

Økonomisk styring af IT i staten

Juni 2020



Forord

Forord

Enkel og værdiskabende styring og ledelse er en helhedsorienteret styringstilgang, som giver et bud på, hvordan styringen af offentlige institutioner skaber mest mulig værdi for borgere, brugere og virksomheder.

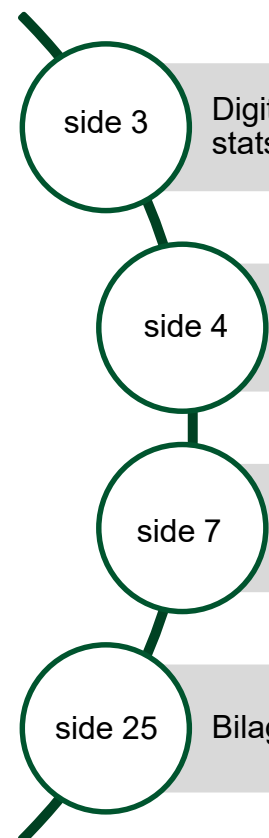
Styring af IT er en særlig disciplin. Det kan ofte være svært at tilrette en enkel og værdiskabende model herfor, som tænker hele vejen rundt fra faglig fremdrift, til kvalitet, risici og økonomisk styring - og som samtidig bibringer den nødvendige beslutningsstøtte herom.

Vi vil med denne case præsentere et bedste praksis eksempel på økonomisk styring af IT-systemer.

Vi indleder med en beskrivelse af Digitaliseringsstyrelsens handleplanskrav. Herefter udfoldes det, hvordan en økonomisk og tidsmæssig registreringsramme kan opbygges så den honorere kravene fra Digitaliseringsstyrelsen. Til sidst vil vi præsentere et forslag til hvordan ledelsesinformation kan understøtte den økonomiske styring med baggrund i de to registreringsrammer.

Casen henvender sig til stabsfunktioner eller fagenheder som arbejder med at tilrettelægge økonomistyringen af IT.

Indholdsfortegnelse



side 3	Digitaliseringsstyrelsens model for porteføljestyring af statslige IT-systemer
side 4	Registreringsrammer
side 7	Ledelsesrapportering
side 25	Bilag

1. Digitaliseringsstyrelsens model for porteføljestyring af statslige IT-systemer

Indledning

Digitaliseringsstyrelsen har udviklet en model til at understøtte den enkelte myndighed i styringen af sin IT-portefølje, så der kan træffes beslutninger på et så oplyst grundlag som muligt.

Det er et krav at alle statslige myndigheder med årlige IT-omkostninger på minimum 30 mio. kr. og/eller som har et eller flere samfundskritiske IT-systemer i deres IT-portefølje skal anvende modellen (jf. Cirkulære om Budgetvejledningen 2016 pkt. 2.2.18.3).

Modellen

Modellen er opdelt i to dele:

Første del består af seks kortlægningsdimensioner:

Forretningsunderstøttelse, Teknisk tilstand, Dokumentation og viden, Økonomi, Kontrakter og sourcing samt Sikkerhed.

Andel del består af IT-handlingsplanen, som er et fremadskuende dokument, der skal sætte retning for myndighedens strategiske prioritering af drift- og vedligeholdelsesaktiviteter for IT-systemporteføljen.

Vi vil i denne case fokusere på kortlægningsdimensionen, Økonomi.

Digitaliseringsstyrelsens definitioner

Denne case baserer sig på de overordnede krav og definitioner, der er stillet af Digitaliseringsstyrelsen. Desuden kan Statsregnskabs regnskabsmæssige definitioner findes i bilag 1.

1. Drift omfatter de aktiviteter, der sikrer, at IT-systemet afvikles under stabil drift og således er tilgængeligt for forretningsmæssig brug i henhold til aftalte opetider og performancemål.

2. Vedligehold omfatter de aktiviteter, der opretholder IT-systemets forretningsmæssige værdi, og som ikke er udvikling af nye komponenter eller ny funktionalitet til IT-systemet.

3. Udvikling forstås som udvikling af nye komponenter eller ny funktionalitet til IT-systemet som følge af ændret forretningsgrundlag eller nye behov.

Kilde: Vejledning til model for porteføljestyring af statslige IT-systemer, Digitaliseringsstyrelsen, 2019

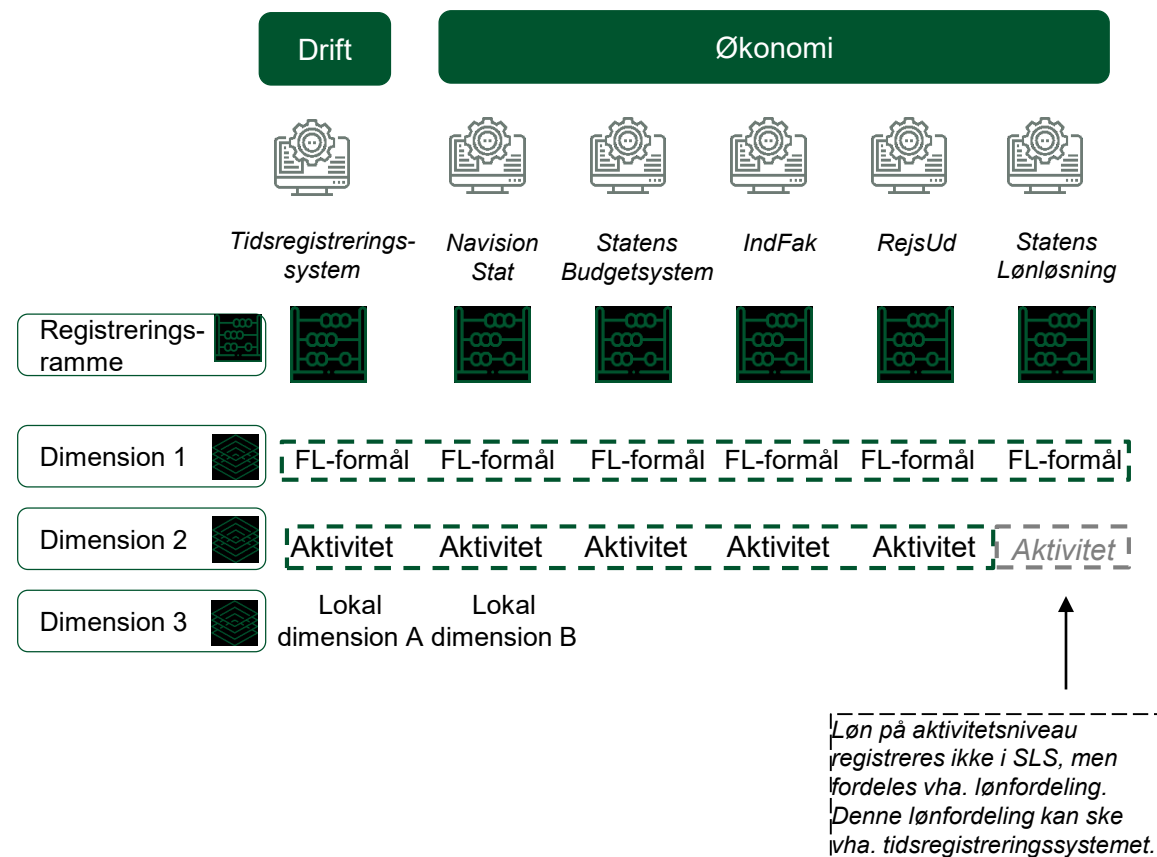
2. Registreringsrammer

Indledning

For at kunne understøtte Digitaliseringsstyrelsens krav bedst muligt er det nødvendigt med sammenhæng mellem den økonomiske registreringsramme og den tidsmæssige registreringsramme. For at opnå en sammenhængende økonomisk styring af IT kræves det, at en eller flere af dimensionerne går igen registreringsrammerne i mellem. Optimalt set bør sted, aktivitet, projekt og en lokal dimension kaldet IT-system gå igen på tværs af registreringsrammerne.

Ved at koble den tidsmæssige og den økonomiske registreringsramme er der mulighed for at lave en fuld løn- og omkostningsfordeling til de dimensioner, som går på tværs. Det er ikke et krav fra Digitaliseringsstyrelsen at fordele overhead og generelle fællesomkostninger ud på systemerne, hvorfor vi ikke vil komme yderligere ind på det i denne case.

På de følgende sider vil den økonomiske og tidsmæssige registreringsramme kort blive ridset op med økonomisk styring af IT for øje. Hvis der ønskes en dybere forståelse for bedste praksis for opsætningen af registreringsrammer, så er det muligt at finde mere information på vores hjemmeside oes.dk/oekonomi/sammenhaengende-oekonomistyring/den-sammenhaengende-registreringsramme/.



