring. Myndighederne angiver, at kontraktstyringen er tilfredsstillende for de fleste af de kritiske systemer. Samtidig viser kortlægningerne, at myndighederne generelt har udfordringer med deres udbudsplanlægning. Der er kun planlagt genudbud for en mindre del af kontrakterne, mens mange kontrakter ikke har nogen udløbsdato eller ukendt udløbsdato. Det kan give udfordringer med at sikre, at overgangen til en ny leverandører rettidigt og kan medføre leverandørafhængighed. It-rådet opfordrer til, at der arbejdes mere målrettet med at sikre, at der er overblik over kontrakterne.

### Økonomi som styringsparameter

For mange myndigheder har det været en udfordrende opgave at angive økonomien for de enkelte it-systemer i deres systemportefølje. Systemøkonomien er ofte skønnet og baseret på fordeling efter nøgletalsberegninger. Det giver usikkerhed på systemøkonomien. It-rådet oplever, at det er nyt for myndighederne at kortlægge deres økonomi på systemniveau. Systemøkonomi bliver derfor sjældent brugt som et styringsparameter for deres indsatser på it-systemområdet. Det er vigtigt, at myndighederne arbejder videre med at kortlægge systemøkonomien og begynder at anvende det aktivt i styringen af deres porteføljer.

#### MYNDIGHEDER, DER HAR VÆRET TIL REVIEW I 2018-2020

- Anklagemyndigheden
- Arbejdstilsynet
- Banedanmark
- Børne- og Undervisningsministeriet
- Civilstyrelsen
- Danmarks Meteorologiske Institut
- Danmarks Statistik
- Digitaliseringsstyrelsen
- Domstolsstyrelsen
- Energistyrelsen
- Erhvervsstyrelsen
- Finanstilsynet
- Geodatastyrelsen
- Justitsministeriets departement
- Kriminalforsorgen
- Landbrugsstyrelsen
- Lægemiddelstyrelsen
- Miljøstyrelsen
- Rigspolitiet
- Statens It
- Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering
- Styrelsen for Dataforsyning og Effektivisering
- Sundheds- og Ældreministeriet
- Søfartsstyrelsen
- Udlændinge- og Integrationsministeriet
- Udviklings- og Forenklingstyrelsen (på vegne af hele Skatteministeriet)
- Vejdirektoratet
- Økonomistyrelsen

#### MYNDIGHEDER, DER SKAL TIL REVIEW I 2021

- Ankestyrelsen
- CPR-administrationen
- Det Kongelige Bibliotek
- Familieretshuset
- Fiskeristyrelsen
- Forsvarsministeriet
- Fødevarestyrelsen
- Naturstyrelsen
- Rigsarkivet
- Slots- og Kulturstyrelsen
- Socialstyrelsen
- Uddannelses- og forskningsministeriet
- Udenrigsministeriet



# JUSTITSMINISTERIETS ERFARINGER MED IT-SYSTEMPORTEFØLJESTYRING PÅ DEPARTEMENTSNIVEAU

## INTERVIEW

**Charlotte Münter**  
Koncerndatadirektør  
Justitsministeriet



### **Hvad ville departementet gerne have ud af myndighedernes arbejde med porteføljestyringsmodellen før processen startede?**

At myndighederne (og vi i departementet) fik overblik over it-systemporteføljernes tilstand og fik taget aktivt stilling til, hvad der skulle ske med porteføljerne. Vi håbede, at reviewet ville give os et klart blik på systemtilstanden hos aktørerne i straffesagskæden (politi, anklagemyndighed, domstole, kriminalforsorg og til dels Civilstyrelsen), og hvilke udfordringer det ville give ift. den videre digitalisering af samarbejdet mellem myndighederne. Både med hensyn til integration af systemer og/eller data og i relation til muligheden for at prioritere de tværgående projekter i forhold til presserende lokale forbedringer mv.

### **Hvordan har departementets rolle været, når myndighederne har arbejdet med porteføljestyringsmodellen?**

Vi i departementet gik fra begyndelsen aktivt ind i en dialog med myndighederne om, hvordan de kunne bruge reviewet, hvordan spørgsmålene skulle forstås med videre. Vi har sparret med myndighederne om deres svar til It-rådet,

men besvarelsenerne har været den enkelte myndigheds ansvar. Vi har deltaget i dialogmøderne med It-rådet, og vi er med til de opfølgende møder. Og vi har tilskyndet de myndigheder, der ikke var forpligtet til at gennemføre review, til at gøre det, fordi gevinsten for os at se var stor.

### **Hvordan er samarbejdet mellem myndighederne og jer på it-området?**

Myndighederne er selvstændigt ansvarlige for deres it-systemporteføljer. Men departementet har en tilsynsforpligtelse, ligesom vi har en koordinerende rolle og søger at fremme de tværgående projekter i straffesagskæden. Governance er centreret i et forum for it-direktørerne, som refererer til koncernledelsen, hvor jeg er formand. Vi mødes cirka hver 6. uge og drøfter og beslutter tiltag, fælles projekter, opfølgning på rigsrevisionsberetninger med videre. Under it-direktørkredsen er et koordineringsforum, som er mere praksisnært.

