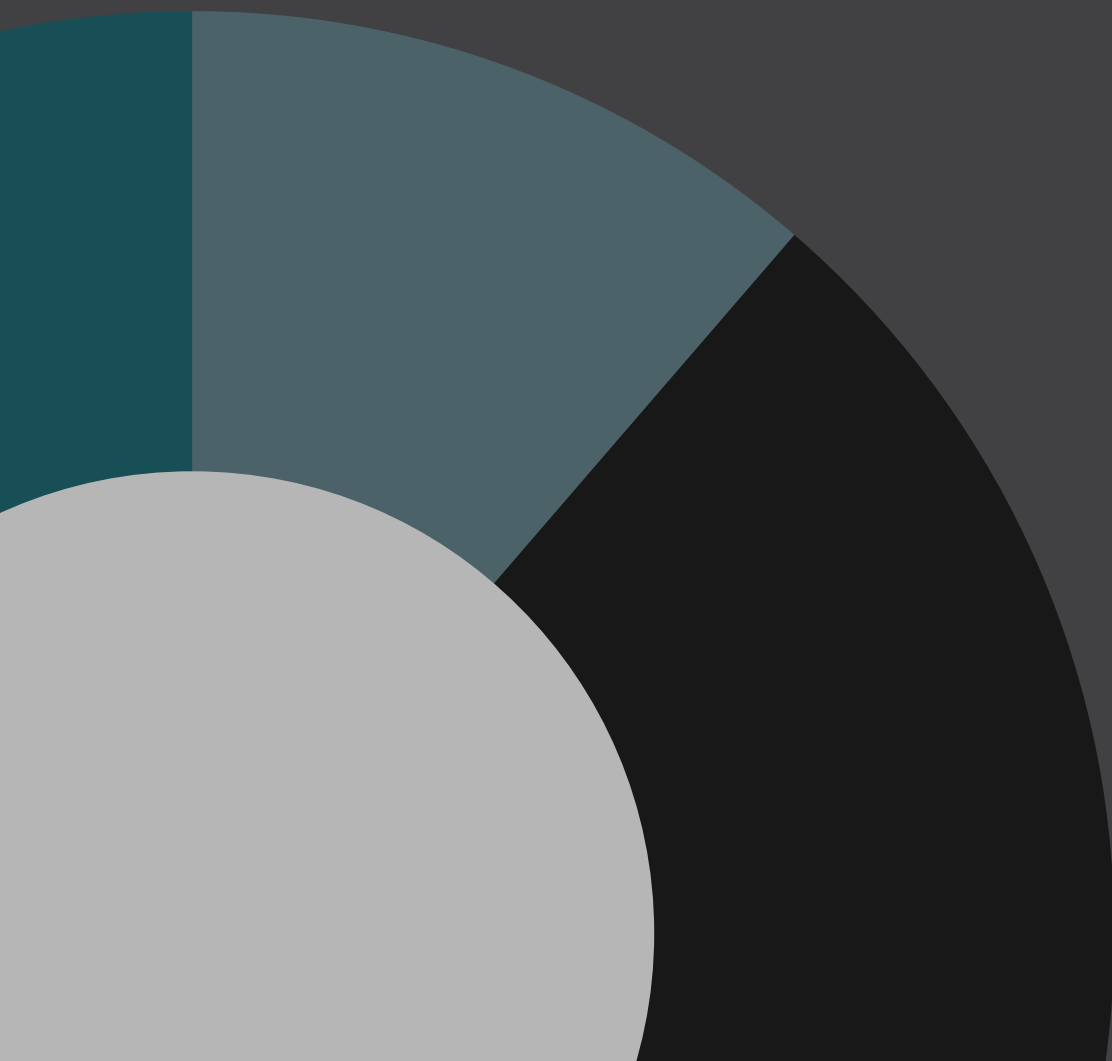


STATUS

01 | 2013

Statens  
it-projekter



**INDHOLD**

---

<b>1. IT-projektrådets vurdering</b> .....	<b>3</b>
<b>2. Statslige myndigheders it-projekter</b> .....	<b>7</b>
Udviklingen siden sidste rapportering.....	10
Samlede projektudgifter .....	11
Tidsplan.....	12
Gevinstrealisering.....	14
Risikoprofil.....	15
Fordelingen af porteføljen.....	17
Leverandører, rådgivere og kontrakter .....	19
<b>3. Status på rådets arbejde</b> .....	<b>20</b>
Genbesøg og replanlægning.....	20
Anbefalingernes værdi.....	21
Typer af anbefalinger og tiltag .....	22
<b>4. It-projekter på vej</b> .....	<b>23</b>

# 1. IT-projektrådets vurdering

IT-projektrådet er nedsat med henblik på at styrke professionaliseringen af statens it-projekter. Som et led i denne indsats risikovurderer rådet alle statens it-projekter med et samlet budget på over ti mio. kr. En risikovurdering rummer både en faglig del, hvor projektets risikoprofil dannes og en ledelsesmæssig del, hvor et medlem af IT-projektrådet drøfter risikoprofilen med det ansvarlige direktionsmedlem hos myndigheden. Dialogen og de efterfølgende anbefalinger er vigtige skridt til at modne både projektorganisationen og ledelsens rolle i projektstyringen.

IT-projektrådet kan konstatere, at de anbefalinger, der gives til myndighederne, i høj grad følges. I forbindelse med statusrapporteringen er myndighederne blevet bedt om at vurdere, om anbefalingerne er fulgt. Kun syv ud af 196 anbefalinger er ikke blevet fulgt. Det tyder på, at anbefalingerne tages alvorligt og er anvendelige for myndighederne, og at risikovurderingerne har en indflydelse på it-projekternes videre forløb. Dette understøttes endvidere af de efterfølgende evalueringer, som foretages sammen med myndigheden umiddelbart efter en risikovurdering. Her vurderer samtlige myndigheder, der har svaret på den elektroniske evaluering, at forløbet med risikovurderingen har været godt eller meget godt. Ved statusrapporteringen andet halvår 2012 lå tallet på 94 procent.

IT-projektrådet konstaterer i forbindelse med den nuværende statusrapportering, at syv it-projekter er løbet ind i vanskeligheder, heraf var tre allerede i problemer ved sidste statusrapportering. Særligt fem af disse it-projekter står over for større udfordringer, der skaber behov for handling. Derfor har IT-projektrådet taget kontakt til myndighederne bag de fem it-projekter og tilbudt sparring med henblik på, at projektorganisationen får projektet tilbage på sporet, replanlægger eller lukker projektet.

IT-projektrådet ser det som en væsentlig indsats at rådet kan sparre med direktionerne i myndighederne. Dette er en nyere indsats, som bygger på rådets erfaringer fra arbejdet med risikovurderingerne. De berørte myndigheder vil til næste statusrapport blive bedt om at oplyse, hvad der er iværksat for at få it-projektet tilbage på sporet, og hvis dette ikke har været muligt, oplyse om projektet som konsekvens heraf vil blive replanlagt i regi af IT-projektrådet eller lukket. IT-projektrådet vil følge denne udvikling nøje.

På baggrund af de oplysninger, som myndighederne har indrapporteret ved udgangen af juni 2013 samt fra de seneste risikovurderinger, ser rådet nogle tendenser, der kan opsummeres i følgende emner.

## **Første erfaringer med programmer**

De første programmer er nu risikovurderet i regi af rådet. Disse erfaringer har givet rådet mulighed for at overveje, hvordan programmer meningsfuldt kan indgå i rådets risikovurderinger. I samarbejde med Digitaliseringsstyrelsen, der er i færd med at udvikle den fællesstatslige programmodel, udvikler rådet nu et koncept for fremtidig risikovurdering af programmer.

Rådet konstaterer, at mange opgaver, som med fordel kunne varetages på programniveau, lægges ud til it-projekterne. Konsekvensen heraf er, at it-projekterne hver især står

med mange af de samme udfordringer, der er ressourcekrævende, og hvor tværgående viden kan gå tabt.

En anden udfordring er, at business casen findes på programniveau, men gevinsterne og realiseringen af dem er ofte lagt ud til it-projekterne. Det kan derfor blive en udfordring at skabe det rette ansvar for programmets samlede gevinstrealisering.

### **EU-projekter forsinkes**

I arbejdet med it-projekter, hvis formål er at implementere EU-lovgivning, ser rådet, at der som regel opstår forsinkelser. Det skyldes primært, at rammerne for it-projekterne er vanskelige, bl.a. som følge af den eksterne beslutningsproces. Dertil kommer, at disse it-projekter ofte er relativt dyre og omfattende ud fra et teknisk og organisatorisk synspunkt. Rådet ser, at der ikke er tilstrækkeligt samarbejde blandt EU-landene, der alle implementerer samme lovgivning.