2.1 Den økonomiske registreringsramme

Den økonomiske registreringsramme

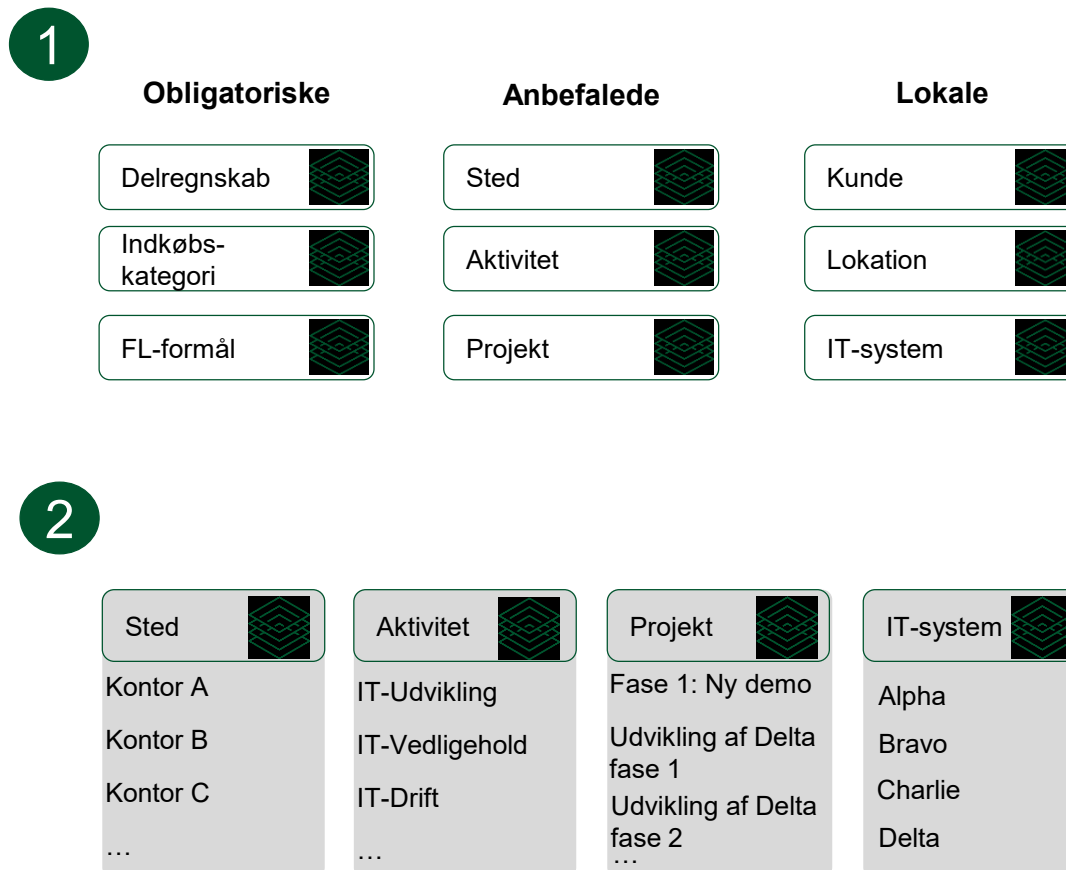
Den økonomiske registreringsramme er til for at kunne understøtte økonomistyringen. Ved anvendelsen af de obligatoriske og anbefalede dimensioner, se figur 1, sammen med den tidsmæssige registreringsramme, kan en aktivitetsbaseret økonomistyring opnås.

Økonomistyring af IT i den økonomiske registreringsramme

For at kunne leve op til kravet fra Digitaliseringsstyrelsen om at opgøre de samlede årlige omkostninger til IT-systemet, anbefales det at oprette en lokal dimension hertil.

I denne case er der blevet oprettet en lokal dimension, der hedder "IT-system". Denne dimension anvendes til at segmentere de samlede IT-omkostninger på systemniveauet som kræves af Digitaliseringsstyrelsen. I dette eksempel kaldes dimensionsværdierne, Alpha, Bravo, Charlie og Delta efter fiktive IT-systemer af samme navn. Digitaliseringsstyrelsens krav om at opdele på drift, vedligehold og udvikling foreslås håndteret via aktivitetsdimensionen. De enkelte faser i udviklings- og vedligeholdelsesopgaver/projekter kan styres via projektdimensionen.

Ved hjælp af dimensionerne bliver det muligt at økonomistyre på Digitaliseringsstyrelsens tre parametre, *udvikling*, *vedligehold* og *drift* og samtidig isolere udgifterne for det enkelte IT-system.



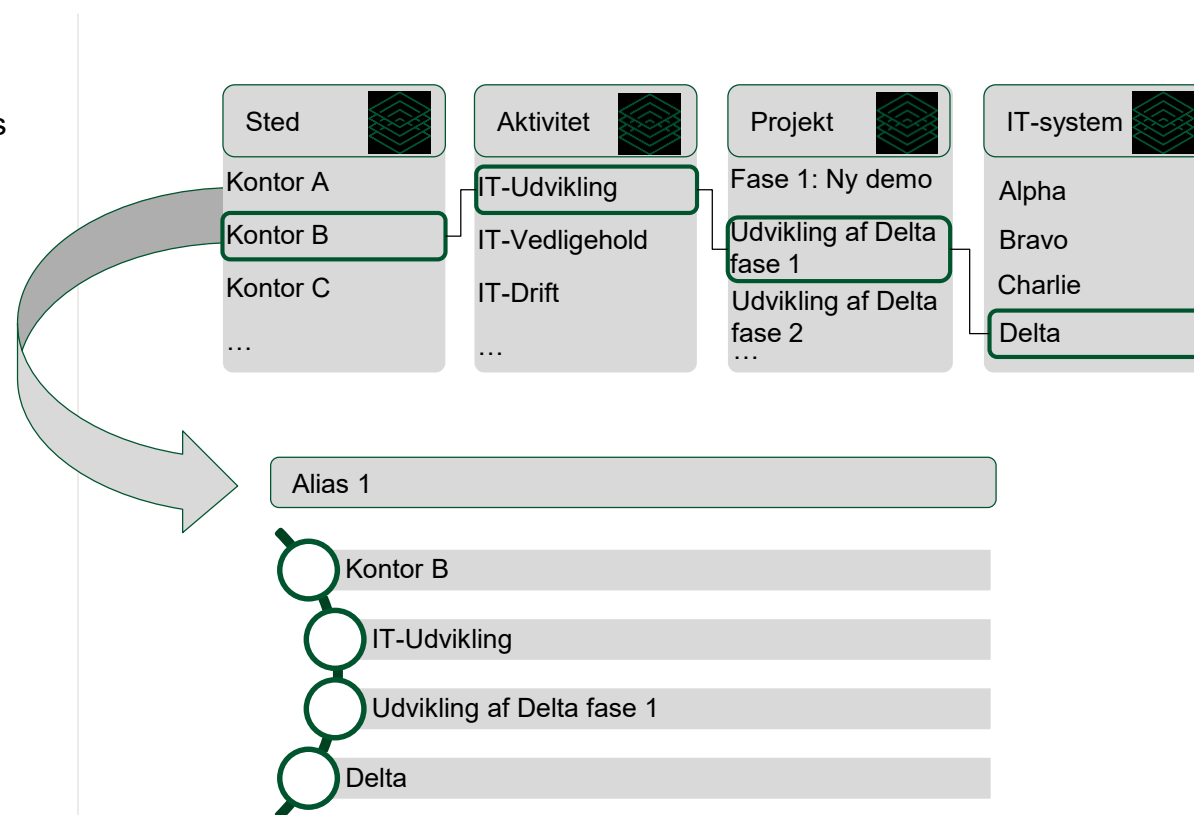
2.2 Den tidsmæssige registreringsramme

Økonomisk styring af IT med den tidsmæssige registreringsramme

Digitaliseringsstyrelsen stiller ligeledes krav om at opgøre de interne personaleomkostninger pr. IT-system. Denne opgørelse kan enten opfyldes vha. et årligt skøn eller vha. lønfordeling på baggrund af en omkostningsfordelingsnøgle som fx tidsregistrering. For at opnå sidstnævnte og dermed mulighederne for en automatiseret fordeling, anbefales en 1:1 sammenhæng med den økonomiske registreringsramme fsva. dimensionerne aktivitet og IT-system.

Ligesom i den økonomiske registreringsramme har vi introduceret en lokal dimension, som vi kalder IT-system. Her vil det være muligt for virksomhederne med store IT-systemer at følge medarbejdernes tid direkte registreret på et specifikt system. Ved at kombinere den med aktivitetsdimensionen kan man følge om der er tale om IT-vedligehold, IT-drift eller IT-udvikling på eksempelvis det, i denne case, fiktive IT-system, Alpha. Man kan også følge et IT-projekts faser ved at oprette det som dimensionsværdi under projekt-dimensionen. Sidstnævnte er dog ikke et krav fra Digitaliseringsstyrelsen.