### **Hvordan har departementet brugt modellen til at se på tværs af myndighederne i jeres ministerområde?**

Vi har set på implikationerne af de enkelte myndigheds it-handlingsplaner for de øvrige myndigheder samt betydningen for, og pladsen til, tværgående projekter i straffesagskæden. Og så har brugen af en fælles terminologi generelt lettet muligheden for at benchmarke på tværs.

### **Hvilke indsigter har det givet jer?**

Det har givet os et langt bedre grundlag for drøftelser af fælles

projekter og et større indblik i de konkrete udfordringer hos de enkelte myndigheder. Det har været grundlag for beslutninger om konkrete initiativer, fx en handlingsplan for udmøntning af JM's data- og digitaliseringsstrategi. Her har it-handlingsplanerne givet en indikation af mulig timing og ressourceadgang.

### **Har det givet anledning til nye måder at arbejde på?**

Klart bedre overblik og mere struktureret samarbejde. Vi har faste bilaterale porteføljestyringsmøder med alle myndigheder hver 2.-3. måned, og her er det et fast punkt at drøfte status på gennemførelse af it-handlingsplanen.

### **Hvad skal man være særligt opmærksom på, når man koordinerer arbejdet med porteføljestyring på tværs af ministerområdet?**

At man har en ensartet terminologi, så der er sammenlignelighed på tværs. Man skal være opmærksom på indre afhængigheder, særligt i vores koncern, hvor myndighederne arbejder så tæt sammen, og prioritering af tværgående projekter. Og så skal man tage højde for udefrakommende projekter som fx MitID og Næste Generation Digital Post.

### **Hvad arbejder I på det næste års tid?**

Vi skal have passet handlingsplanerne for vores data- og digitaliseringsstrategi og cyber- og informationssikkerhedsstrategi ind i eksisterende planer.



# STATUS PÅ STATENS SAMFUNDSKRITISKE IT-SYSTEMER

Myndigheder, der har gennemgået review ved Statens It-råd, skal årligt statusrapportere på tilstanden af deres samfundskritiske systemer. Indrapporteringerne viser, at der er betydelige udfordringer med systemtilstanden for mange samfundskritiske it-systemer, og at myndighederne er i gang med at forbedre situationen.

## Der skal være styr på fundamentet

I et mere og mere digitalt samfund kan statens kritiske it-systemer betegnes som kritisk infrastruktur. Derfor er det afgørende, at statens it-fundament er vedligeholdt, opdateret og sikkert. Erfaringerne fra reviews og statusrapporteringer viser, at systemtilstanden for de samfundskritiske systemer er utilstrækkelig for næsten halvdelen af systemerne. Derfor opfordrer It-rådet alle myndigheder til løbende at sikre, at de har tilstrækkeligt indblik i tilstanden af deres systemer og igangsætte de tiltag, der er nødvendige for at imødekomme udfordringerne.

It-rådet vil følge udviklingen i systemtilstanden for de samfundskritiske systemer tæt og fortsætte dialogen med myndighederne om, hvordan udfordringerne bedst kan løses.

Resultaterne, som fremhæves i denne rapport, skal vurderes med forbehold for, at 12 myndigheder endnu ikke har været til review. Ved udgangen af 2021 har alle myndigheder været til review, og It-rådet vil på det tidspunkt have et komplet overblik over statens samfundskritiske it-systemer.

## Statens samfundskritiske it-systemer

En række statslige myndigheder har it-systemer, hvor utilgængelighed og driftsustabilitet i it-systemerne kan få markante følger for samfundet og for opretholdelsen af samfundskritiske processer. Derfor er It-rådet særligt opmærksom på myndighedernes arbejde med disse systemer.

Data om status på de samfundskritiske it-systemer kommer for de fleste myndigheders vedkommende fra den årlige statusrapportering, som myndighederne indsender hvert år, efter de har været til review. Her har myndighederne afrapporteret på systemernes forretningsunderstøttelse, tilfredshed med kontraktstyring samt parametrene for utilstrækkelig systemtilstand, det vil sige teknisk tilstand, sikkerhed og dokumentation.

Myndigheder, der har været til review inden for tre måneder før deadline for statusrapporteringen, skal ikke statusrapportere. Data om deres samfundskritiske it-systemer hentes fra materialet, de har indsendt til review.

## Status på de samfundskritiske systemers tilstand

De 28 myndigheder, der har været til review, har tilsammen 63 samfundskritiske systemer.

De fleste samfundskritiske systemer vurderes at understøtte forretningen på tilfredsstillende vis. Det er positivt, at myndighederne oplever, at de vigtigste it-systemer i staten kan understøtte de processer og kerneopgaver, de er tiltænkt. Myndighederne har også vurderet kontraktstyringen til at være tilfredsstillende for størstedelen af systemerne.