Det er også værdt at bemærke, at selv om EU-projekterne i denne statusrapport fremstår med negative økonomiske gevinster for medlemslandene, betyder det ikke nødvendigvis, at de er en dårlig forretning for det europæiske fællesskab.

### **Forsinkelser og stramme tidsplaner**

IT-projektrådet ser fortsat den generelle tendens, at forsinkelser udgør det største problem. Status for første halvår 2013 viser, at seks ud af syv røde og gule trafiklysmarkeringer stammer helt eller delvist fra forsinkelser i tidsplanen. Det er rådets vurdering, at forsinkelserne ofte skyldes for ambitiøse tidsplaner, der ikke tager højde for fx udbudsprocesser samt utilstrækkelige kompetencer til at kravspecifcere og kravstille i myndighederne, herunder hos myndighedernes konsulenter.

Det undrer IT-projektrådet, at overskridelser i tidsplanen ikke som ventet medfører øgede projektudgifter.

### **Manglede samtænkning og samarbejde**

Med et voksende antal it-projekter samt et politisk ønske om øget modernisering og tværoffentligt samarbejde, er det IT-projektrådets opfattelse, at videndeling og samarbejde i endnu højere grad bør prioriteres. Dette er især vigtigt på tværs af myndighederne. IT-projektrådet har under risikovurderingen af de mange it-projekter kunne konstatere, at der er overraskende lidt erfaringsudveksling mellem myndighederne. Der er et stort uudnyttet potentiale her, som rådet anbefaler alle myndigheder at lægge mere vægt på. Der kan eksempelvis sammenlignes priser, udveksles udbudsmateriale, opsamles gode og dårlige erfaringer og meget mere.

Enkelte myndigheder vurderer mangel på kvalificerede og erfarne it-projektmedarbejdere som en væsentlig risiko i deres projektarbejde. Andre myndigheder har udfordringer med at udnytte opbyggede medarbejderkompetencer tilstrækkeligt efter afslutningen på større it-projekter. Rådet konstaterer derfor, at der er et stort potentiale for videndeling og for at udnytte vidensressourcer både mellem it-projekterne og mellem myndigheder-

ne. Det kunne fx være i form af udlån eller rotation af medarbejdere. Dette kunne blandt andet øge opmærksomheden på genbrug og muligheden for udviklingen af løsninger, der har et større tværgående potentiale.

### **Manglende fokus på effektivisering**

IT-projektrådet har bemærket, at der trods politisk fokus på at digitalisere og effektivisere arbejdsgange i den offentlige administration, igangsættes flere it-projekter med negativ business case, end der igangsættes it-projekter med positiv business case. Endvidere kan rådet konkludere, at andelen af kvalitetsløftprojekter er langt højere end effektiviserings- og lovgivningsprojekter tilsammen.

Dertil kan rådet konstatere, at it-projekterne ofte har vanskeligt ved at lave gevinstrealiseringsplaner, hvor der er placeret et entydigt ansvar for gevinsten. Gevinsterne er endvidere ofte defineret på en sådan måde, at de er vanskelige at følge op på.

### **Mange risici grundet it-projekters tilrettelæggelse**

Endeligt har IT-projektrådet bemærket, at en stor del af de risici, som projektmyndighederne selv identificerer som værende de væsentligste, omhandler projektets tilrettelæggelse. Dog ser rådet ikke tilsvarende tiltag for at nedsætte disse risici. Disse risici bør i højere grad kunne reduceres ved at prioritere arbejdet med at professionalisere projektorganisationer og deres rolle i forhold til linjeorganisationerne internt i myndighederne. IT-projektrådet ser forsat en udfordring i forhold til myndighedernes manglende modenhed og evne til at sætte de rette rammer for it-projekterne i staten. Samlet set er det dog rådets vurdering, at de sidste års indsats peger i den rigtige retning og at der er øget opmærksomhed på, hvad der driver risici for it-projekter i staten.

Statens IT-projektråd



Mogens Pedersen, formand  
Finansministeriet



Birgit Nørgaard, næstformand  
Bestyrelsesmedlem

## Om IT-projektrådet

Et it-projekt skal risikovurderes af IT-projektrådet, hvis det har et samlet projektbudget på mere end 10 mio. kr. Risikovurderingen sker ved afslutning af projektets analysefase og inden overgang til anskaffelsesfasen.

Risikovurderingen sker på grundlag af ledelsesprodukterne i den fællesstatslige it-projektmodel.

En risikovurdering forløber over 10 arbejdsdage. Til hver risikovurdering tilknyttes et medlem af IT-projektrådet, tre vurderingspersoner fra det fællesstatslige vurderingskorps og en repræsentant fra sekretariatet for IT-projektrådet. Risikovurderingen finder sted over tre komprimerede dage, der dels består af den faglige risikovurdering og dels et dialogmøde mellem den projektansvarlige myndighed, medlemmet af rådet og vurderingspersonerne. Risikovurderingen afsluttes med, at IT-projektrådet udarbejder anbefalinger til myndigheden. Rådsmedlemmerne kender derfor de risikovurderede it-projekter indgående og kan derfor indgå i en kvalificeret og faglig drøftelse af risici med både myndighedens direktionsmedlem og projektledelsen. Dialog er med til at sikre, at alle større it-projekter er i fokus på det øverste ledelsesniveau. Samtidigt styrkes organisationens it-modenhed.

En risikovurdering af et it-projekt i regi af IT-projektrådet er ikke en vurdering af, om it-projektet er en god ide. Det er myndighedens egen vurdering, om it-projektet er en del af myndighedens forretningsbehov. Risikovurderingen ser eksplicit på risici forbundet med ideen og den måde, ideen påtænkes gennemført.

Indsamlingen af status fra alle de projektansvarlige myndigheder er IT-projektrådets mulighed for at følge it-projekternes fremdrift efter, at IT-projektrådet har opnået et grundlæggende kendskab til it-projekterne.

IT-projektrådet kan anbefale, at it-projekter med forhøjet risikoprofil genbesøges eller tager initiativ til et eksternt review. It-projekter med overskridelse kan ligeledes tilbydes et besøg og anbefales et eksternt review.

## 2. Statens it-projekter og programmer

Denne del af rapporten beskriver dels den overordnede status for it-projekterne og programmer, dels oversigter over de væsentlige enkeltdele i rapporteringen som er indmeldt af myndighederne selv.

Data til statusrapporten er indhentet i juni 2013 og indeholder indberetninger for alle statslige it-projekter med budget over ti mio. kr. igangsat efter 2011, og som ikke er afsluttet i første halvår af 2013.

Denne rapport indeholder således ikke status for it-projekter, der er igangsat før 2011, hvor IT-projektrådet blev etableret. Rapporten beskriver udelukkende status og fremdrift på de it-projekter, som IT-projektrådet har ansvaret for at følge.

Samtlige it-projekter følger den fællesstatslige it-projektmodel samt dertilhørende business case-model. Projekterne har været igennem risikovurdering hos IT-projektrådet ved overgangen fra analysefasen til anskaffelsesfasen. Udover it-projekterne, har IT-projektrådet haft to programmer med underliggende it-projekter til risikovurdering i forsommeren. Det gælder risikovurdering af Adressedata-programmet og Ejendomsdata-programmet. I disse forløb er der blevet indsamlet erfaringer, som danner grundlag for arbejdet med at udvikle en fællesstatslig programmodel, som Digitaliseringsstyrelsen udvikler. Disse to programmer statusrapporterer sammen med it-projekterne, men på programniveau.

Til efteråret vil IT-projektrådet udvikle et fast koncept for risikovurdering af programmer, da programmer er mere komplekse og vil kræve mere tid end risikovurderingen af it-projekter. De foreløbige erfaringer fra programmerne viser, at organiseringen og styringen af programmerne driver en stor del af de identificerede risici. Det samme gælder for styring af afhængigheder og interessenthåndtering, der bliver mere komplekst i programorganiseringen. Også gevinstrealisering giver udfordringer, da mange aktører deler ansvaret for realiseringen.