For at kunne gøre tidsregistreringen så stringent som muligt anbefales det at oprette et styringsobjekt, fx et alias, som automatisk kobler de underliggende dimensioner sammen, så den enkelte medarbejder ikke skal vælge dimensionsværdier ved hver registrering. På denne måde undgås samtidig divergerende registreringer under samme projekt eller aktivitet.



3. Ledelsesinformation

Fra registreringsrammer til ledelsesinformation

For at understøtte den løbende økonomiske styring af IT anbefales ledelsesrapportering med Power BI i LDV. I LDV samles data fra både den økonomiske og tidsmæssige registreringsramme og kan herefter visualiseres flot i Power BI.

Herved kan styring af IT integreres til allerede eksisterende Power BI-løsninger. På den måde samles ledelsesinformationen ét sted og styringen af IT bliver en integreret del af den samlede økonomistyring.

Ledelsesinformation som styringsværktøj

Vi har på de følgende sider udarbejdet nogle eksempler på, hvordan man kan benytte Power BI som styringsværktøj til økonomisk styring af IT-projekter og IT-systemer.

Vi vil helt konkret give eksempler på:

1. En integration i den nuværende ledelsesrapport
2. En særskilt IT-rapport til koncernen
3. En særskilt IT-rapport til virksomheden



3.1 Styring af IT som en integreret del af den øvrige styring

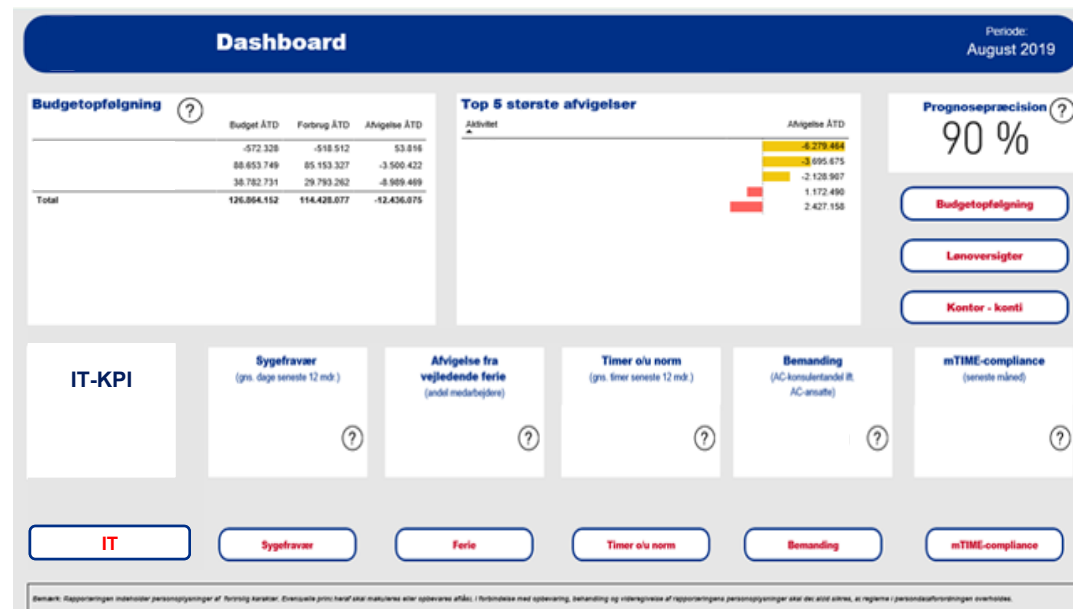
En integration i den nuværende ledelsesrapport

Vi anbefaler, at styring af IT sammentænkes med den øvrige styring og afrapportering. Hvis en institution har en eksisterende ledelsesrapportering i Power BI anbefaler vi, at der tilføjes et afsnit om den økonomiske styring af IT i den nuværende rapport.

Denne løsning bør bruges hvis ledelsen ofte (fx månedligt) har behov for at følge en særlig udvikling på området. Vi anbefaler at der, udover en konkret underside dedikeret til økonomisk styring af IT (se næste side), tilføjes en KPI på den eksisterende rapports forside.

Eksempler på KPI'er:

- Interne personaleomkostninger til IT / samlede IT-omkostninger
- Indeværende års forbrug til IT ÅTD / indeværende års budget til IT ÅTD
- Større IT-projekter...



3.1 Forslag til relevante visninger omkring IT

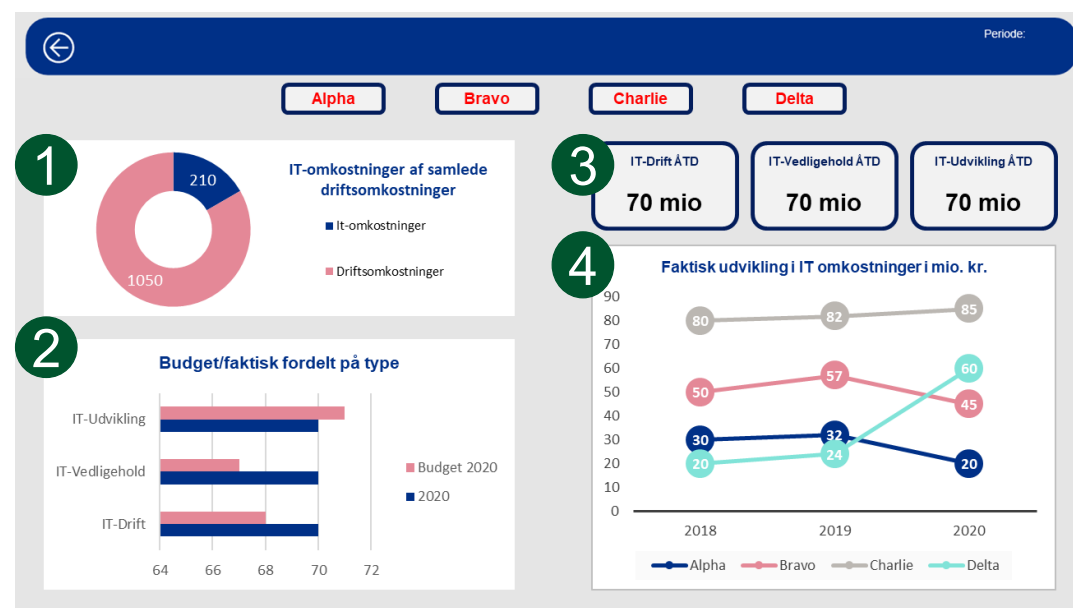
Underside i eksisterende ledelsesinformation

Undersiden udbygger styringsværktøjet, så lederen får mere information om den løbende økonomi og ressourceforbrug på IT-området. Det er her vigtigt, at organisationen kortlægger ledelsens styringsbehov for at forstå hvilke data, der er behov for at vise.

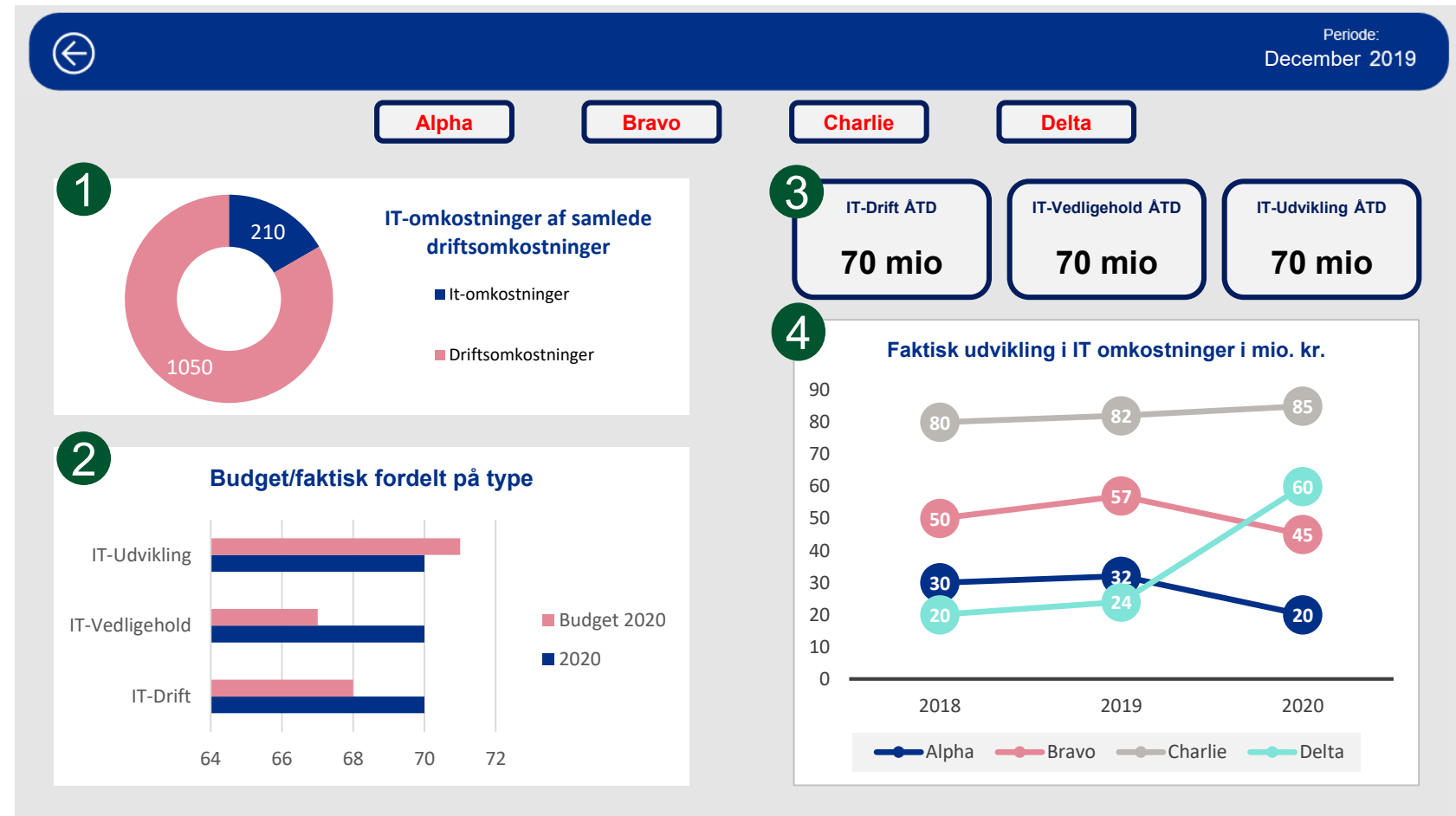
I forslaget til højre ses nogle aggregerede visninger vedrørende IT-omkostninger.