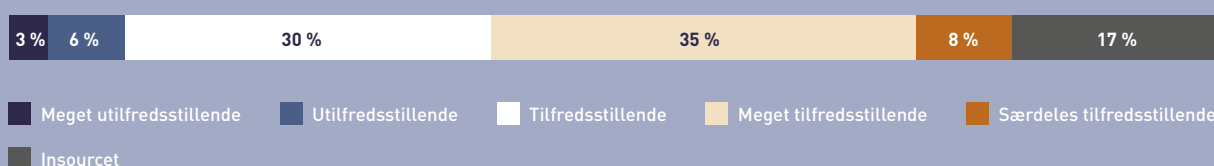
Der er imidlertid betydelige udfordringer med systemtilstanden for de samfundskritiske systemer. 46 pct. af systemerne har utilstrækkeligheder i systemtilstanden. 33 pct. af systemerne befinder sig i en utilstrækkelig teknisk tilstand. 27 pct. af systemerne har ikke et tilfredsstillende sikkerhedsniveau, mens dokumentationen ikke i al væsentlighed er retvisende for 13 pct. af systemerne. 15 systemer har udfordringer på et af de tre parametre, ni systemer har udfordringer på to ud af tre parametre, og fem har udfordringer på alle tre parametre



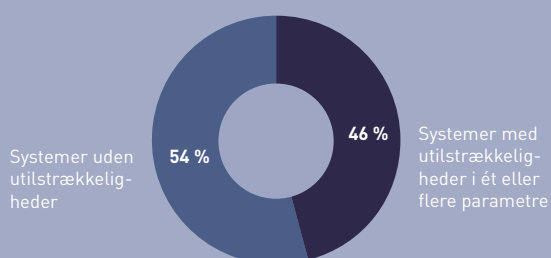
## MYNDIGHEDERNES TILFREDSHED MED DE KORTLAGTE SAMFUNDSKRITISKE IT-SYSTEMERS FORRETNINGSUNDERSTØTTELSE



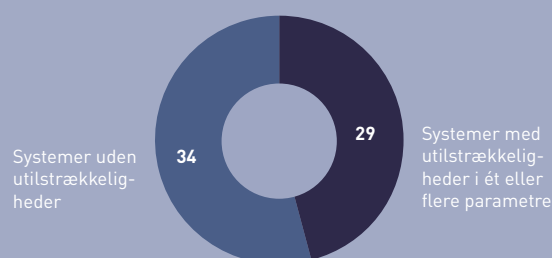
## MYNDIGHEDERNES TILFREDSHED MED KONTRAKTSTYRINGEN FOR DE KORTLAGTE SAMFUNDSKRITISKE IT-SYSTEMER



### ANDEL AF KORTLAGTE SAMFUNDSKRITISKE IT-SYSTEMER I UTILSTRÆKKELIG SYSTEMTILSTAND



### ANTAL AF KORTLAGTE SAMFUNDSKRITISKE IT-SYSTEMER I UTILSTRÆKKELIG SYSTEMTILSTAND



## MYNDIGHEDERNES TILFREDSHED MED KORTLAGTE SAMFUNDSKRITISKE IT-SYSTEMERS TEKNISKE TILSTAND





It-rådet finder det bekymrende, at der er så udbredte udfordringer med systemtilstanden for de samfundskritiske it-systemer og særligt, at udfordringerne koncentrerer sig om systemernes tekniske tilstand og sikkerhedsniveau. Det er dog It-rådets indtryk, på baggrund af statusrapporteringer og it-handlingsplaner, at myndighederne er opmærksomme på tilstanden af deres samfundskritiske systemer, og at der de fleste steder er iværksat passende tiltag for at udbedre udfordringerne. Tiltagene dækker over udvikling af nye systemer, udfasning af gamle systemer samt opgradering og videreudvikling af eksisterende systemer.

### **Myndighederne er forskellige**

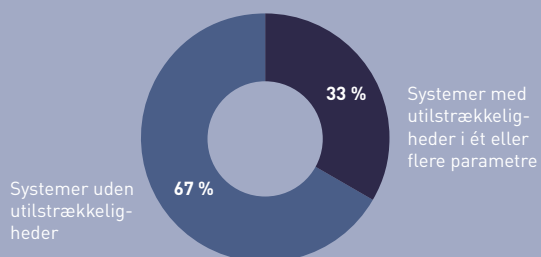
Billedet af systemtilstanden for de samfundskritiske it-systemer er præget af, at de statslige myndigheder er meget forskellige. Blandt myndighederne er der stor forskel på, hvor mange samfundskritiske systemer, de har, hvor store udfordringer, der er med systemernes tilstand, samt hvor erfarne myndighederne er i arbejdet med systemporteføljestyling. Derfor er der også stor forskel på, hvad der skal til for at forbedre tilstanden.







### ANDEL KORTLAGTE SAMFUNDSKRITISKE SYSTEMER I UTILSTRÆKKELIG TEKNISK TILSTAND



### ANTAL KORTLAGTE SAMFUNDSKRITISKE IT-SYSTEMER MED UTILSTRÆKKELIGHEDER PÅ 1-3 PARAMETRE.



Utilstrækkelig systemtilstand vurderes ud fra de seks parametre vist på side 42. Ved statusrapporteringen er de fire parametre omhandlende sikkerhed aggregeret til ét. Derfor viser figuren tre parametre.