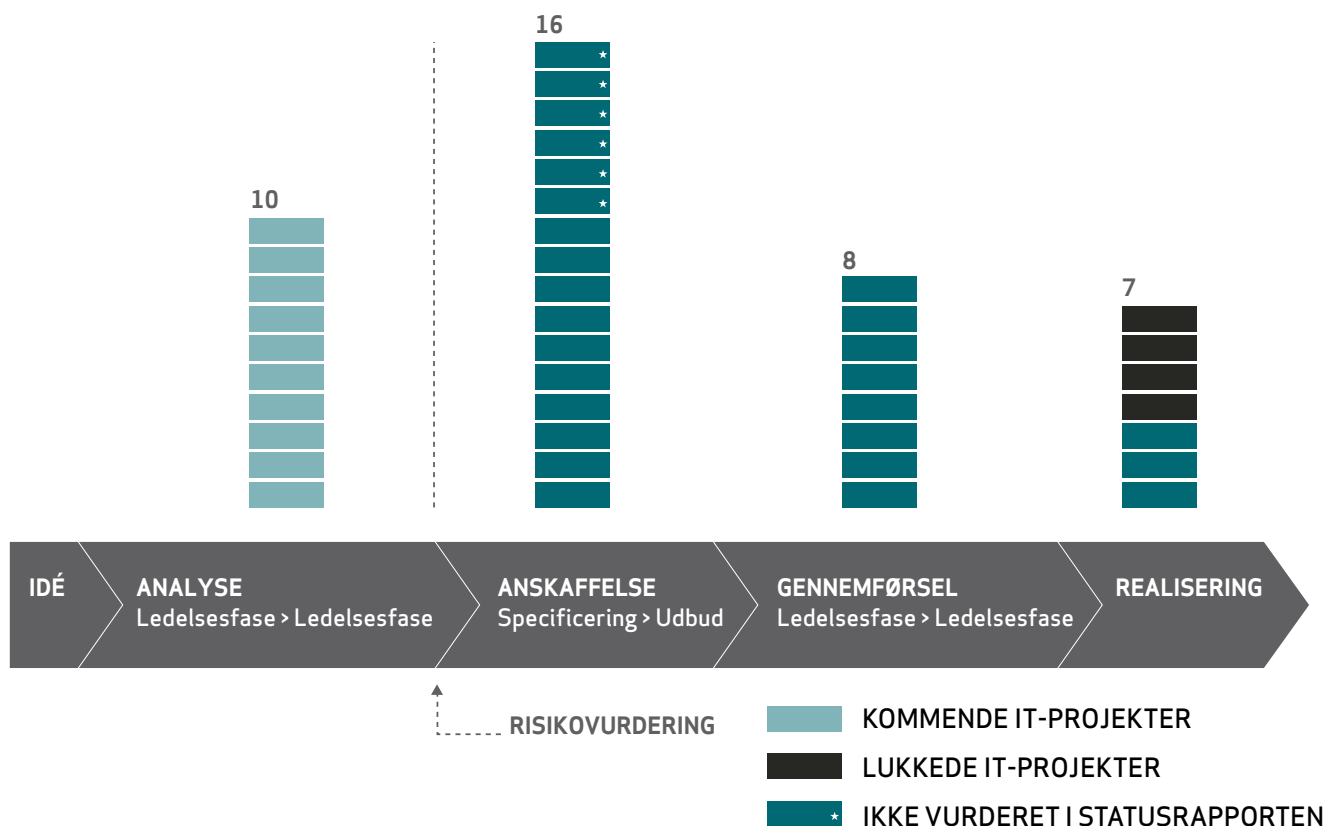
33 forskellige it-projekter og programmer er siden 1. januar 2011 blevet risikovurderet. Syv it-projekter er undervejs, men endnu ikke risikovurderet. Pipelinen kan ses i detaljer i kapitel 4, It-projekter på vej. Fire it-projekter, der er blevet risikovurderet, er lukket før tid og fremgår derfor ikke af figur 1. Tre er allerede afsluttede og er derved i realiseringsfasen. Af de resterende 26 fremgår de to programmer ikke af figur 1, da de som programmer består af flere underliggende it-projekter, der hver især kan være placeret forskellige steder i fasemodellen.

### Statens portefølje af nye, større it-projekter og programmer

33 it-projekter og programmer er risikovurderet siden 2011:

- 4 er lukkede uden realisering
- 3 er afsluttede med realisering
- 9 er igangsat efter statusrapporteringen
- 17 statusrapporterer for første halvår 2013

**Figur 1.** Antallet af statslige it-projekter igangsat efter 2011 fordelt på deres nuværende placering i den fællesstatslige it-projektmodels faser.



Syv it-projekter, der er medtaget i figur 1 og de to programmer, er ikke blevet vurderet i denne rapport. Et it-projekt afventer aktstykkebehandling i Finansudvalget (FIU), mens resten ikke har nået at indmelde en baseline inden statusrapporteringsperioden, jf. tabel 1.

I denne statusrapport er der derfor behandlet detaljerede data fra 17 it-projekter, som var i hhv. anskaffelses- eller gennemførselsfasen i første halvår af 2013. De 17 it-projekter har hver fået en overordnet trafiklysmarkering baseret på IT-projektrådets vurdering af de foreliggende oplysninger, jf. tabel 1. Vurderingen bygger blandt andet på myndighedernes nuværende forventninger i forhold til myndighedernes baseline samt eventuelt besluttede tiltag.

Det skal understreges, at it-projekternes samlede status er IT-projektrådets faglige vurdering af helhedsindtrykket og ikke kun de fire parametre, der måles ift. baseline.

Alle økonomiske variable fra før 2013 er opjusteret til pris- og lønniveau for 2013. Det betyder, at beløbene, efter almindelig praksis, er forhøjet for at afspejle den generelle stigning i priser og lønninger, så tal fra 2013 kan sammenlignes direkte med tal fra tidligere år.

De enkelte projektmyndigheders indrapporteringer kan ses i detaljeret form i bilaget til denne rapport, *Oversigt over statslige it-projekter, 1. halvår 2013*.

### Baseline

Baseline for et it-projekt eller program er myndighedernes oprindelige forventninger til hhv. projektudgifter, nettonutidsværdi, effektiviserings- (økonomiske) og kvalitetsløftsgevinster (ikke-økonomiske samt økonomiske for virksomheder og private). Baseline indmeldes til IT-projektrådet umiddelbart efter endt risikovurdering, når direktionen har godkendt business casen og i it-projekter over 60 mio. kr., når Finansudvalget har fået projektet forelagt.



**Table 1.** Trafiklysmarkeringer for statslige it-projekt og programmer igangsat efter 1. januar 2011.

PROJEKT	FASE	INSTITUTION	MINISTERIE	STATUS 2. HALVÅR 2012	STATUS
PDE - Digitalisering af miljøgodkendelser og tilsyn	Anskaffelse	Miljøstyrelsen	Miljøministeriet		Underre-planlægning
Mini one stop shop	Anskaffelse	SKAT	Skatteministeriet		
Digitalisering af selskabsskatten DIAS <sup>1</sup>	Anskaffelse	SKAT	Skatteministeriet		
Tema 2	Gennemførelse	Banedanmark	Transportministeriet		
Prüm fingeraftryk	Gennemførelse	Rigspolitiet	Justitsministeriet		
Mobil Datafangst	Anskaffelse	Banedanmark	Transportministeriet		Underre-planlægning
Mobilt Kontrolskema	Anskaffelse	Banedanmark	Transportministeriet		Underre-planlægning
Nyt ESDH i Udenrigstjenesten	Anskaffelse	Udenrigsministeriet	Udenrigsministeriet		
Video 3	Anskaffelse	Domstolsstyrelsen	Justitsministeriet		
Fortroligt	Gennemførelse	Rigspolitiet	Justitsministeriet		
Værdipapir 2012	Gennemførelse	SKAT	Skatteministeriet		
Årsopgørelse 2012	Gennemførelse	SKAT	Skatteministeriet		
Ny NemID-klient	Gennemførelse	Digitaliseringsstyrelsen	Finansministeriet		
Kontrolsystem til monopolspil (MOS)	Gennemførelse	SKAT	Skatteministeriet		
Forskudsopgørelsen 2014	Anskaffelse	SKAT	Skatteministeriet		
Standardisering af udleveringsprocesser (STUP)	Gennemførelse	Forsvarskommandoen	Forsvarsministeriet		
Online Trådløse Scannere på Forsvarets depoter (POTS)	Anskaffelse	Forsvarskommandoen	Forsvarsministeriet		
Fællesoffentlig Datafordeler <sup>2</sup>	Anskaffelse	Digitaliseringsstyrelsen	Finansministeriet		Afventer FIU
VEU-godtgørelsesdatabasen	Anskaffelse	UNI-C	Ministeriet for Børn og Unge		Igangsat efter statusrapportering
Datavarehus (DVH)	Anskaffelse	UNI-C	Ministeriet for Børn og Unge		Igangsat efter statusrapportering
Værdipapirer 13	Anskaffelse	SKAT	Skatteministeriet		Igangsat efter statusrapportering
Årsopgørelse 2013	Anskaffelse	SKAT	Skatteministeriet		Igangsat efter statusrapportering
RIS/RAS projektet	Anskaffelse	SKAT	Skatteministeriet		Igangsat efter statusrapportering
Ejendomsdata-program <sup>3</sup>	flere <sup>2</sup>	flere	Ministeriet for By, Bolig og Landdistrikter		Igangsat efter statusrapportering
Adressedata-program <sup>3</sup>	flere <sup>2</sup>	flere	Ministeriet for By, Bolig og Landdistrikter		Igangsat efter statusrapportering
Implementering af EU-landbrugsreform i Danmark, fase 1	Anskaffelse	NaturErhvervstyrelsen	Fødevarer, Landbrug og Fiskeri		Igangsat efter statusrapportering

<sup>1</sup> DIAS har pga. aktstykke til Finansudvalget i august 2013 opdateret data, så de er nyere end statusrapporteringen for de andre projekter indhentet i juni 2013.<sup>2</sup> Del af Grunddata; <sup>3</sup> Programmer består af flere it-projekter, der hver især kan befinde sig i forskellige faser i den fællesstatslige it-projektmodel.