1. Figur 1 viser omkostninger til IT ÅTD relativt til virksomhedens samlede driftsomkostninger ÅTD.
2. Det liggende søjlediagram viser seneste budget overfor faktisk forbrug ÅTD fordelt på kategorierne drift, vedligehold og udvikling, som det er defineret af Digitaliseringsstyrelsen.
3. De tre KPI'er øverst til højre viser forbrug ÅTD på drift, vedligehold og udvikling.
4. Linjediagrammet viser den faktiske udvikling i IT omkostninger fordelt på sted.

De fire figurer fungerer som et værktøj til at følge institutionens omkostninger til IT. Desuden er det muligt at benytte Power Bis funktionaliteter til at klikke videre ned i tallene. Denne funktionalitet vises på de næste 4 sider.



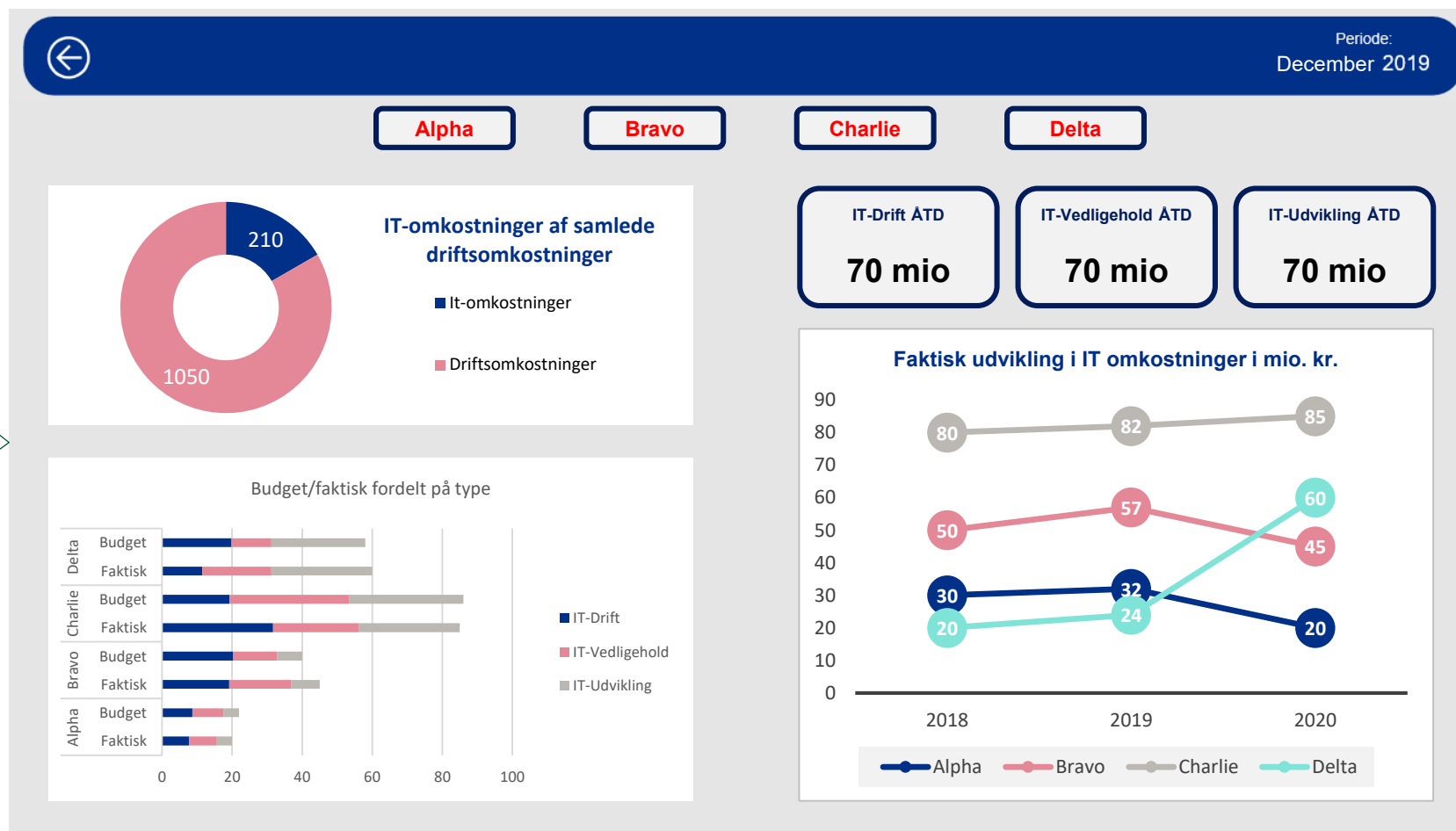
3.1 Forslag til relevante visninger omkring IT



3.1 Forslag til relevante visninger omkring IT

Drill-down

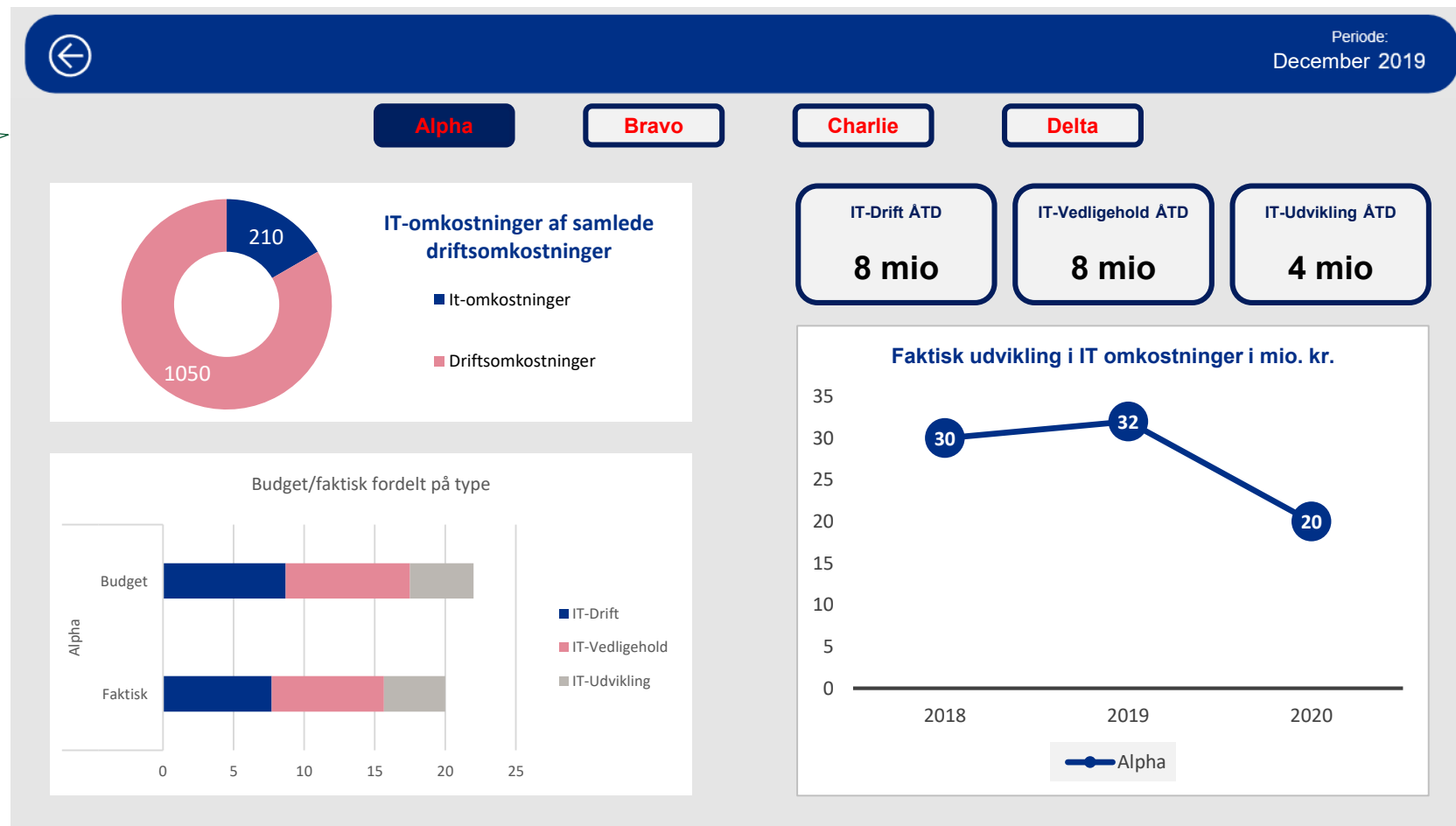
Drill-down funktionen i Power BI giver mulighed for at se budget/faktisk fordelt på IT-system. Det er en måde at forstå, hvad der ligger bag tallene. I eksemplet ses det, at det i høj grad er Charlie, som har de højeste omkostninger.