### ER DOKUMENTATIONEN I AL VÆSENTLIGHED RETVISENDE FOR DET KORTLAGTE SAMFUNDSKRITISKE IT-SYSTEMS NUVÆRENDE TILSTAND?



### ER SIKKERHEDSNIVEAUET FOR DET KORTLAGTE SAMFUNDSKRITISKE IT-SYSTEM TILFREDSSTILLENDE?





# HANDLINGSPLANER OG INITIATIVER

It-rådet følger løbende myndighedernes arbejde med deres it-handlingsplaner og de igangsatte initiativer. Erfaringerne fra de opfølgende møder viser, at der er fremdrift i arbejdet, og at myndighederne bruger sparringen fra It-rådet aktivt.

## Myndighedernes it-handlingsplaner

It-rådet oplever, at myndighederne tager opgaven med kortlægge deres systemporteføljer og udarbejde handlingsplaner for dem seriøst, og at arbejdet øger ledelsesforankringen på it-området. De væsentligste problemer identificeres og adresseres, og de samfunds- og forretningskritiske systemer prioriteres i handlingsplanerne. Det er vigtigt, fordi de fleste myndigheder har flere opgaver på it-området, end de kan nå at løse på én gang.

Derudover er det positivt, at flere myndigheder vil bruge it-handlingsplanen som et aktivt styringsdokument, der kan bistå ledelsen med at prioritere indsatserne på it-systemområdet.

Det præger prioriteringerne i it-handlingsplanerne, at myndighederne har fået overblik over de udfordringer, som skal løses, og der er et tydeligt ønske om at adressere det hele med det samme. Mange af initiativerne er planlagt til at starte samtidig og ligger i it-handlingsplanernes første år. Typisk skal de trække på de samme kompetencer og medarbejderressourcer i myndighederne. Til gengæld er der færre initiativer hen mod slutningen af handlingsplanernes periode. Samtidig er mange af initiativerne ofte højt prioriterede, og myndighedernes overvejelser om betydningen af forsinkelser og andre udfordringer fremgår ikke altid klart.

It-rådet opfordrer myndighederne til at sikre, at handlingsplanerne er realiserbare. Det handler blandt andet om at sikre, at der er ledelsesmandat til at prioritere indsatserne, at planen er finansieret, og at der er de nødvendige kompetencer til at løse opgaverne. Mange af myndighederne bruger eksterne leverandører og it-konsulenter til at bistå med realiseringen af handlingsplanernes initiativer, fordi de ikke selv har it-specialister i deres egne organisationer.

En række myndigheder har ambitioner om blandt andet agil transformation og implementering af nye løsninger. It-rådet oplever imidlertid en tendens til, at it-handlingsplanerne primært indeholder systemrettede initiativer og færre initiativer, der adresserer implementeringen i organisationen eller hos brugerne. Selvom it-handlingsplanerne skal have fokus på arbejdet med myndighedernes systemporteføljer, er det vigtigt, at resten af organisationen og eventuelt brugerne tænkes ind i de planer og løsninger, der igangsættes.

## Fremdrift i it-handlingsplanerne

It-rådet følger sammen med myndighederne løbende op på arbejdet med it-handlingsplanerne og de anbefalinger, som rådet har givet efter reviewene. Der bliver afholdt opfølgende møder og/eller afgivet skriftlig status en gang årligt.

Erfaringerne fra de opfølgende møder og skriftlige tilbagemeldinger er, at der generelt er fremdrift i myndighedernes arbejde med it-handlingsplanerne. Mange initiativer gennemføres planmæssigt og bliver prioriteret af myndighederne. Myndighederne arbejder også med at implementere It-rådets anbefalinger i deres handlingsplaner og initiativer.

Nogle myndigheder oplever forsinkelser på deres initiativer. Forsinkelserne kan fx skyldes udskiftning blandt medarbejderne, andre/nye opgaver og særlige omstændigheder og opgaver knyttet til COVID-19-situationen. For nogle myndigheder har COVID-19 været en test af deres systemfundament, som de har klaret. Det viser, at det er muligt at absorbere uforudsete bump på vejen, hvis fundamentet er solidt nok.

It-handlingsplanerne skal dække en treårig periode, og det er naturligt, at der opstår ændringer undervejs, som giver anledning til at justere planerne. It-rådet oplever, at de opfølgende møder har givet mulighed for dialog og sparring om ændringernes betydning.

Nogle myndigheder udtrykker bekymring omkring konsulentbesparelsernes betydning for deres arbejde med systemporteføljestyring fremover. It-rådet er opmærksom på, at afhængigheden af eksterne leverandører kan være en særlig udfordring for fremdriften i myndighedernes it-handlingsplaner.