Et rødt eller gult trafiklys medfører en opfølgning fra IT-projektrådet, der kan have forskellig karakter, se kapitel 3. Målet er dog altid enten at få it-projektet tilbage på sporet, replanlagt eller lukket. De markerede replanlægninger baserer sig på den forrige statusopdatering.

Når et it-projekt afsluttes, sendes en afslutningsrapport til IT-projektrådet. Efter et års drift indsendes endvidere en gevinstrealiseringsrapport for at følge op på høstningen af gevinsterne. Tre it-projekter, igangsat efter 2011, har myndighederne afsluttet og de er nu i drift, jf. tabel 2. Fire it-projekter har den ansvarlige myndighed lukket før tid.

**Tabel 2.** Afsluttede og lukkede statslige it-projekter og programmer igangsat efter 1. januar 2011.

PROJEKT	FASE	INSTITUTION	MINISTERIUM	GEVINSTREALISERING	STATUS
Nationalt Patientindeks	Realisering	National Sundheds-IT	Ministeriet for Sundhed og Forebyggelse	Afsluttet uden gevinstrealisering <sup>1</sup>	Afsluttet
Årsopgørelse 11	Realisering	SKAT	Skatteministeriet	Afventer 1 års drift	Afsluttet
Fortroligt	Realisering	Rigspolitiet	Justitsministeriet	Afventer 1 års drift	Afsluttet
Kørselsafgifter for lastbiler	Analyse <sup>2</sup>	Skatteministeriet	Skatteministeriet	Realiseres ikke	Lukket
POLINFRA	Analyse <sup>2</sup>	Rigspolitiet	Justitsministeriet	Realiseres ikke	Lukket
IAM	Analyse <sup>2</sup>	Rigspolitiet	Justitsministeriet	Realiseres ikke	Lukket
XIT	Analyse <sup>2</sup>	Kvalitets- og Tilsynsstyrelsen	Ministeriet for Børn og Unge	Realiseres ikke	Lukket

<sup>1</sup>Det undersøges af ministeriet, om der på sigt er forretningsmæssige gevinster med at holde indekset i drift. <sup>2</sup>Fase, da projektet blev lukket.

Kørselsafgifter er lukket efter politisk beslutning, mens de øvrige tre er lukket efter dialog med IT-projektrådet og i en tidlig fase inden, der er afholdt større udgifter.

### Udviklingen siden sidste rapportering

Af de to projekter, der ved sidste statusrapportering blev markeret i rødt, er det ene afsluttet. Mens det andet, PDE, fortsat er i rødt. Projektet er under replanlægning og ventes derfor at indgå i næste statusrapportering med revideret projekt og business case.

Af de tre projekter, der blev markeret i gult ved sidste statusrapportering, er to fortsat i gult og er under replanlægning. I begge tilfælde er der tale om væsentlige forsinkelser som følge af problemer ved udbud. Det tredje projekt vurderer IT-projektrådet nu i grønt.

Af de syv projekter, der blev markeret i grønt ved sidste statusrapportering, er fire fortsat i

grønt, mens tre projekter, Mini one stop shop, Tema 2 og Prüm fingeraftryk, nu er vurderet i rødt af IT-projektrådet. I alle tilfælde er der tale om forsinkelser på mere end tre mdr., mens der med hensyn til økonomien er et mere blandet billede med både fordyrelse og billiggørelse.

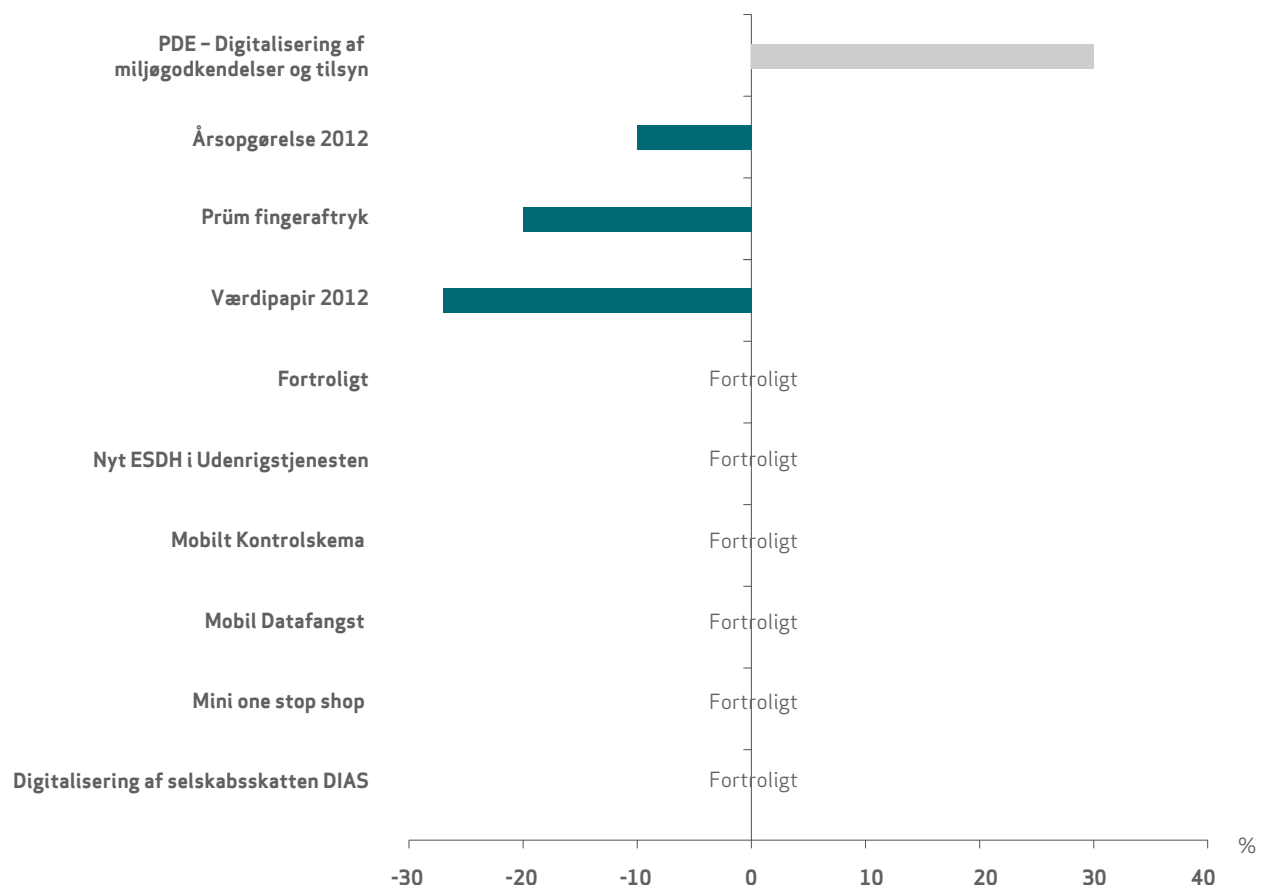
Med fem projekter markeret i rødt efter 1. halvår 2013 er der tale om en lidt bekymrende udvikling med forsinkelser som den væsentligste problemstilling. Af de nye projekter, er et enkelt, DIAS, vurderet i rødt, mens resten vurderes til at være i grønt.

### Samlede projektudgifter

Ti it-projekter har ved denne status opgivet, at der er ændringer i deres projektudgifter. Tre af disse it-projekter har angivet forventede projektudgifter, der overskrider de oprindelige forventninger, mens syv angiver lavere forventninger til projektudgifter.

For nogle af it-projekterne er tallene fortrolige. Det er et valg, som myndighederne selv træffer og valget skyldes ofte igangværende udbud og eventuelt forhandlinger i forbindelse med udbud eller alternativt, sikkerhedshensyn.