3.1 Forslag til relevante visninger omkring IT

Filter

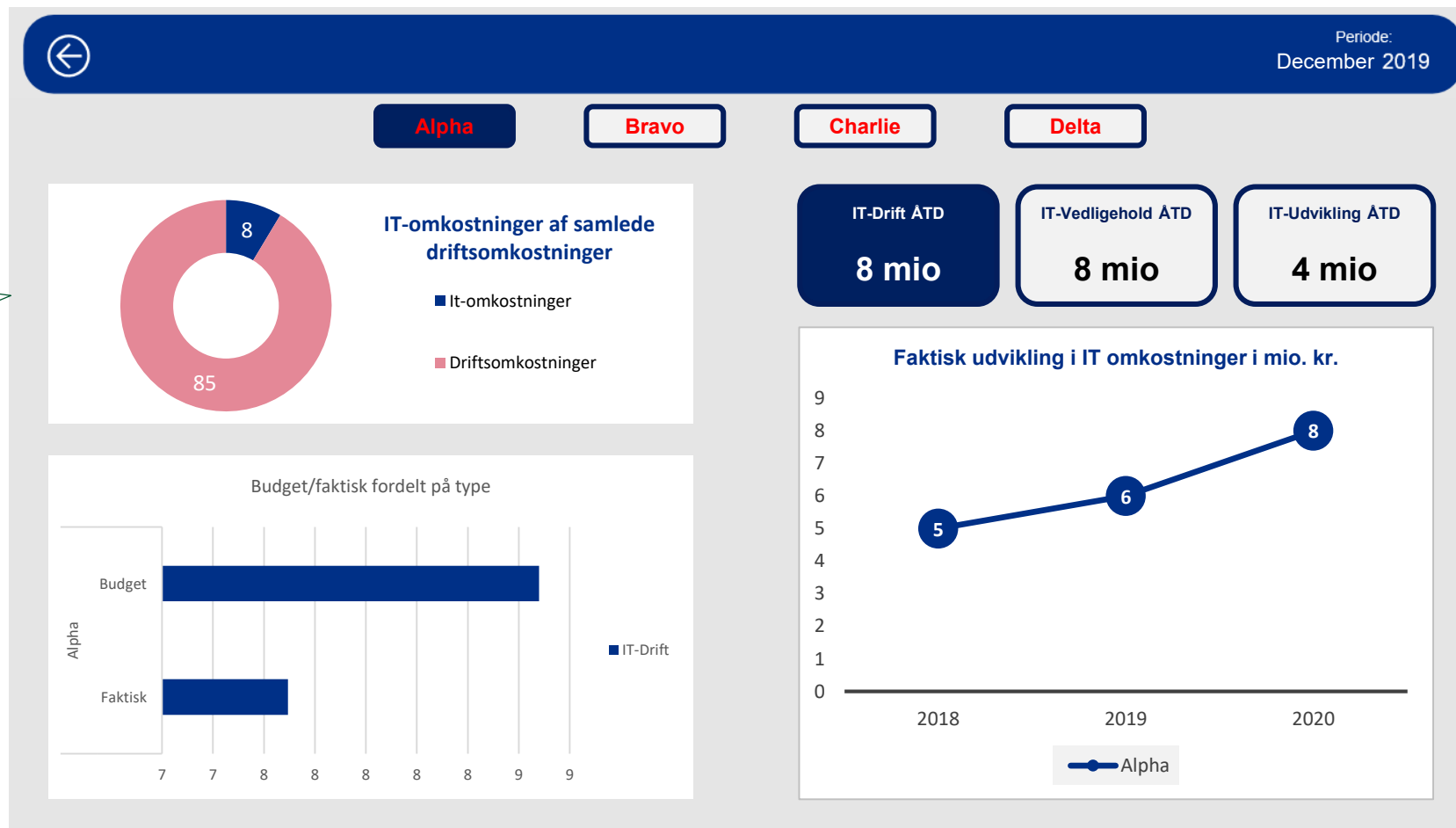
Ved hjælp af filteret øverst på siden kan man få vist hele siden med kun Kontor As data.



3.1 Forslag til relevante visninger omkring IT

Filter

Ved at kombinere Alpha med IT-Drift ÅTD kan man isolere data i kombinationen med to filtre



3.2 Koncern IT-rapport

Koncern IT-rapport

I en koncern-ledelsesrapport bliver det muligt at samle data fra hele sin koncern, og udstille det visuelt flot og let at forstå. På den måde bliver det lettere for koncernen at træffe beslutninger på tværs af virksomheder og hurtigere forstå koncernens samlede økonomi på IT-området.

Desuden vil det være muligt at benytte filteret øverst på siden til at isolere visningen til en af koncernens virksomheder.

En koncernfælles rapport kræver en stringent registreringsramme på tværs af virksomhederne fsva. dimensionerne aktivitet og IT-systemer.

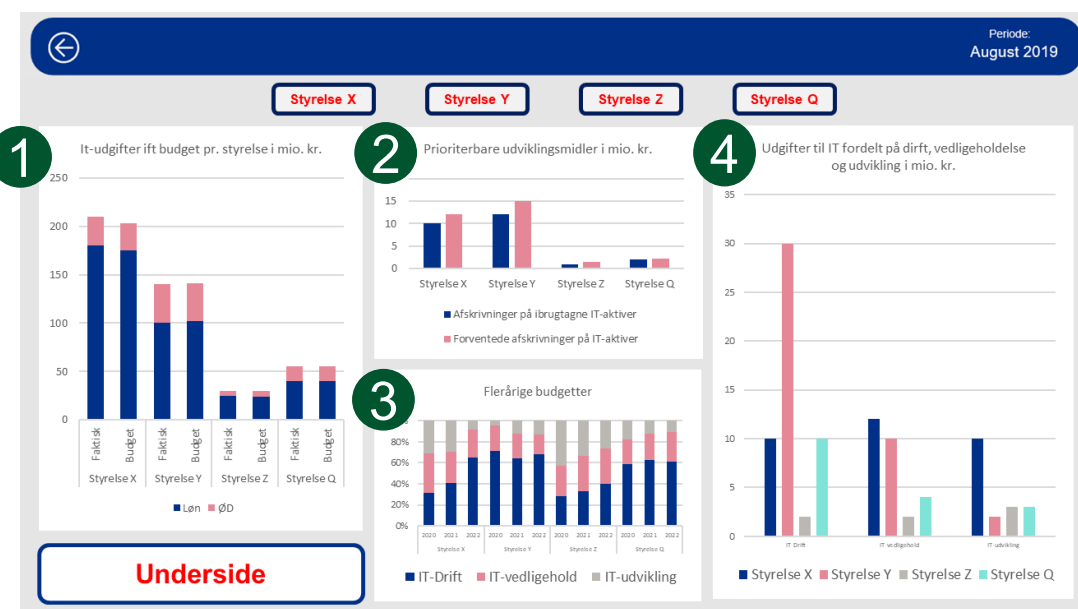


3.2 Koncern IT-rapport - Dashboard

Koncern IT-rapport - dashboard

Koncernens IT-rapport samler data fra de underliggende virksomheder. På dashboardet ses fire visualiseringer.