# ERHVERVSSTYRELSENS ERFARINGER MED IT-SYSTEMPORTEFØLJESTYRING UNDER COVID-19

## INTERVIEW

Morten Kildevang Jensen  
Digitaliseringschef  
Erhvervsstyrelsen



### Hvordan arbejder I med it-drift og -udvikling i ERST?

Vi har cirka 1000 medarbejdere fordelt på fire lokationer, der arbejder digitalt. Det stiller store krav til digitaliseringsindsatsen. It-området er inddelt i teams efter de faglige opgaver. Vi har et team på udvikling, et på vedligehold, et på drift og et porteføljestyrings-team. For næsten hver medarbejder, er der tilsvarende en konsulent hos vores leverandører. Vi har et tæt samarbejde med forretningen og har stor spændevidde fagligt og idemæssigt omkring digitalisering. Vores organisering betyder, at vi er klar til nye opgaver relativt hurtigt. Vores projekter er normalt færdige inden for et år.

### Hvilke nye opgaver har ERST fået som konsekvens af coronakrisen?

Vi fik ansvaret for at administrere fire store hjælpepakker, og det betød, at vi var nødt til at etablere et program til at lave kompensationsordninger, for det havde vi ikke før. Vi satte de rigtige mennesker sammen på tværs, teams af ansatte og leverandører, der var vant til at samarbejde. Vi placerede dem fysisk inde på Langelinje. Vi gik til det på en iværksætteragtig måde og tog udgangspunkt i vores eksisterende infrastruktur. Så vi har skabt værdi ud af noget, vi havde, og det er det, der ligger i begrebet innovation. Efterfølgende begyndte vi at se på blandt andet efterkontrol. Her brugte vi machine learning og data fra andre myndigheder til at sikre, at compensationerne var blevet udbetalt rigtigt. Samarbejdet med de andre myndigheder har været forbilledligt, og vi har fået samfundskritisk opgave til at lykkes sammen.

### Hvad har det betydet for jeres it-organisation?

Vi har rekrutteret en del mere. Det har stresset organisationen at skulle lære nye folk op. Men resten af vores forretning kørte jo videre sideløbende, så der var behov for at få fyldt op i geledderne. Vi har fået nye medarbejdere i it-området, men også inden for blandt andet machine learning og i forretningen. Vi har købt eksterne folk på vores rammeaftale. Selvom vi tror, at COVID-19 snart stopper, så ligger der en del arbejde med fx efterkontrol.

### Hvordan har I arbejdet med at holde styr på porteføljen undervejs?

Vi har så vidt muligt fortsat med vores aktiviteter, hvilket indebærer at forbygge teknisk gæld og modernisere vores kontraktkompleks. Vi har fået tunet vores infrastruktur og sikkerhed på systemerne. Det var ændringer, som vi havde planlagt at udføre, men COVID-19-indsatsen betød, at vi var nødt til at gøre det hurtigere. For eksempel har vi fået flere brugere på vores applikationer hurtigere end vi ellers havde kal-



kuleret med, og det skulle vores infrastruktur kunne klare. Forbrugsmønstret er anderledes på COVID-løsningerne end på resten af vores services. Folk går ind på skæve tidspunkter, når der har været pressemøde, fx på informationssider, Virk og blanketmotoren. Den kæde måtte vi hærde.

#### **Har der været nogle gevinster ved coronakrisen på it-området?**

Opgraderingen af vores infrastruktur er gået hurtigt. Data er kommet i centrum på en anden måde end før. Data governance og andre abstrakte begreber er blevet meget konkrete, når vi fx skulle samarbejde med andre myndigheder. Vi har ikke høstet alle frugterne endnu, men det kommer. Vi har fået skabt netværk på tværs af myndigheder, og vi ved mere om hinanden på det operationelle niveau. Og så har vi lært, at vi kan eksekvere rigtig hurtigt, hvis vi sætter de rigtige mennesker sammen. Men vi er opmærksomme på, at man kan ikke arbejde hurtigt for evigt. Vi har kunnet gøre det, fordi vi kender vores leverandører, forretning og services godt.

#### **Hvilke udfordringer har det skabt?**

Vi kører på grænsen af det mulige, og det gør os sårbare. For eksempel er vi udsat ift. at viden lige nu akkumuleres hos enkeltpersoner, som er eksperter, og det skal vi håndtere, så snart vi kan. En anden udfordring er, at vi altid har leverandører in house, men nu mangler interaktionen mellem leverandører og medarbejdere i vores it-område, fordi vi er hjemsendt. Det kan blive svært, hvis vi ikke får den igen snart.

#### **Er der noget i den måde, I arbejder på nu, som I vil tage med, når hverdagen bliver normal igen?**

Vi har erfaret, at man faktisk godt kan arbejde virtuelt i agile teams. Vi oplever dog, at nogle projekter er mere egnede end andre, fx i forhold til hvor langt de er i projektprocessen. Det er blevet mere devops-agtigt. Sådan arbejder vi normalt ikke her, men det kunne godt være noget, vi gjorde mere fremover.

#### **Hvilke opgaver ser I ind i det næste års tid?**

Inden året startede havde vi planer om at kigge på de systemer, vi moderniserede i 2015. Men vi har været nødt til at være meget operative, samtidig med at vi har lukket huller og lavet hot fixes. Vi vil gerne se længere frem og tale om, hvor vores portefølje skal hen, så vi undgår at opbygge legacy.

