

It-projekter: Vejledning til risikovurdering og rådgivning ved Statens It-råd

Version 2.1
Oktober 2025



Indhold

1. Indledning	3
2. Risikovurdering ved Statens It-råd	4
2.1 Hvilke it-udviklingsprojekter og it-anskaffelser skal forelægges Statens It-råd?	4
2.2 Hvordan indmeldes et it-projekt til risikovurdering?	6
2.3 Tilrettelæggelse af risikovurderingsprocessen	6
2.4 Materialetjek	7
2.5 Hvordan forløber selve risikovurderingen?	8
2.6 Hvad skal forberedes til risikovurderingen?	9
2.7 Risikovurdering af projekter på over 300 mio. kr.	10
3. Rådgivning efter risikovurderingen	15
3.1 Hvad sker der efter risikovurderingen?	15
3.2 Det udvidede opfølgingsforløb for projekter over 300 mio. kr. (meget store projekter)	16
3.3 Etablering af baseline	17
3.4 Projektafslutning og opfølgning på gevinster	18
4. Statusrapportering til Statens It-råd	19
5. Eksternt review af it-projekter	21
5.1 Hvordan forløber et eksternt review?	21
5.2 Hvor lang tid tager et eksternt review?	21
6. Statens It-råds deltagelse i forelæggelse af aktstykker for Folketingets Finansudvalg	22
6.1 Statens It-råds rolle i aktstykkeprocessen	22
7. Appendiks – skematisk oversigt over aktiviteter i risikovurderingsprocessen ud fra sporinddeling	24

1. Indledning

Denne vejledning henvender sig til statslige myndigheder med it-projekter eller it-anskaffelser, der skal risikovurderes hos Statens It-råd.

Alle statslige myndigheder kan anvende statens it-projektmodel til alle it-projekter. For it-projekter, hvor de samlede udgifter udgør 50 mio. kr. eller mere, er det obligatorisk at anvende modellen og indsende de obligatoriske dokumenter til Statens It-råd med henblik på risikovurdering. Der gælder de samme regler for statslige myndigheder, som anskaffer en standard it-løsning for 70 mio. kr. eller derover.

Med udgangspunkt i en risikovurdering yder Statens It-råd rådgivning og kommer med anbefalinger til de statslige myndigheder. Statens It-råd har mulighed for at følge it-projekterne efter risikovurderingen med rådgivning og sparring. Opfølgningen differentieres efter projekternes kompleksitet og behov.

For at understøtte myndighederne i ovenstående proces indeholder vejledningen information om:

- Formål med risikovurderingen
- Statens It-råds behandling af it-projekter, herunder:
 - Risikovurderingsprocessen
 - Rådgivning og løbende opfølgning
 - Eksterne reviews
- Statusrapportering til Statens It-råd
- Forelæggelse af it-projekter over 70 mio. kr. for Folketingets Finansudvalg

Vejledninger i forbindelse med gennemførelse af it-projekter i staten findes på oes.dk eller i Finansministeriets Økonomisk Administrative Vejledning, som ligeledes kan findes på oes.dk.

Der gælder samme tavshedspligt for medlemmerne af Statens It-råd som for embedsmænd. Forvaltningslovens bestemmelser om inhabilitet finder også anvendelse på Statens It-råds sagsbehandling. Behandlingen af it-projekter i Statens It-råd ændrer ikke på, at afklaring af budget- og bevillingsmæssige spørgsmål sker i en dialog mellem myndighederne og Finansministeriet.

Statens It-råd sekretariatsbetjenes af It-styring (ITS) i Økonomistyrelsen.

2. Risikovurdering ved Statens It-råd

Formålet med risikovurderingen er at hjælpe statslige myndigheder med at lægge en robust plan for it-projektet, sikre ledelsesmæssig opmærksomhed og tidligt identificere risici og mulige risikominimerende tiltag. Risikovurderingsforløbet afsluttes med, at Statens It-råd fremsender et brev med anbefalinger til den projektejende myndighed.

2.1 Hvilke it-udviklingsprojekter og it-anskaffelser skal forelægges Statens It-råd?

It-projekter

Hvis et statsligt it-udviklingsprojekts (herefter blot it-projekt) samlede udgifter udgør 50 mio. kr. eller derover, skal it-projektet risikovurderes af Statens It-råd.