1. Stablet søjlediagram der viser forbrug ÅTD ift. indeværende budget fordelt på koncernens underliggende virksomheder.
2. En visualisering af afskrivninger på ibrugtagne IT-aktiver overfor forventede afskrivninger på IT-aktiver. Visningen er et forsøg på at illustrere, hvilken afskrivninger virksomheden forventer at have i fremtiden under forudsætningen af, at IT-aktiverne fortsætter.
3. En visualisering der giver indblik i virksomhedernes flerårige budgetter. Kræver at virksomhederne i koncernen ligger flerårige budgetter.
4. Et søjlediagram som sammenligner udgifter til IT fordelt på drift, vedligeholdelse og udvikling mellem koncernens virksomheder.

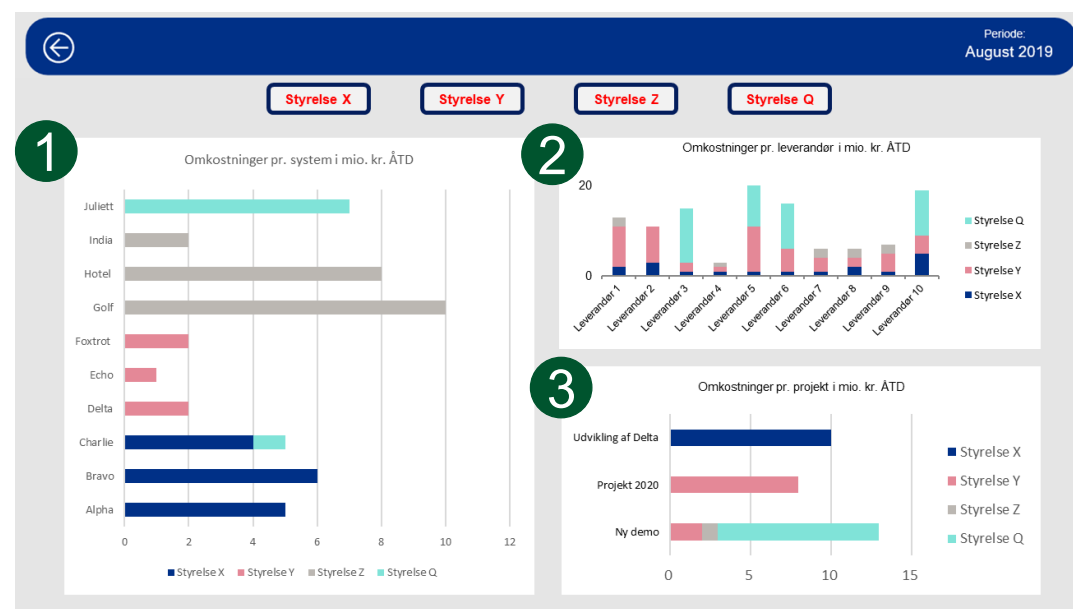


3.2 Koncern IT-rapport - Underside

Koncern IT-rapport - Underside

På koncernens underside vises omkostningerne fordelt på registreringsrammernes dimensioner IT-system og projekt. Desuden er omkostningerne fordelt på leverandør. Omkostninger fordelt på leverandør kræver enten, at der oprettes endnu en lokaldimension i registreringsrammen, hvor udgifter til leverandøren konteres, eller at det kan håndteres andetsteds, men stadig kobles til LDV.

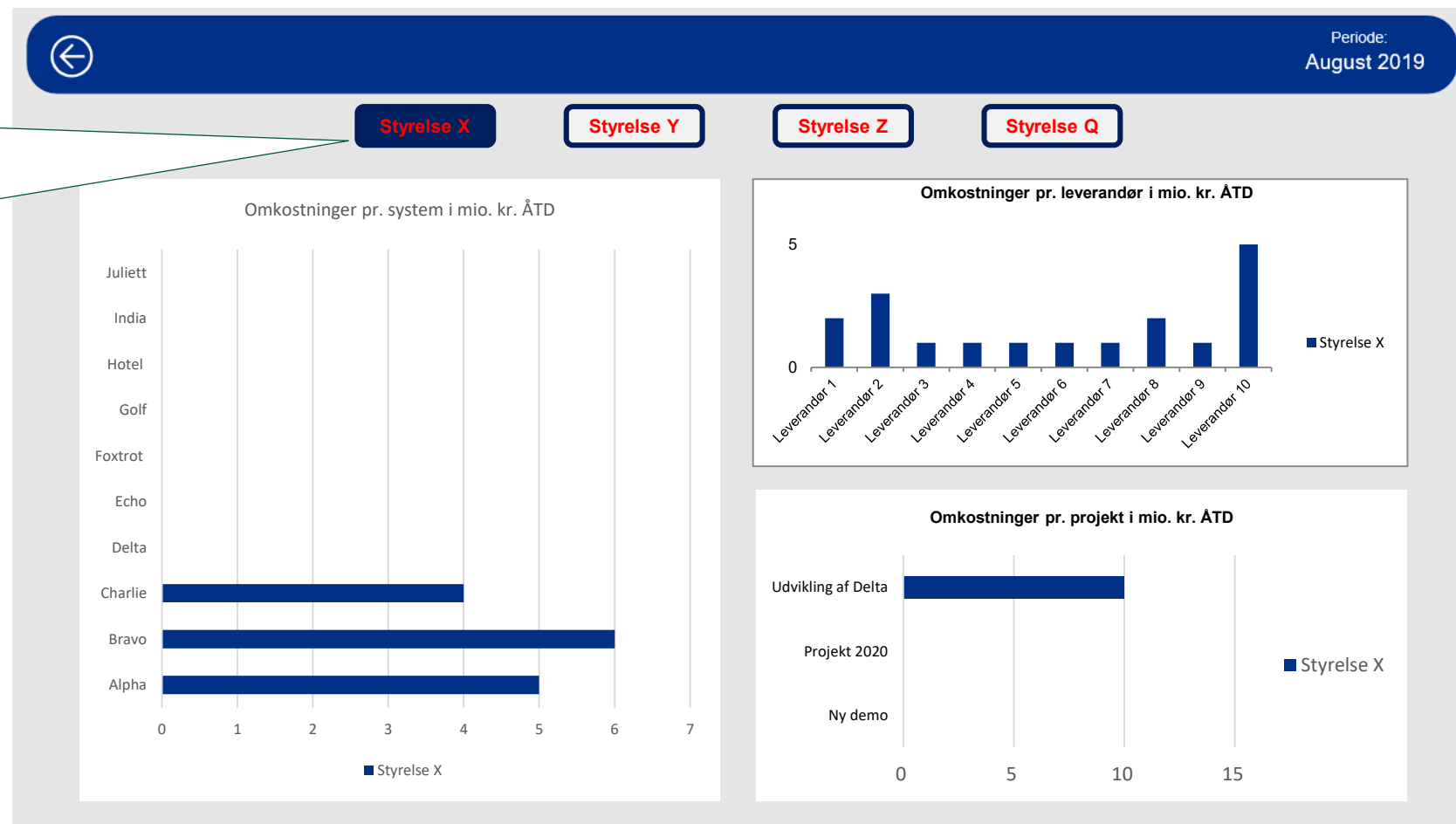
1. Det liggende søjlediagram viser omkostninger pr. system i mio. kr. ÅTD fordelt pr. virksomhed. Koncernen kan herved sammenligne omkostninger til de forskellige systemer og se hvilken virksomhed, som driver omkostningerne.
2. Muligheden for at se omkostninger pr. leverandør giver koncernen mulighed for at kontrollere sine leverandører på tværs af virksomheder og blive opmærksom på de løbende omkostninger til en enkel leverandør. Det giver koncernen mulighed for at reagere, hvis der er ubalance i udbuddene.
3. Den sidste figur viser omkostningerne pr. projekt i mio. kr. ÅTD pr. virksomhed. Koncernen kan her sammenligne projekterne.



3.2 Koncern IT-rapport - Underside

Filter

Det er muligt at filtrere visningen pr. virksomhed. I eksemplet er der filtreret for styrelse X.