COVID-19-indsatsen har betydet, at vi har måtte vente med nogle indsatser, som ville gøre hverdagen nemmere for os som styrelse, fx en bedre it-understøttelse af vores sagsbehandling.

Men vi har fået trykprøvet vores processer, fordi vi aldrig har været så presset før. Det har overrasket mig, at vi kunne nå så langt. Vi var selv begyndt at tænke på at udarbejde en ny it-handlingsplan, fordi den er begyndt at blive forældet. Det passer godt med, at vi skal til review igen i slutningen af 2021. Vi kan ikke koble den kørende portefølje fra vores udvikling, så porteføljen er nøglen til at forstå, hvor vi skal hen strategisk.

# TVÆRGÅENDE TEMA







# IT-RÅDETS ANBEFALINGER

Ved denne statusrapportering er det for første gang muligt for It-rådet at se på tværs af anbefalingerne givet ved risikovurderinger af it-projekter og ved reviews af it-systemporteføljer. Mange anbefalinger relaterer sig til ledelse og organisering. Generelt oplever myndighederne, at rådets anbefalinger skaber værdi for dem.

## Organisering, ledelse og styring skal styrkes for både projekter og porteføljer

Der er en række temaer, der går på tværs af It-rådets anbefalinger til it-projekter og it-systemporteføljer. Ansvar for planer og processer skal være ledelsesforankret, og der skal opstilles gevinster og initiativer, som er konkrete og målbare, så de er mulige at styre efter for myndighederne. Desuden skal myndighederne sikre, at projekterne og planerne for porteføljerne er realiserbare - specielt i form af medarbejderressourcer, kompetencer og finansiering. Organiseringen af arbejdet med it skal derudover sikre, at forretningen er den drivende kraft, så planerne og løsningerne understøtter myndighedernes kerneopgaver.

## Status på anbefalinger

Generelt følger myndighederne It-rådets anbefalinger. De fleste myndigheder har rapporteret, at rådets anbefalinger enten er under opfølgning eller allerede er fulgt. Tilsvarende angiver de fleste myndigheder, at anbefalingerne giver høj værdi eller nogen værdi for arbejdet med deres it-systemporteføljestyre, såvel som arbejdet med deres it-projekter. Nogle myndigheder kan endnu ikke vurdere udbyttet af anbefalingerne, fordi de stadig er ved at følge op

på dem. Det er positivt, at myndighederne generelt oplever, at It-rådets rådgivning giver værdi for dem.

## Anbefalinger fra risikovurderinger

For den igangværende projektportefølje er der givet i alt 193 anbefalinger. Projekterne får i gennemsnit 5-6 anbefalinger, men spændet er fra 0 og helt op til 20 anbefalinger på enkelte projekter, hvis projektet har et længere projektførløb med ændringer og replanlægninger undervejs.

De fleste anbefalinger, som It-rådet har givet til de 35 igangværende it-projekter, relaterer sig til ledelse og til projektets tilrettelæggelse og den overordnede udførelse af projekterne.

Af de anbefalinger, der relaterer sig til ledelse af projekterne, går de fleste på styringen af projekterne og projekternes arbejde med gevinster og mål. Kategorien *Ledelse* rummer også en række anbefalinger om it-projekternes håndtering af risici. En mindre del af anbefalingerne i kategorien *Ledelse* omhandler projektets styregruppe – eksempelvis styregruppens sammensætning eller ledelsesmæssige forankring.

It-rådet har også givet mange anbefalinger, der omhandler tilrettelæggelse og udførelse af projektet. Her går anbefalingerne typisk

på it-projektets organisering samt dets ressourcer og kompetencer, men kan også adressere projektets tidsplan eller business case.

Knap en femtedel af It-rådets anbefalinger adresserer projekternes forretningsforhold, såsom scope, interessenter og implementering.

It-rådet har givet relativt få anbefalinger inden for *Teknologi*, som relaterer sig til den tekniske løsning. Ligeledes har rådet givet få anbefalinger inden for *Marked*, som typisk drejer sig om markedsafklaring, leverandører og udbud. Det kan være fordi projekterne endnu ikke har lagt sig fast på beslutninger i it-løsningen eller har lagt sig fast på en konkret udbudsstrategi.

Som ved reviews er It-rådets anbefalinger ved risikovurderingerne et udtryk for rådets vurdering af, hvilke anbefalinger, der vil give størst værdi for den enkelte myndighed og det enkelte projekt. It-rådet konstaterer, at der er givet mange anbefalinger, der omhandler projekternes arbejde med gevinster og mål. It-rådets anbefalinger om gevinstrealisering skal understøtte myndighedens systematiske arbejde med at identificere, estimere, planlægge, følge op på og høste gevinster.