It-projekter er investeringsprojekter, der omfatter nyudvikling eller væsentlig tilpasning af standard it-løsninger eller omfatter væsentlig tilpasning af allerede eksisterende løsninger. En reinvestering i en it-løsning udgør et it-projekt, såfremt reinvesteringen er forbundet med et væsentligt omfang af nyudvikling. Ovenstående dækker over aktiviteter, der må anses for at være it-projekter, uanset at de ikke benævnes som sådanne.

Ved opgørelsen af et projekts samlede udgifter skal medregnes udgifter til analyse, anskaffelse og gennemførelse, herunder udgifter til leverandører og rådgivere samt internt medgåede lønudgifter. Der medregnes alle udgifter frem til, at projektorganisationen nedlægges. Hvis et selvstændigt aktiv idriftsættes inden nedlæggelse af projektorganisationen, medregnes de efterfølgende driftsomkostninger dog ikke i de samlede projektudgifter. Renteudgifter indgår heller ikke i opgørelsen af projektets samlede udgifter.

Myndighederne opfordres til at nedbryde it-projekter så vidt det vurderes hensigtsmæssigt i forhold til at mindske kompleksiteten og sikre gennemførligheden af it-projektet.

It-projekter, som indgår i et program, skal også forelægges Statens It-råd, hvis de samlede udgifter for projektet er 50 mio. kr. eller derover.

I det tilfælde, at et it-projekt over 300 mio. kr. er nedbrudt i mindre dele, og hvor en eller flere af de mindre dele har budgetterede udgifter under 50 mio. kr., skal den ansvarlige myndighed rådføre sig med Statens It-råd med henblik på videre behandling. I dialog med den ansvarlige myndighed aftales, om de mindre dele har en

sådan karakter, at de bør risikovurderes. En risikovurdering kan f.eks. være relevant, såfremt leverancerne fra et af de nedbrudte projekter vurderes at være forudsættningsskabende og rammesættende for gennemførelsen af de efterfølgende dele af det samlede it-projekt over 300 mio. kr. Hensigten med dialogen er således at sikre et overordnet blik på det samlede initiativ, så de nedbrudte projekter tilrettelægges hensigtsmæssigt i forhold til det samlede initiativ. Et element heri vil være sikring af, at gennemgående beslutninger omkring teknisk løsning og organisering træffes på det rette tidspunkt og grundlag i det samlede forløb.

It-projekter, hvis udgifter initialt blev vurderet til at udgøre mindre end 50 mio. kr., men som senere udvikler sig til at udgøre 50 mio. kr. eller mere, skal ligeledes forelægges Statens It-råd.

It-anskaffelsesprojekter

Hvis en statslig myndighed har i sinde at anskaffe en standard it-løsning, der beløber sig til 70 mio. kr. eller derover, skal anskaffelsen ligeledes indsendes til risikovurdering hos Statens It-råd. Der gælder i dette tilfælde de samme regler ved behandling i Statens It-råd som for it-projekter.

It-anskaffelsesprojekter (eller blot it-anskaffelser) er karakteriseret ved at:

- Anskaffelsen må ikke omfatte nyudvikling eller væsentlig tilpasning, da det så vil falde ind under reglerne for et it-udviklingsprojekt.
- Hvis en standard it-løsning ikke kan anvendes uden efterfølgende udvikling og implementering, er anskaffelsen en del af et it-udviklingsprojekt, og ikke en selvstændig it-anskaffelse.
- I de samlede udgifter til anskaffelsesprojektet skal medregnes:
 - Udgifter til licenser, abonnement, eller andre løbende gebyrer over en 4-årig periode.
 - Udgifter til etablering af integrationer, svarende til kravene ved it-udviklingsprojekter.
 - Udgifter til implementering, svarende til kravene ved it-udviklingsprojekter.

Eksempler på typer af projekter, der kan være it-anskaffelsesprojekter:

- Indkøb af servere i en styrelse for mere end 70 mio. kr.
- Indkøb af et nyt standardsystem på et allerede digitaliseret og standardiseret område, hvor den nye løsning ikke kræver væsentlig teknisk tilpasning eller væsentlig ny implementering i forhold til brugerne.
- Indkøb af en teknisk komponent f.eks. et data mining-værktøj, der uden væsentlige tilpasninger lægges oven på eksisterende systemer.

2.2 Hvordan indmeldes et it-projekt til risikovurdering?

Når et it-projekt overgår fra idéfase til analysefase, skal myndigheden indmelde projektet til risikovurdering på Økonomistyrelsens hjemmeside oes.dk. Der skal angives en række stamoplysninger om projektet, herunder det ønskede tidspunkt for risikovurdering. Sekretariatet bestræber sig på at opfylde myndighedens ønske til risikovurderingstidspunktet. Som udgangspunkt må det forventes, at en risikovurdering tidligst vil kunne finde sted to måneder efter indmeldelsen.