**Figur 2.** Ændringer i forventede projektudgifter i forhold til baseline.

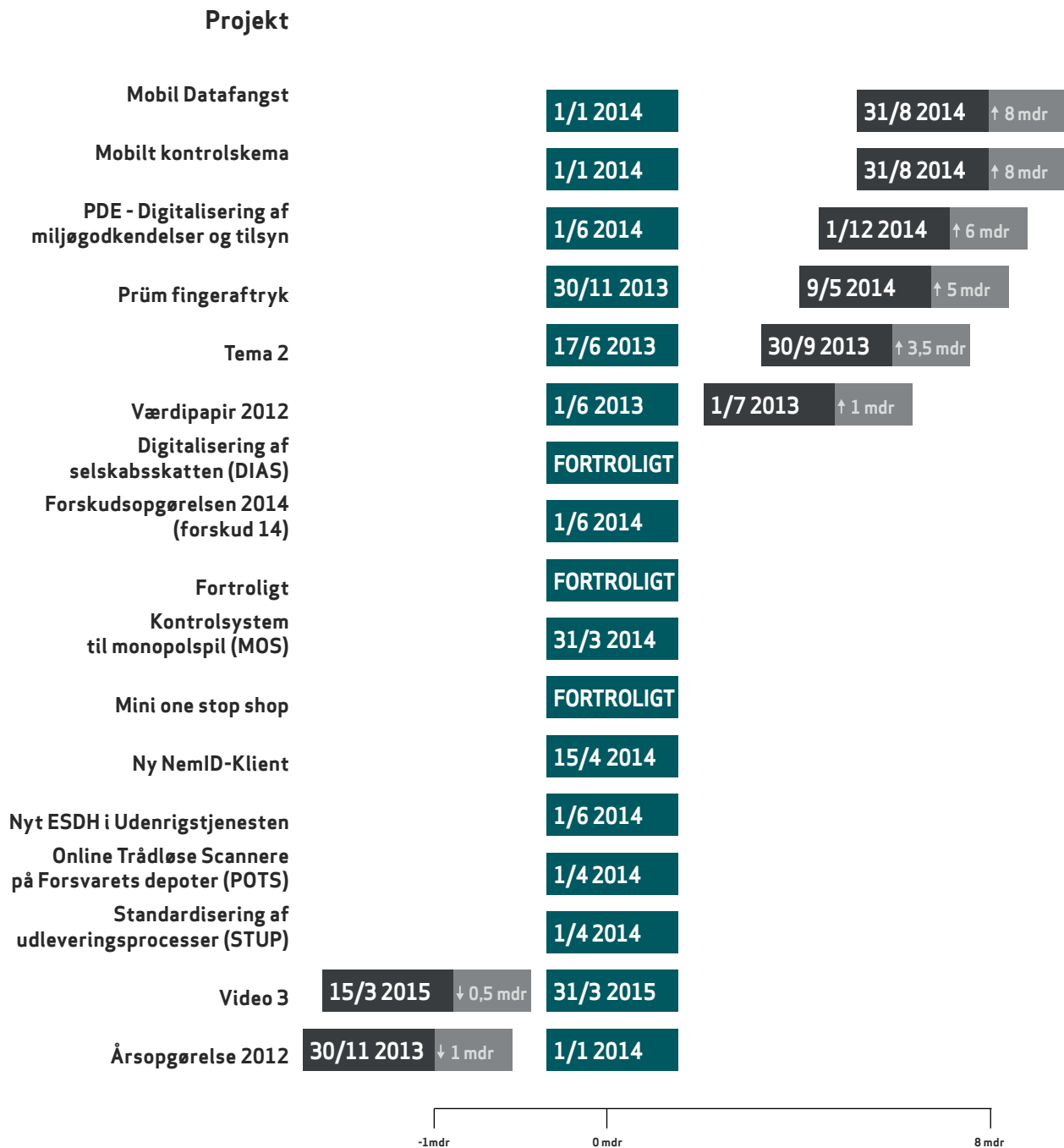


## Tidsplan

Ved statusrapporten for andet halvår af 2012 rapporterede seks it-projekter, at de forventede at overskride tidspunktet for realisering. Det er nu syv ud af 17 it-projekter, der forventer overskridelser. Fire af disse er gengangere fra sidste statusrapport, hvoraf projektet Prüm fingeraftryk nu forventer en større tidsoverskridelse. De tre sidste it-projekter med forventede forsinkelser er nye. To it-projekter har justeret deres forventninger, så de nu regner med at overgå til realisering tidligere end oprindeligt planlagt.

De forventede forsinkelser betyder, at de igangværende it-projekter overgår til realisering over de næste to år, som indikeret på figur 3.

Figur 3. Forsinkelser af projekterne i forhold til baseline.



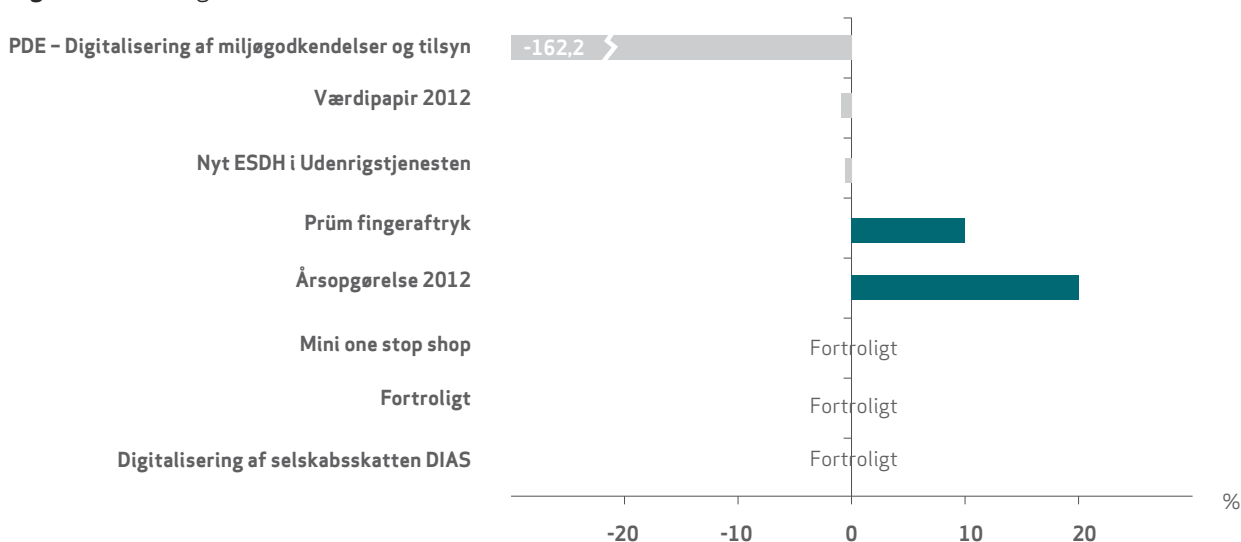
## Gevinstrealisering

Alle myndigheder angiver ved indberetning af deres baseline de forventede økonomiske effektiviseringsgevinster ved projektet, forstået som nettonutidsværdien ved investeringen beregnet med en diskonteringsrente på fem procent<sup>1</sup>. Dertil skal alle it-projekter med formålet kvalitetsløft angive kvalitetsløftsgevinster, der primært er ikke-økonomiske, dvs. ikke har direkte økonomiske effekter. Kvalitetsløftsgevinster kan også angives for it-projekter med formålene effektivisering og implementering af international lovgivning.

Samtlige it-projekter med angivne kvalitetsløftsgevinster forventer pr. første halvår 2013 at realisere alle oprindeligt forventede gevinster fuldt ud.

For de økonomiske gevinster har fem it-projekter rapporteret om lavere forventninger til it-projekternes nettonutidsværdi end oprindeligt forventet. Af disse er tre dog afvigelser på under én procent, mens it-projektet PDE forventer en nettonutidsværdi, der er 162 procent lavere end baseline, fra omkring minus 7 mio. kr. til omkring minus 18,2 mio. kr. Tre it-projekter forventer nu en højere nettonutidsværdi. Afvigelserne er illustreret i figur 4 herunder.