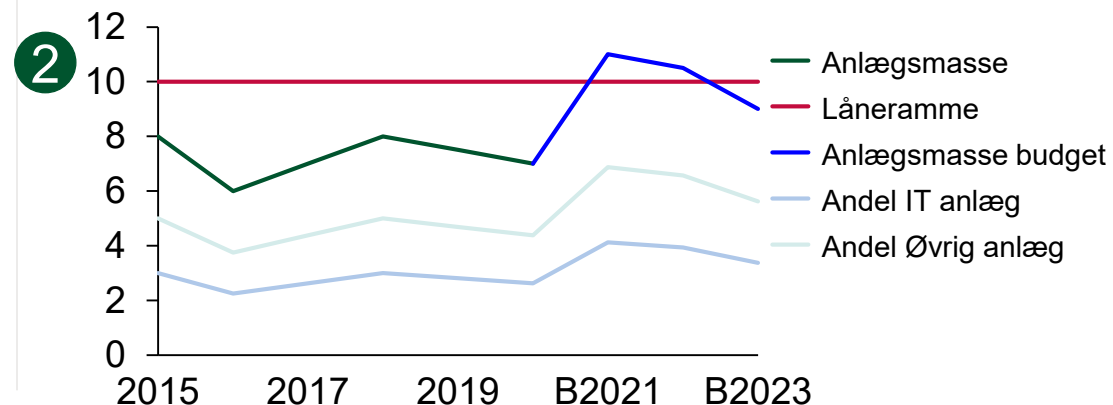
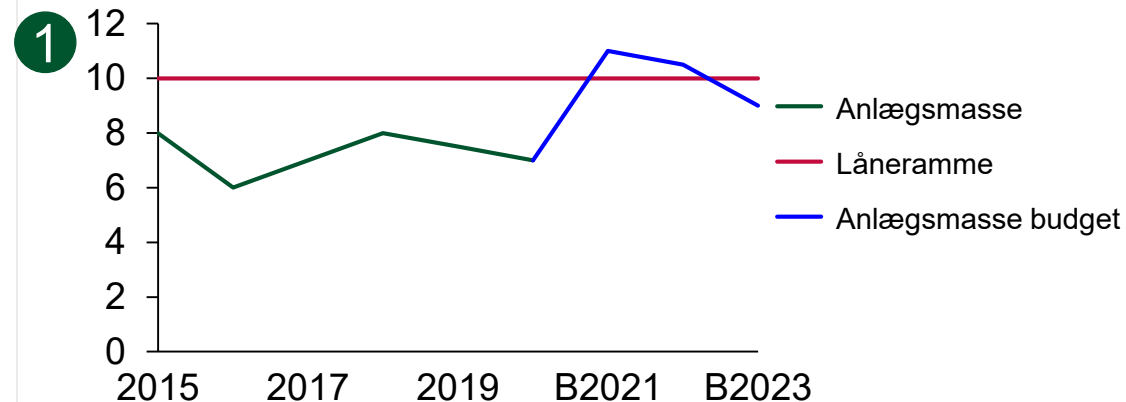
3.2 Økonomiske bindinger (låneramme)

Låneramme

Som et led i koncernens økonomiske styring af IT anbefales det at lave en visning med de økonomiske bindinger, som koncernen har i sin anlægsmasse.

Med et flerårigt blik på lånerammen kan koncernen styre udviklingen af anlægsmassen og komme eventuelle brud på lånerammen i forkøbet.

1. Første figur viser den samlede udvikling i anlægsmassen over en given årrække herunder flerårigt budget.
2. Anden figur viser igen den samlede udvikling af anlægsmassen, men her opdelt i IT anlæg og øvrig anlæg. Herved synliggøres det, hvad der driver den samlede anlægsmasse, herunder hvor stor en del IT anlæg fylder af den samlede anlægsmasse.



3.3 En særskilt IT-rapport til virksomheden

En særskilt IT-rapport til virksomheden

I tilfælde hvor virksomheden ønsker en særskilt rapport til den økonomiske styring af IT, vises der nogle eksempler på de følgende sider.

I dette eksempel tager den særskilte virksomhedsrapport udgangspunkt i koncernrapporten, så virksomheden ved, hvad koncernen styrer på. Udover det er der eksempler på kontraktstyring og interne lønomkostninger.

De interne lønomkostninger er beregnet på baggrund af tidsregistreringen i den tidsmæssige registreringsramme. Kontraktstyringen er i udgangspunktet håndholdt data, som skal vedligeholdes manuelt. Dog kan rapporten trække data op fra et dataark og udstille det visuelt.



3.3 Virksomhedens kontraktstyring, eksempel 1

Forslag til visning

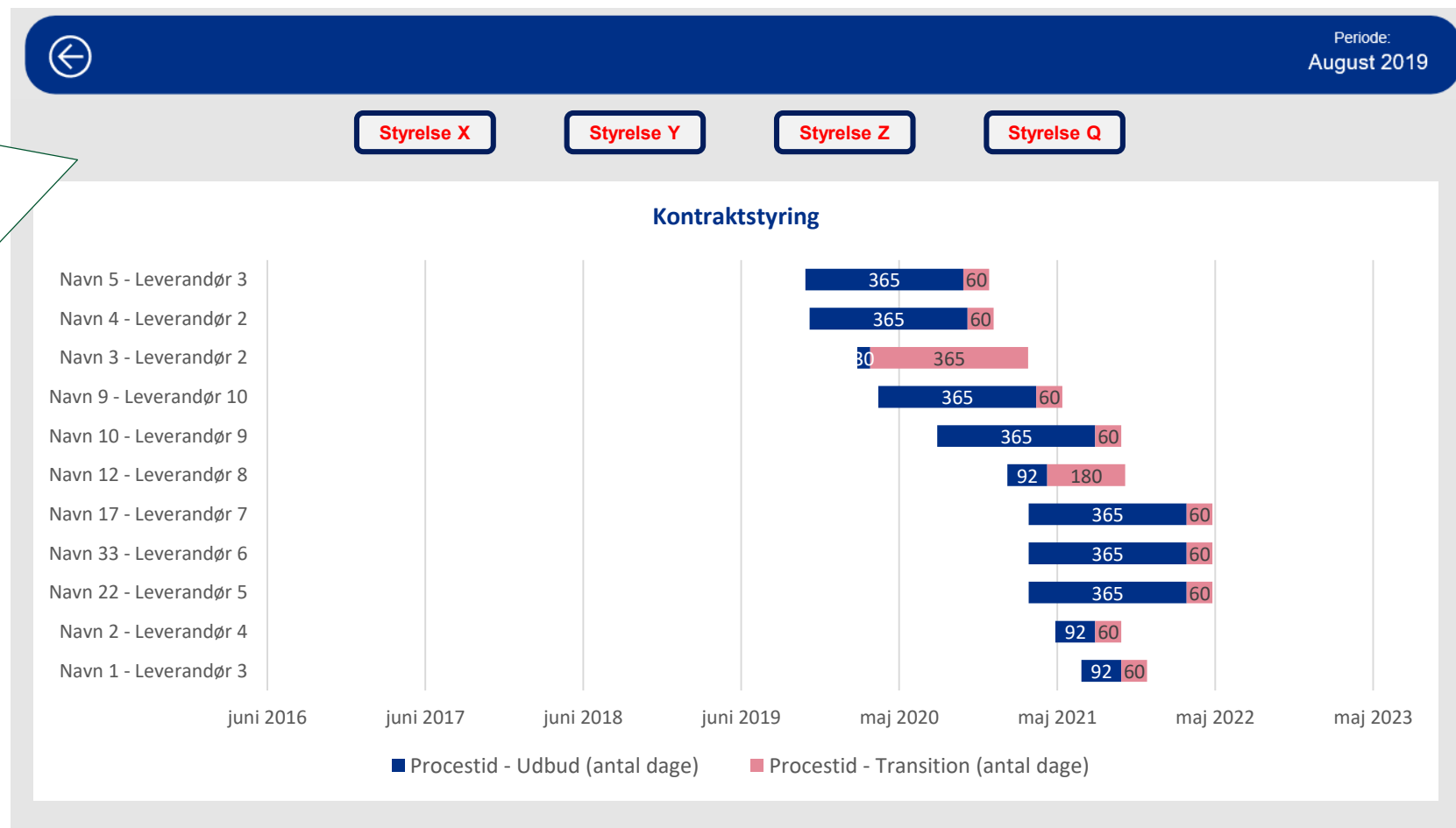
Hvis datagrundlaget er tilgængeligt anbefaler vi at inkludere kontraktstyring som en del af virksomhedens økonomiske styring af IT.