Myndigheden inviteres herefter til et opstartsmøde med sekretariatet forud for risikovurderingsprocessen. Typisk afholdes mødet i begyndelsen af analysefasen, når projektet har indsendt en indmeldelsesformular.

På mødet giver myndigheden en introduktion til projektet. Derefter introducerer sekretariatet til It-rådets arbejde, den kommende risikovurderingsproces samt de obligatoriske styringsdokumenter og vejledninger. Derudover kan mødet bruges til at drøfte, hvordan projektet forbereder sig til processen. Mødet afsluttes med en aftale om de tentative datoer i risikovurderingsprocessen.

2.3 Tilrettelæggelse af risikovurderingsprocessen

Sporinddeling

Statens It-råd følger og risikovurderer it-projekter, som er karakteriserede ved at være meget forskellige i omfang og kompleksitet. Derfor tilrettelægges dialogen med særligt de store og meget store projekter anderledes i den indledende fase før selve risikovurderingen. Ved indmeldelse til risikovurdering inddeles projekterne i It-rådets portefølje på tre spor baseret på projektets forventede omkostninger, jf. tabel 2.1. Der er mulighed for ændring af spor, hvis særlige forhold taler for det.

Tabel 2.1
Sporinddeling af projekter

Spor	Projekttype	Omkostningsspænd
A	Mellemstore projekter	50 til 70 mio. kr.
B	Store projekter	70 til 300 mio. kr.
C	Meget store projekter	Over 300 mio. kr.

Hensigten med sporinddelingen er at styrke risikovurderingsprocessen særligt for de største og mest komplekse projekter samt styrke transparens for myndighederne omkring processen. Mellemstore projekter er kendetegnet ved at være under grænsen for forelæggelse for Folketingets Finansudvalg (FIU).

Tidspunkt for risikovurdering

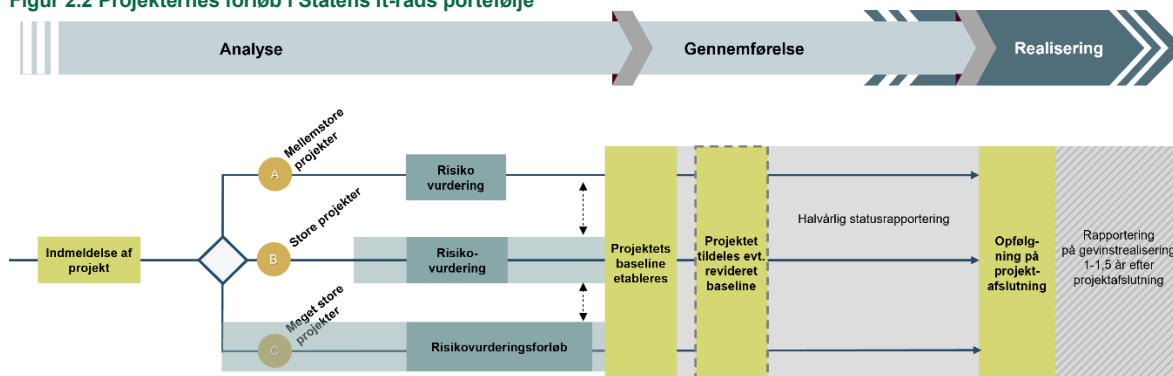
For mellemstore projekter og store projekter (spor A og B) gælder, at selve risikovurderingen i Statens It-råd skal gennemføres så tidligt som muligt i projektets analysefase. Et mellemstort eller stort projekt er klar til risikovurdering, når der er udarbejdet et gennemtænkt og sammenhængende udkast til projektgrundlag, som dog ikke nødvendigvis er færdigt og besluttet, samt en færdig styregruppeaftale.

Risikovurderingen skal være gennemført tids nok inden den forventede afslutning af projektets analysefase. Dette giver myndigheden tid til at indarbejde de anbefalinger Statens It-råd måtte give i forlængelse af risikovurderingen. Den endelige aftale om risikovurderingens tidsmæssige placering i projektets analysefase aftales mellem projektet og sekretariatet.