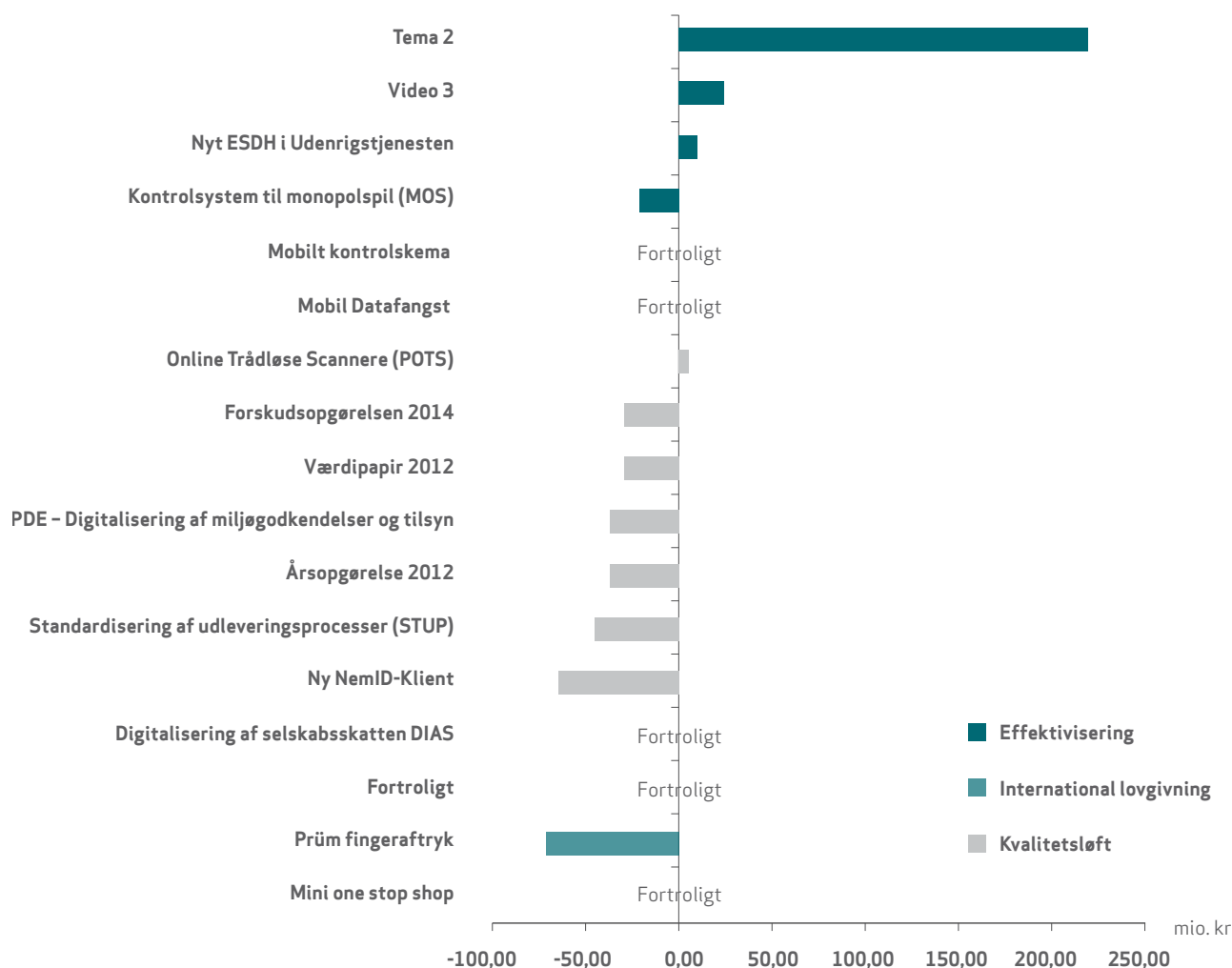
**Figur 4.** Ændringer i forventet nettonutidsværdi i forhold til baseline.



Det kan på nuværende tidspunkt ikke opgøres, hvor mange gevinster der samlet er realiseret, idet kun tre it-projekter igangsat efter 1. januar 2011 er overgået til realiseringsfasen og stadig kører i første års drift, inden de indsender gevinstrealiseringsrapport til IT-projektrådet.

For it-projekter defineret som kvalitetsløft og implementering af international lovgivning er effektiviseringsgevinsterne som oftest negative, jf. figur 5.

<sup>1</sup>Diskonteringsrenten er pr. 31. maj 2013 nedsat til 4% for levetider op til 35 år. Den nye sats vil blive anvendt for alle kommende it-projekter.

**Figur 5.** Oversigt over projekternes samlede effektiviseringsgevinster, deres nettonutidsværdi.

## Risikoprofil

Myndighederne angiver ved statusrapporteringen de tre væsentligste risici for deres it-projekter. Inddeles disse risici i de fem risikokategorier, som IT-projektrådet benytter ved sine risikovurderinger, kan der skabes et overblik over de væsentligste nuværende risici ved statslige it-projekter.

FEM RISIKOTYPER	
Forretningsmæssige forhold:	Potentielle hændelser, der omhandler det forretningsmæssige grundlag for projektet inkl. økonomiske estimater, fraset hændelser der falder under de andre kategorier.
Projektets tilrettelæggelse:	Potentielle hændelser, der omhandler det projekt tekniske setup, scope, organisationens modenhed og planlægning af projektet.
Markedsafklaring og teknisk løsning:	Potentielle hændelser, der omhandler markedsafklaringen, kontrakter og den tekniske løsnings opfyldelse af kvalitetskrav og sikkerhed.
Interessenter:	Potentielle hændelser, der omhandler manglende erfaringsudveksling, interessenters ageren og interessevaretagelse.
Slutbrugere og slutprodukt:	Potentielle hændelser, der omhandler slutbrugernes inddragelse og slutproduktets opfyldelse af slutbrugernes behov.

I tabel 3 herunder vises en oversigt over, hvilke risici myndighederne selv har meldt ind for de 17 statusrapporterende projekter. Disse risici er typisk af operationel karakter.

Der vil være en sammenhæng mellem projektmyndighedernes nuværende væsentligste risici og projektets fase, idet risici omhandlende markedsafklaring eksempelvis må antages at vægte højere for it-projekter, der er i gang med eller skal i gang med udbudsprocessen eller anskaffelsen. Det må derfor forventes, at risikoprofilen for de enkelte it-projekter ændrer sig undervejs i projektføreløbet. Den samlede risikoprofil afhænger derfor af, hvilken fase it-projekter er i.

Idet alle it-projekter er placeret i enten anskaffelses- eller gennemførselsfasen, er det derfor heller ikke overraskende, at risici omhandlende disse faser vejer tungt. Slutbrugere og slutprodukt, der især er relevant i forbindelse med implementeringen og udrulningen i gennemførselsfasen, udgør 26 procent, mens markedsafklaring og teknisk løsning, der primært er relevant for it-projekter i anskaffelsesfasen, udgør 33 procent.

Ved de seneste statusrapporter blev det bemærket, at andelen af risici omhandlende markedsafklaring og teknisk løsning var uforholdsmæssig stor og gav anledning til at frygte, at der enten ikke var lagt nok arbejde i markedsafklaringen i analysefasen, eller at andre typer af risici blev negligeret. Denne andel er dog faldet markant fra seneste statusrapport, hvor omkring halvdelen af alle væsentlige risici omhandlede den tekniske løsning, mens slutbrugere og slutprodukt er steget markant i stedet. Der er altså samlet set sket et skred i projektmyndighedernes vurdering af, hvilke risici der er mest kritiske for projekterne siden seneste statusrapportering. Noget af forklaringen herfor kan henføres til ovennævnte ændring af risikoprofilen gennem projektføreløbets faser, idet porteføljen af it-projekter inkluderer flere it-projekter i gennemførselsfasen (50 procent) end ved seneste statusrapport (33 procent). Omvendt er stigningen her meget markant, hvilket tyder på, at it-projekterne også har fået et større fokus på slutbrugerne.

**Tabel 3.** Myndighedernes selvidentificerede risici pr. 1. halvår 2013 og anbefalinger fra IT-projektrådet.

RISIKOTYPE	RAPPORTEREDE RISICI, 2. HALVÅR 2012	RAPPORTEREDE RISICI, 1. HALVÅR 2013	ANBEFALINGER FRA IT-PROJEKTRÅDET SIDEN 2011
Forretningsmæssige forhold	10 pct	4 pct	23 pct
Projektets tilrettelæggelse	22 pct	28 pct	33 pct
Markedsafklaring og teknisk løsning	46 pct	33 pct	23 pct
Interessenter	12 pct	9 pct	13 pct
Slutbrugere og slutprodukt	10 pct	26 pct	7 pct
Samlet	100 pct	100 pct	100 pct

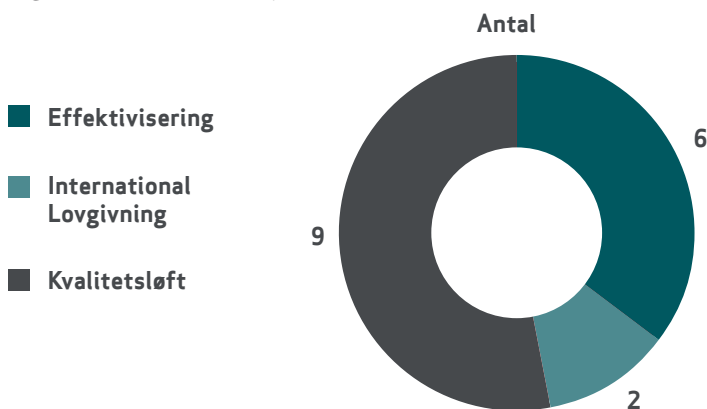


IT-projektrådet har siden 2011 udarbejdet 196 anbefalinger til it-projekter og programmer. Sammenholdes det nuværende risikobillede med anbefalingerne, kan der dog ligesom ved sidste statusrapport observeres markante forskelle. Der er fra rådets side en markant større opmærksomhed på de forretningsmæssige forhold og projekternes tilrettelæggelse. Denne forskel kan dog i høj grad forklares med, at IT-projektrådets anbefalinger til risikoreducerende tiltag ifm. risikovurderinger også medtager det strategiske og projektfaglige niveau, mens projekternes nuværende risici, som identificeret af projektledelsen, primært fokuserer på det operationelle plan.