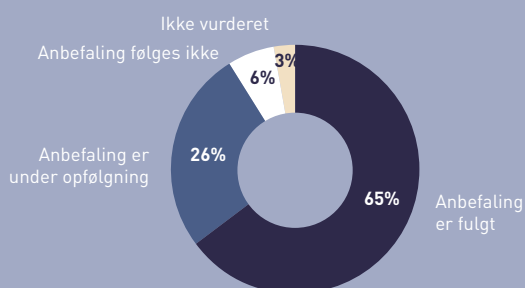


IT-RÅDET HAR GIVET

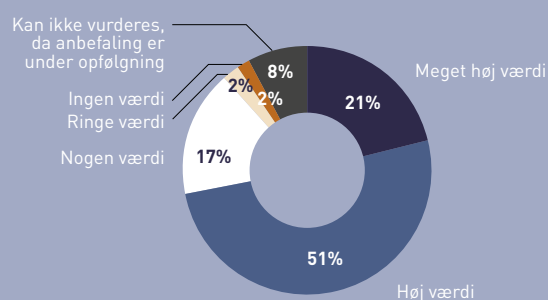
# 193

ANBEFALINGER I FORBINDELSE  
MED RISIKOVURDERINGER

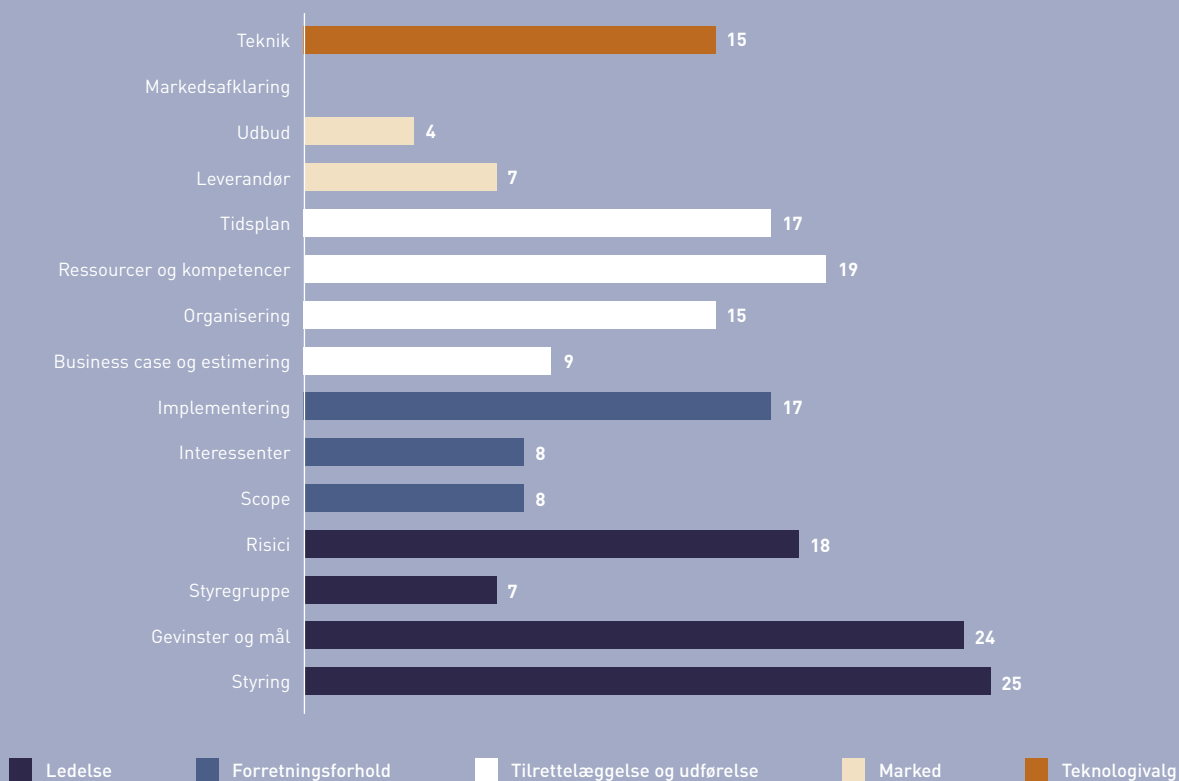
## STATUS PÅ ANBEFALINGER GIVET VED RISIKOVURDERINGER



## VÆRDI AF ANBEFALINGER GIVET VED RISIKOVURDERINGER



## KATEGORISERING AF ANBEFALINGER GIVET VED RISIKOVURDERINGER





## Anbefalinger fra reviews

It-rådet har i alt givet 95 anbefalinger ved de 28 gennemførte reviews. Der gives i gennemsnit tre anbefalinger pr. review, og de fleste af dem relaterer sig til operationalisering og eksekverbarhed af it-handlingsplanerne samt ledelse og organisering af arbejdet med it.

Anbefalingerne afspejler, at myndighederne bør gøre deres it-handlingsplaner operationelle med målbare succeskriterier. Myndighederne bør ligeledes sikre, at der er de rette forudsætninger for at gennemføre planerne, blandt andet i form af medarbejderressourcer, kompetencer og finansiering. Rådet anbefaler også ofte, at myndighederne samler alle deres it-rettede initiativer i en samlet handlingsplan, og at antallet af initiativer, der kører sideløbende, reduceres.