Udvidet risikovurderingsforløb

For meget store projekter (spor C) gælder desuden, at risikovurderingen tilrettelægges som et forløb med mindst ét yderligere nedslagpunkt i analysefasen inden selve risikovurderingen. Derudover tilrettelægges et udvidet opfølgningsforløb. De udvidelser af det normale risikovurderingsforløb, der gør sig gældende for meget store projekter, er beskrevet i afsnit 2.7. Såfremt It-rådet vurderer det hensigtsmæssigt, kan risikovurderingsprocessen for store projekter (spor B) tilrettelægges på samme måde.

Figur 2.2 Projekternes forløb i Statens It-råds portefølje



En oversigt over væsentlige aktiviteter i projekternes forløb som del af Statens It-råds portefølje findes som appendiks bagest i denne vejledning.

2.4 Materialetjek

Forud for risikovurderingen tilbyder sekretariatet at foretage et materialetjek. Ved materialetjekket vurderer sekretariatet, om projektet har tilvejebragt et styringsgrundlag, der er tilstrækkeligt til at gennemføre en risikovurdering. Materialetjekket er obligatorisk for de store og meget store projekter (Spor B og C) og tilbydes de mellemstore projekter (Spor A). Det konkrete tidspunkt for vurdering af materialet aftales med sekretariatet, så det passer ind i myndighedens proces. Sekretariatet tilstræber at give en tilbagemelding senest fem dage efter indsendelsen. På tidspunktet

for materialetjekket er det ikke nødvendigt, at dokumenterne er formelt godkendt i den projekterende myndighed.

2.5 Hvordan forløber selve risikovurderingen?

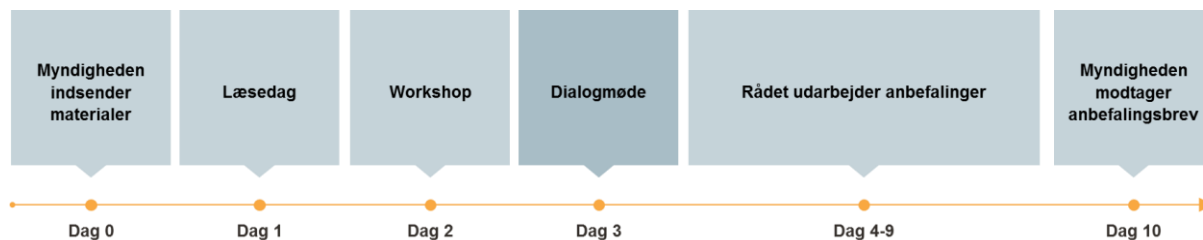
Forløbet af en risikovurdering

Risikovurderingen organiseres af sekretariatet og tager maks. ti arbejdsdage for mellemstore og store projekter og maks. 15 arbejdsdage for meget store projekter fra materialet indsendes og til myndigheden modtager et anbefalingsbrev. Sagsbehandlingstiden sættes på standby, hvis det fremsendte materiale ikke er fyldestgørende, eller hvis der er behov for at stille uddybende spørgsmål til myndigheden.

Myndighedens involvering i risikovurderingsperioden er koncentreret til et møde af halvanden til tre timers varighed afhængigt af projektets størrelse. Myndigheden kan arbejde videre med projektet under processen, således at projektet ikke forsinkes. Det forventes, at myndigheden afsætter ressourcer til dialogmødet med Statens It-råd og står til rådighed med viden om projektet i løbet af denne periode.

Forløbet for en risikovurdering er illustreret i figur 2.3.

Figur 2.3 Forløbet for en risikovurdering for mellemstore og store projekter (Spor A og B)



Deltagere i risikovurderingen

Til risikovurderingen sammensættes en dedikeret gruppe med 1-2 medlemmer af Statens It-råd, 1-2 medarbejdere fra sekretariatet og 1-2 medlemmer af Statens It-råds vurderingskorps. Vurderingskorpsen består af erfarne it-projektledere. Når myndigheden har indsendt projektmaterialet, læses det af gruppen og gennemgås ved en intern heldagsworkshop.

På tredjedagen (femtedagen for meget store projekter) afholdes et dialogmøde med myndigheden, hvor risici og risikominimerende tiltag drøftes. På dialogmødet deltager som minimum projektets ansvarlige direktionsmedlem, styregruppeformanden og projektlederen fra myndighedens side. Derudover deltager hele gruppen bestående af 1-2 medlemmer af Statens It-råd, 1-2 medarbejdere fra sekretariatet og 1-2 medlemmer af Statens It-råds vurderingskorps.