### Fordelingen af porteføljen

Nedenstående figur viser, hvorledes antallet af it-projekter fordeler sig på formål. Det bemærkes, at der er flest it-projekter, der har kvalitetsløft som formål, mens andelen af it-projekter til effektivisering er noget mindre. Billedet ser ikke markant anderledes ud for andelen af projektudgifter, der anvendes på hhv. kvalitetsløft, effektivisering og implementering af international lovgivning. Dog er it-projekter til implementering af international lovgivning i gennemsnit mere udgiftstunge end de to andre typer, mens effektiviseringsprojekterne i gennemsnit er billigere end kvalitetsløftsprojekter.

**Figur 6.** Andelen af projekter fordelt på formål.



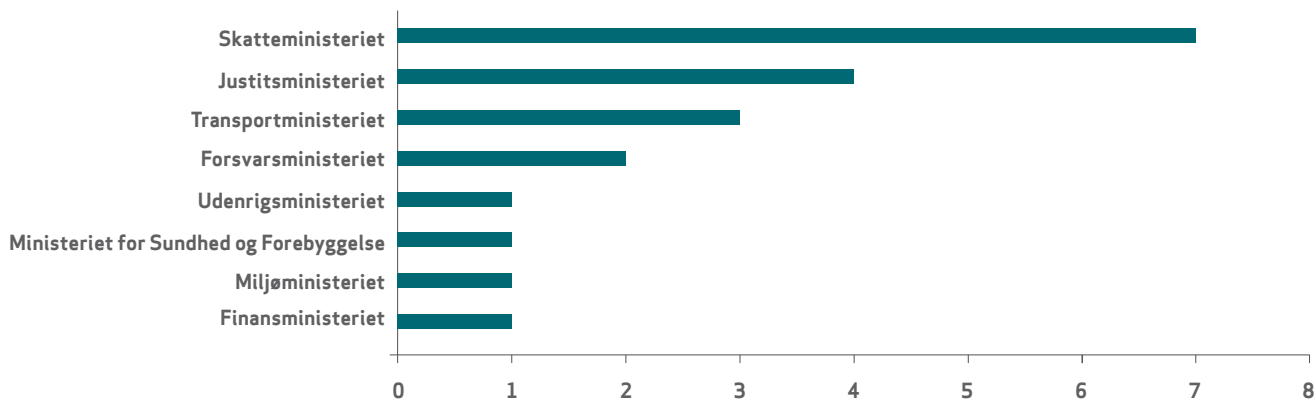
It-projekter med formålet at implementere international lovgivning er typisk dyrere end hhv. kvalitetsløftsprojekter og effektiviseringsprojekter. Endvidere er det også her, at overskridelser af de oprindelige projektplaner er størst, hvorfor begge it-projekter har fået en rød trafiklysmarkering af IT-projektrådet, jf. figur 7. Effektiviserings- og kvalitetsløftsprojekter koster i gennemsnit omtrent det samme, men der igangsættes omkring 50 procent flere kvalitetsløftsprojekter og det går bedre for dem, jf. figur 7. Andelen af kvalitetsløftsprojekter med gule og røde trafiklysmarkeringer er lavere end for de to andre typer it-projekter.

**Figur 7.** Trafiklysmarkeringer fordelt på projektformål.

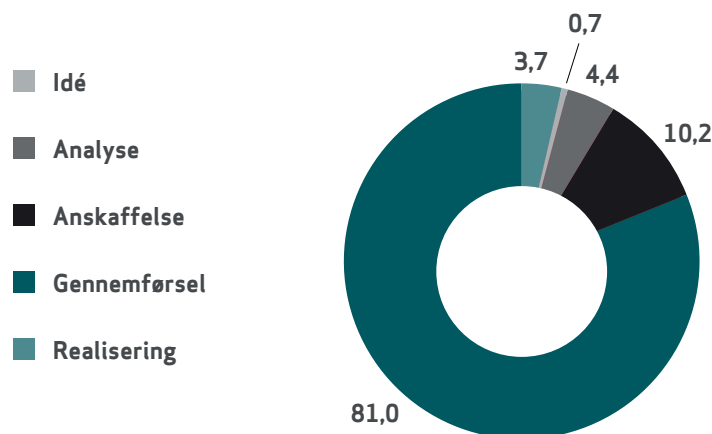


Nedenstående figur viser it-projekterne fordelt på ministerområde. Øverst ses Skatteministeriet, der har igangsat syv større it-projekter siden 2011. Der er samlet set investeringer i disse igangværende it-projekter for omkring 700 mio. kr.

**Figur 8.** Antal projekter igangsat efter 2011 fordelt på ministerområde.



Der er forholdsmeæssigt få projektudgifter i de tidlige faser, ide- og analysefasen, jf. figur 9. At idefasen ikke vejer tungere er ikke overraskende, idet kun væsentlige udgifter til projektet i denne fase medregnes til projektet, der reelt først identificeres som et projekt ved overgangen til analysefasen. Omvendt skal alle udgifter fra analysefasen påføres som projektudgifter.

**Figur 9.** Projektudgifter fordelt på faser i procent af samlede udgifter.

Det er også blevet bemærket ved de seneste statusrapporter, at der var afsat forholdsvis få midler til de tidlige og vigtige beslutninger for it-projekter. Prioriteringen af analysefasen er dog opadgående og den samlede andel af projektudgifterne budgetteret i ide- og analysefasen er steget fra tre procent ved seneste statusrapport til omkring fem procent på nuværende tidspunkt. International best practice indikerer, at fem til ti procent af projektudgifterne anvendt til analyse er den mest effektive allokering af ressourcer ift. potentielle budgetoverskridelser.

### Leverandører, rådgivere og kontrakter

Ni af de 17 igangværende it-projekter har indgået kontrakt på nuværende tidspunkt. De sidste otte har endnu ikke underskrevet kontrakt.

**Tabel 4.** Statslige it-projekter med indgåede kontrakter pr. første halvår 2013.

PROJEKT	HOVEDLEVERANDØR	KONTRAKT
Fortroligt	Systematic	✓
Kontrolsystem til monopolspil (MOS)	Systematic	✓
Online Trådløse Scannere på Forsvarets depoter (POTS)	IBM	✓
Prüm fingeraftryk	Steria	✓
Standardisering af udleveringsprocesser (STUP)	IBM	✓
Værdipapir 12	CSC	✓
Årsopgørelse 12	CSC	✓
Tema 2	Synchronix ApS, Condera, NNIT A/S, Invokers A/S	✓
PDE - Digitalisering af miljøgodkendelser og tilsyn	GeoKon	✓
Ny NemID-klient	Nets DanID	✓

På rådgiversiden har it-projekterne valgt fra et bredt spektrum af 11 forskellige rådgivere. KPMG går igen i flere og står i øjeblikket oplyst som rådgiver for tre it-projekter.

## 3. Status på rådets arbejde

Denne del af rapporten beskriver IT-projektrådets arbejde og myndighedernes vurdering heraf.

IT-projektrådet er nedsat i februar 2011 af finansministeren med det formål at professionalisere arbejdet med it-projekter i staten. IT-projektrådet mødes fem gange årligt. Mellem møderne arbejder rådsmedlemmerne aktivt med at:

- risikovurdere statens it-projekter
- deltage i eksterne reviews
- holde præsentationer ved konferencer og seminarer
- mødes med myndigheder, som har særlige udfordringer med deres it-projekter
- sætte nye initiativer på dagsorden som led i rådets arbejdsprogram
- genbesøge it-projekter i udfordringer
- replanlægge it-projekter i udfordringer
- gennemføre direktørkampagnen

### Direktørkampagnen

IT-projektrådet igangsatte i vinteren 2012 en direktørkampagne, hvor rådsmedlemmerne tilbyder at deltage på koncernledelsesmøder i staten. Målene er at skabe opmærksomhed om direktørens opgaver og ansvar for styringen af it-projekter samt dele og uddybe rådets erfaringer fra risikovurderingerne. Indsatsen afsluttes i efteråret 2013, hvor alle myndighederne forventes at have haft besøg af rådet. Rådet har haft en udbytterig dialog med myndighederne og håber, at besøgene medvirker til at fastholde det gode samarbejde.