Anbefalingerne inden for ledelse og organisering handler om at tydeliggøre styringen af gennemførelsen af initiativerne i it-handlingsplanen. Derudover går anbefalingerne på at styrke en tværgående ledelsesmæssig forankring og prioritering af it-initiativerne i myndigheden, således at forretningen også får ejerskab over udviklingen på it-området.

It-rådet har givet relativt få anbefalinger på blandt andet sikkerhed og samfundskritiske it-systemer. Når der er få anbefalinger i disse kategorier skyldes det, at rådet har vurderet, at der er igangsat passende tiltag for at imødekomme de udfordringer, der er blevet afdækket. Det understreger billedet af, at myndighederne har fået overblik over, hvor problemerne er og er i gang med at adressere dem.

I lyset af resultaterne fra statusrapporteringer og reviews vedrørende tilstanden for statens kritiske it-systemer er det vigtigt, at tiltagene på sikkerhed og samfundskritiske it-systemer prioriteres højt.

Fordelingen af anbefalinger er også et udtryk for, at rådet foretager en prioritering og vurdering af, hvilke anbefalinger, myndighederne hver især kan få mest gavn af. Desuden kan anbefalingerne om realisering af handlingsplanerne og organiseringen af arbejdet med dem være forudsætningskabende for, at nogle af de mere konkrete udfordringer i porteføljen bliver løst.



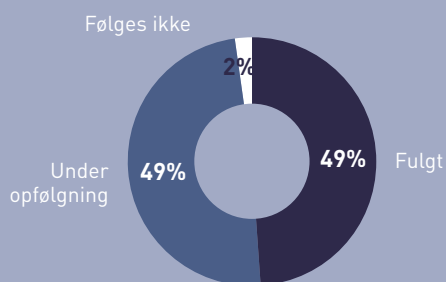


IT-RÅDET HAR GIVET

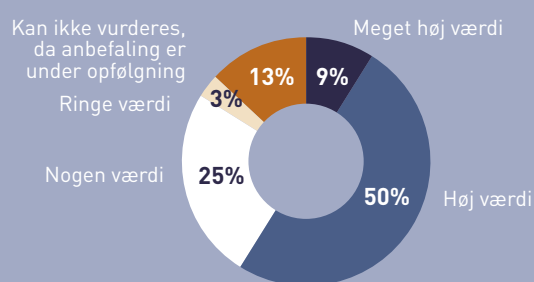
# 95

ANBEFALINGER I FORBINDELSE  
MED REVIEWS

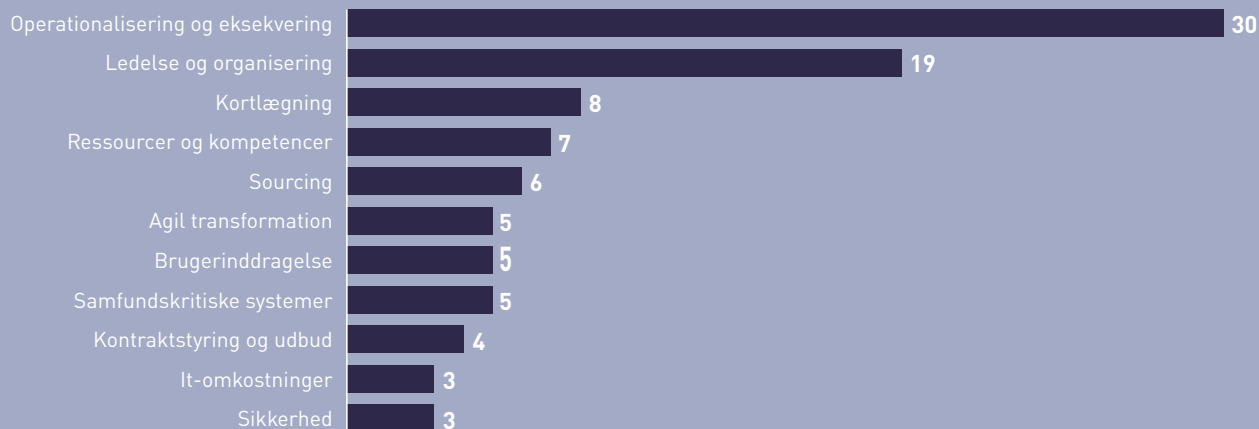
## STATUS PÅ ANBEFALINGER GIVET VED REVIEWS



## VÆRDI AF ANBEFALINGER GIVET VED REVIEWS



## KATEGORISERING AF IT-RÅDETS ANBEFALINGER GIVET VED REVIEWS



Mere information om Statens It-råd,  
projekt- og systemstyring kan findes på  
[digst.dk/styring](http://digst.dk/styring)

STATENS IT-RÅD  
STATUSRAPPORT 2020  
Marts 2021

Udgivet af Digitaliseringsstyrelsen

ISBN 978-87-93073-34-0 (web)

Design BGRAPHIC