Opfølgning på risikovurderingen

På baggrund af det fremsendte materiale og dialogmødet foretages en rådsbehandling, hvor Statens It-råd vurderer, om it-projektet har en normal eller høj risikoprofil. Myndigheden vil efter risikovurderingen modtage et brev med vurderingen af it-projektets risikoprofil samt en række konkrete anbefalinger til risikominimerende tiltag.

Foruden risikoprofil og anbefalinger bekræfter brevet to aftaler i forhold til den videre proces:

- Tidspunkt for, hvornår myndigheden senest skal indsende svar på anbefalingerne. Ud fra en vurdering af anbefalingernes omfang aftales en deadline mellem 30-60 dage efter risikovurderingens afslutning.
- Forventet tidspunkt for indsendelse af projektets baseline og evt. opfølgende møde herom.

For forløbet af risikovurderingen af meget store projekter (spor C) henvises til afsnit 2.7.

2.6 Hvad skal forberedes til risikovurderingen?

Til risikovurderingen indsendes:

- Projektoverblik
- Projektgrundlag
- Risikolog
- Risikotjekliste
- Business case model
- Styregruppeaftale.

For meget store projekter (spor C) forventes, at det indsendte styringsgrundlag har en meget høj færdiggørelsesgrad og er endeligt godkendt i myndigheden. For mellemstore og store projekter (spor A og B) forventes en tiltrådt og underskrevet styregruppeaftale, mens projektgrundlag og business case model kan foreligge i udkast.

De nærmere krav til indhold og beskrivelsesdybde til de enkelte kapitler i projektgrundlaget fremgår af projektgrundlagets sidste kapitel, ”Hjælpetekster” under overskriften ”Beskrivelsesdybde”. Nogle afsnit har dog mere specifikke krav til færdiggørelsesgrad, jf. Tabel 2.2.

Tabel 2.2

Færdiggørelsesgrad ved risikovurdering for mellem store og store projekter (Spør A og B)

Afsnit	Færdiggørelsesgrad ved risikovurdering
1.3 Projektets styrende gevinster	Beskrivelse og vurdering af mulige gevinster bør være helt på plads, men hvis projektets økonomiske gevinster ikke er analyseret i bund på tidspunktet for risikovurderingen, kan projektet angive

	gevindestimatet i et spænd, der udtrykker usikkerheden i gevinsternes størrelse.
2.2. Projektøkonomi	Beskrivelse og vurdering af projektøkonomien skal være udarbejdet.
2.5 Risici og risikostyring	Den opdaterede risikolog med angivelse af mitigerende handlinger for den enkelte risiko skal indgå. Såfremt det er muligt på dette tidspunkt, så bør konsekvenserne af, at de tre til fem største risici indtræffer, være omregnet til økonomi. Konsekvenserne bør fremgå af projektets økonomi i afsnit 2.2. Hvis det ikke er muligt at omregne risici til økonomi på dette tidspunkt, så beskriv i stedet, hvordan det forventes gjort senere i analysefasen.
3.1 Projektets tekniske løsning	Det forventes, at løsningens centrale elementer er på plads og beskrevet. Hvis der fortsat er udeståender, så beskrives, hvad projektet skal foretage sig for at få løsningen endeligt besluttet. Hvis myndigheden ønsker at drøfte forhold omkring den tekniske løsning med It-rådet skal det fremgå af materialet.
4.2 Vurdering af den nødvendige organisatoriske implementering	Der bør være en indledende vurdering af forandringsindsatsen ved risikovurderingen. Den estimerede nødvendige indsats kan angives som et spænd for at afspejle estimatets usikkerhed.

Links til skabeloner samt vejledninger til ovenstående dokumenter findes på Økonomistyrelsens hjemmeside. Statens It-råd og sekretariatet kan om nødvendigt efterspørge supplerende materiale om projektet.

Såfremt projektet indgår i et program, indsendes ud over de obligatoriske dokumenter tillige dokumentation for projektets ophæng i programmet. Indsendelse sker så vidt muligt sammen med øvrige it-projekter, der gennemføres samtidig indenfor programmet.

Fremsendelse af materiale til selve risikovurderingen skal ske elektronisk til kontaktpersonen i sekretariatet eller til sekretariatets postkasse it-styring@oes.dk. Dokumenterne skal være godkendt i den projektejende myndighed såvel som i projektets styregruppe inden fremsendelse.