### Genbesøg og replanlægning

Når institutionerne indrapporterer it-projekternes halvårslige status, tildeler IT-projektrådet it-projekterne trafiklys ud fra en helhedsbetragtning. De it-projekter, der kommer i gul eller rød, bliver umiddelbart herefter kontaktet. It-projekterne i gult bliver tilbudt sparring og it-projekterne i rødt bliver tilbudt et genbesøg med det ansvarlige rådsmedlem. Formålet med disse tilbud er at bidrage til, at it-projekterne kommer tilbage på sporet, replanlægges eller lukkes. I rådets første år har fokus primært været på risikovurderingerne, men i rådets arbejdsprogram 2013 er opmærksomheden udvidet til også at fokusere på it-projekter senere i forløbet. Replanlægningen kan finde sted i faserne efter en risikovurdering og indtil it-projektet afsluttes. Hvis replanlægningen sker i regi af rådet, vil it-projektet få en ny baseline, som det vil blive målt op imod ved den næste statusrapportering.

Efter statusrapporteringen for andet halvår 2012 blev to it-projekter genbesøgt. Det ene var Nationalt Patientindeks (NPI), der efterfølgende blev afsluttet uden gevinstrealisering. Digitalisering af miljøgodkendelser og tilsyn (PDE) blev også genbesøgt, og Miljøstyrelsen har efterfølgende besluttet at replanlægge PDE med bistand fra IT-projektrådet i efteråret 2013.

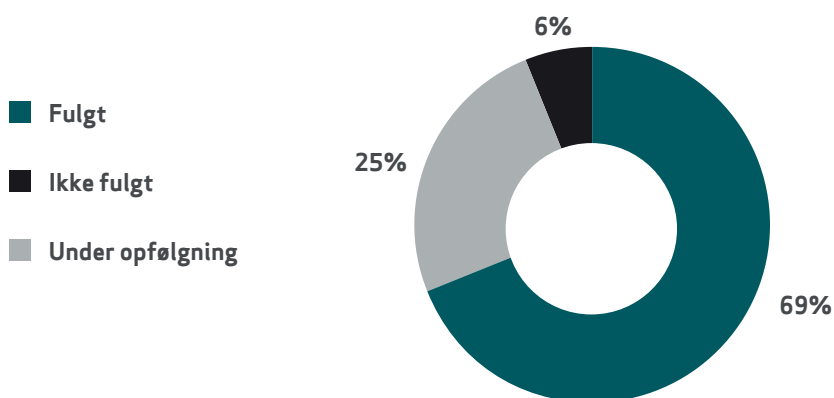
I forbindelse med denne statusrapport er syv it-projekter blevet kontaktet, og de allerede planlagte genbesøg afsluttes medio september 2013. De to it-projekter i gul, Mobil Data-

fangst og Mobilt Kontrolskema fra Banedanmark, havde forud for statusrapporteringen en aftale om at blive replanlagt med sparring fra rådet.

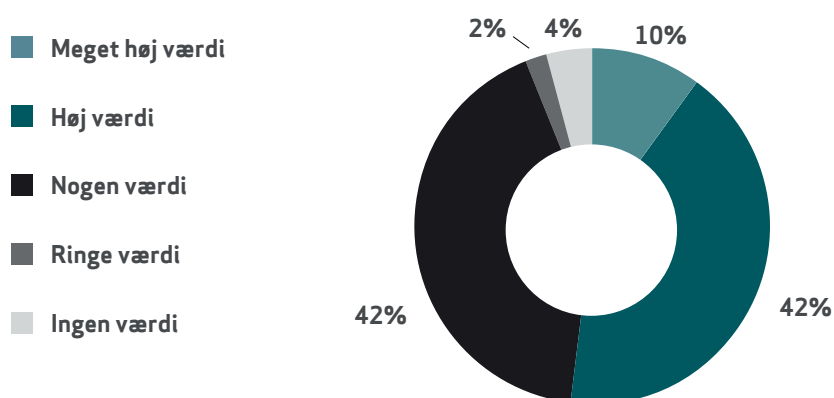
### Anbefalingernes værdi

I forbindelse med den halvårslige statusrapportering angiver projektmyndighederne, hvilken værdi IT-projektrådets anbefalinger har haft for det videre arbejde med deres it-projekt, samt hvorvidt anbefalingerne er blevet fulgt. Nedenstående figurer viser projektmyndighedernes vurdering af IT-projektrådets bidrag til håndteringen af risici.

**Figur 10.** Projektmyndighedernes vurdering af, hvorvidt anbefalingerne er blevet fulgt.



**Figur 11.** Projektmyndighedernes vurdering af anbefalingernes værdi.



Figurerne herover er baseret på projektmyndighedernes egen vurdering af anbefalingerne, angivet i forbindelse med statusrapporteringen for første halvår 2013. 94 procent af anbefalingerne har haft en positiv værdi, mens seks procent af anbefalingerne er angivet med 'ingen' eller 'ringe' værdi.

## Typer af anbefalinger og tiltag

Risikovurderingen af de 35 it-projekter og programmer har ført til en række anbefalinger til at reducere risici. I nedenstående tabel 8 kan det ses, hvilken type tiltag IT-projektrådet anbefaler myndighederne, og hvor mange der vurderes at have forhøjet risiko og derfor bør indbudgettere en højere risikopulje til at håndtere dette.

**Tabel 8.** Anbefalede tiltag fra IT-projektrådet.

RISIKOPROFIL	ANTAL
Anbefalet eksternt review	4
Anbefalet handlingsplan	3
Anbefalet replanlægning	1
Anbefalet ny risikovurdering	8
Vurderet til at have forhøjet risiko	8

Det vil typisk være et it-projekt med forhøjet risiko, som får tildelt et anbefalet tiltag. Hertil følger, at et it-projekt kan få tildelt et eller flere af ovenstående anbefalede tiltag samtidigt.

## 4. It-projekter på vej

Herunder er en foreløbig angivelse af de myndigheder, som har indmeldt it-projekter til IT-projektrådet. Det betyder, at projektet forventeligt kommer til risikovurdering i efteråret 2013 eller foråret 2014. Det er imidlertid ikke sikkert, da projekterne endnu ikke er godkendt og vedtaget af myndighedernes direktioner.

Det er ikke en udtømmende liste, da der ikke er krav om at indmelde projekter i pipeline. Der vil med sandsynlighed være en del flere it-projekter i idéfasen, som endnu ikke er indmeldt til risikovurdering i IT-projektrådet.

**Table 9.** Foreløbig liste over potentielle statslige it-projekter til risikovurdering.

PROJEKT	INSTITUTION	MINISTERIE	BESKRIVELSE
Implementering af EU landbrugsreform i Danmark, fase 2	NaturErhvervstyrelsen	Ministeriet for Fødevarer, Landbrug og Fiskeri	Implementering af EU-landbrugsreform fase 2 involverer implementering af en række andre støtteordninger
Effektiv ESDH i Finansministeriet	Digitaliseringsstyrelsen	Finansministeriet	Anskaffelse en fælles ESDH-løsning til Finansministeriets koncern.
Fælles Museums-it	Kulturstyrelsen	Kulturministeriet	Formålet med projektet er en konsolidering og en modernisering af de centrale registre og de statslige museers registreringssystemer. Grundlaget er en ny fælles begrebs- og datamodel, en ny fælles database og tilhørende applikationer.
UNI-C ESDH-system	UNI-C	Ministeriet for Børn og Unge	Implementering af ESDH-system i UNI-C
ESDH i Forsvaret	Forsvarskommandoen	Forsvarsministeriet	Implementering af ESDH-system i Forsvaret
DMR II	SKAT	Skatteministeriet	Implementering af en række ændringer til Motorregistret (DMR).
Genudbud af RejsUd	Moderniseringsstyrelsen	Finansministeriet	Sikre fortsat systemunderstøttelse af RejsUd.
Genudbud af IndFak	Moderniseringsstyrelsen	Finansministeriet	Sikre fortsat systemunderstøttelse af IndFak.
Udenlandske skatteoplysninger	SKAT	Skatteministeriet	Effektiv og korrekt udveksling af oplysninger til og fra udenlandske skattemyndigheder.
Beslutningsstøtte i Fælles Medicinkort	National Sundheds-IT	Ministeriet for Sundhed og Forebyggelse	Udbygning af fælles medicinkort med beslutningsstøtte for at give patienter et kvalitetsløft i forhold til korrekt medicinering og reducere risikoen for fejlmedicinering.