3.3 Virksomhedens kontraktstyring, eksempel 2

Forslag til visning

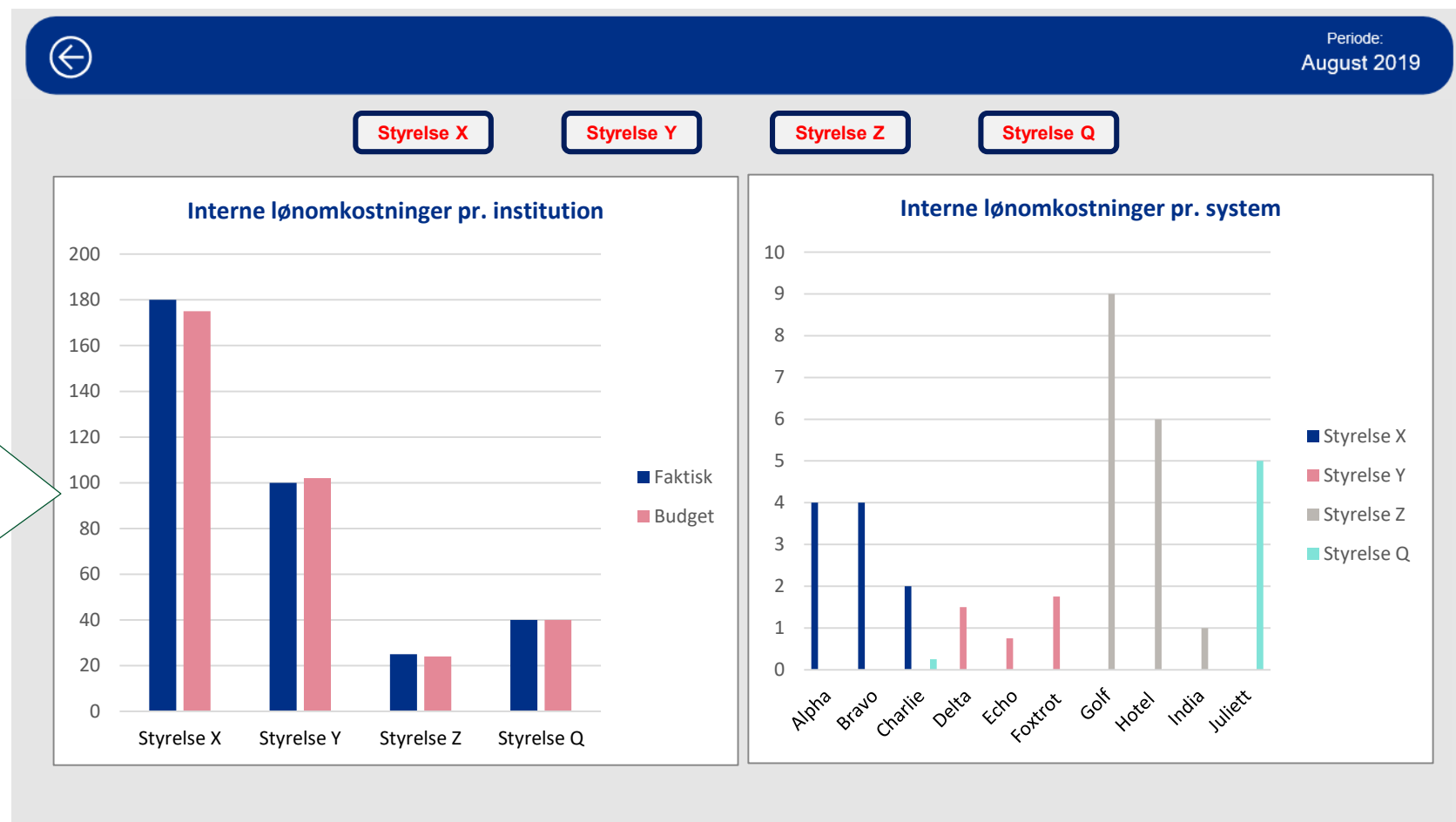
Hvis datagrundlaget er tilgængeligt anbefaler vi at inkludere kontraktstyring som en del af virksomhedens økonomiske styring af IT.



3.3 Interne lønomkostninger

Drill-down

I denne visualisering vil det i Power BI være muligt at lave en drill-down ned på eksempelvis sted, aktivitet og projekt (hvis der budgetteres på disse dimensioner).



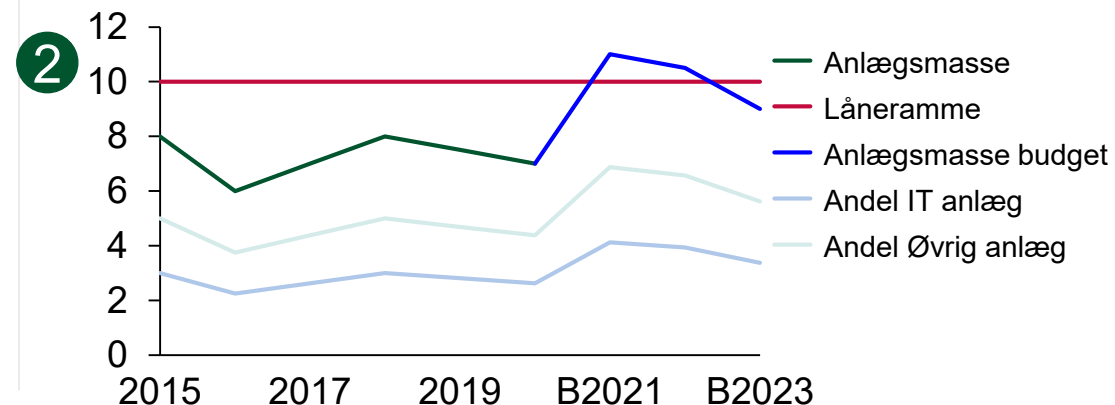
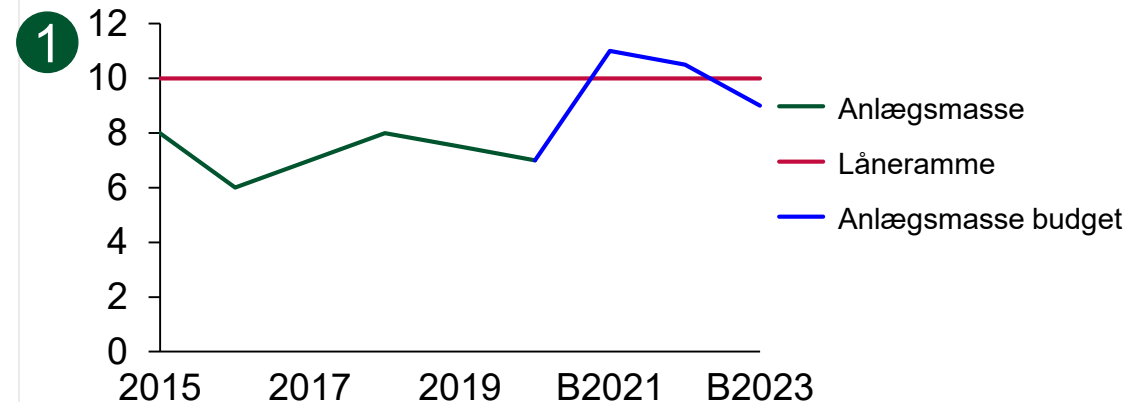
3.3 Økonomiske bindinger (låneramme)

Låneramme

Som et led i virksomhedens økonomiske styring af IT anbefales det at lave en visning med de økonomiske bindinger, som virksomheden har i sin anlægsmasse.

Med et flerårigt blik på lånerammen kan virksomheden styre udviklingen af anlægsmassen og komme eventuelle brud på lånerammen i forkøbet.

1. Første figur viser den samlede udvikling i anlægsmassen over en given årrække herunder flerårigt budget.
2. Figur 2 viser igen den samlede udvikling af anlægsmassen, men her opdelt i IT anlæg og øvrig anlæg. Herved synliggøres det, hvad der driver den samlede anlægsmasse, herunder hvor stor en del IT anlæg fylder af den samlede anlægsmasse.



Vil du vide mere eller modtage rådgivning eller sparring på styring af IT?

Økonomistyrelsen yder rådgivning og sparring om, hvordan I kan bedrive enkel og værdiskabende styring og ledelse.

Kontaktinformation

For spørgsmål til publikationen, værktøjer eller øvrige henvendelser om rådgivning, skriv til styring@oes.dk

Bilag

Juni 2020



Statsregnskabs regnskabsmæssige definitioner

Statsregnskabs regnskabsmæssige definitioner

1. Interne personaleomkostninger til IT (IT-drift/-vedligehold/-udvikling) De interne personaleomkostninger til IT for 2019 opgøres på baggrund af tidsregistrering eller anslås efter virksomhedens bedste skøn.

2. IT-systemdrift Regnskabskonto 22.65, Indkøbskategorier: 1605, 1610, 1680 og 6100

3. IT-vedligehold Regnskabskonto 22.65, Indkøbskategorier: 6200, 6210, 6250 og 6300

3a. IT-udviklingsomkostninger ekskl. af- og nedskrivninger
Regnskabskonto 22.65, Indkøbskategorier: 6220 og 6260

3b. IT-udviklingsomkostninger af- og nedskrivninger for IT, der er aktiveret Opgøres ud fra udtræk fra Navision, hvor der for 2019 udtrækkes en opgørelse af af- og nedskrivninger for anlægskategorierne "Immaterielle udviklingsprojekter under opførelse", "Erhvervede koncessioner", "Færdiggjorte udviklingsprojekter" og "IT udstyr".

3. IT-udviklingsomkostninger i alt 3a+3b

4. Udgifter til IT-varer til forbrug Regnskabskonto 22.60

I alt Sum (1+2+3+4)

Kilde: Kravspecifikation med regnskabsrapporter til årsrapporten 2019, Økonomistyrelsen, 2019