De fremsendte dokumenter samt den øvrige kommunikation med Statens It-råd vil som udgangspunkt være omfattet af retten til aktindsigt.

2.7 Risikovurdering af projekter på over 300 mio. kr.

Statens It-råd har igennem flere år erfaret, at meget store it-projekter er komplekse, vanskelige at styre og leverer forretningsværdi sent i deres forløb. Samtidig lægger de bånd på en stor del af de statslige myndigheders kapacitet på it-området, både hvad angår økonomi og kompetencer.

Som et led i at imødekomme ovenstående risici vil risikovurderingsforløbet og den efterfølgende opfølgning for disse meget store projekter være mere omfangsrig end for mellemstore og store projekter og have to faser:

- Indledende dialog mellem myndigheden og Statens It-råd med fokus på nedbrydning og tidlig værdiskabelse.

- Udvidet risikovurderingsforløb med fokus på gennemførlighed.

De meget store projekter vil derudover skulle gennem et udvidet opfølgingsforløb. Fokus vil her være på fremdrift og tidligere indikationer på gevinstrealisering som baggrund for beslutning om, hvorvidt projektet skal fortsætte (go /no go beslutninger.) Opfølgingsforløbet er beskrevet i afsnit 3.2.

Formålet med de udvidede processer for de meget store projekter er at sikre, at:

- projekterne så vidt muligt nedbrydes i mindre projekter, der hver især er under 300 mio. kr.
- projektet så vidt muligt leverer forretningsværdi tidligt og inden for hver delleverance
- der fastlægges et antal nedslagspunkter, hvor der tages stilling til, om projektet skal fortsætte indenfor de nuværende rammer.

Risikovurderingsforløbet vil for disse meget store projekter strække sig over en længere periode og afsluttes først, når det vurderes, at projektet er tilstrækkeligt belyst.

It-projekter, hvis samlede budgetterede udgifter initialt vurderes at udgøre mindre end 300 mio. kr., men som senere udvikler sig til at udgøre 300 mio. kr. eller derover, skal gennemgå et udvidet opfølgingsforløb. I nedenstående tabel 2.3 er hovedelementerne i de udvidede processer opsummeret.

Tabel 2.3

Hovedelementer i udvidet proces for meget store projekter

	Indledende dialog	Udvidet risikovurdering	Udvidet opfølgning
Formål og indhold	- Nedbrydning af projektet eller reduktion af scope - Tidlig værdiskabelse	Fokus på gennemførlighed	- Fokus på fremdrift og indikatorer på gevinstrealisering - Beslutning om behov for grundlæggende ændringer i projektet (go /no go beslutning)
Krav til materiale	- Notat om mulighed for nedbrydning/reduktion - Øvrigt materiale efter aftale	Se appendiks	Se appendiks
Tidspunkt for igangsættelse	På et passende tidligt tidspunkt i analysefasen.	Når det vurderes, at projektet er tilstrækkeligt beskrevet.	Aftales ifm. afslutningen af den udvidede risikovurdering

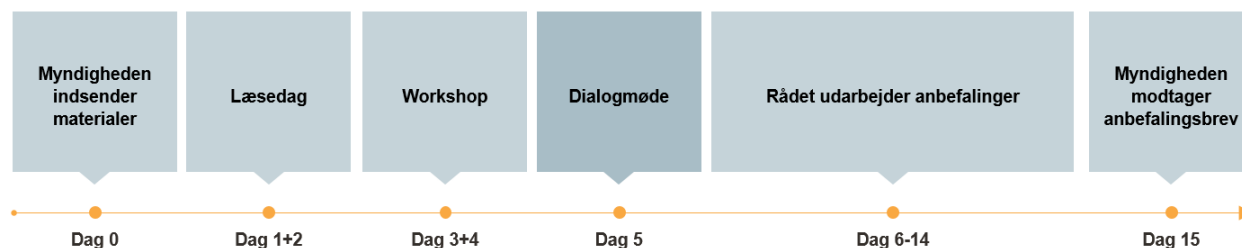
Det indledende dialogmøde afholdes på et passende tidspunkt i analysefasen, hvor projektet har gjort sig overvejelser om det samlede forløb, men fortsat ikke er i slutningen af analysefasen af projektet. Det præcise tidspunkt aftales med sekretariatet. På mødet deltager som minimum projektets ansvarlige direktionsmedlem, styregruppeformanden og projektlederen fra myndighedens side. Fra It-rådets side deltager 1-2 rådsmedlemmer og projektets kontaktperson i sekretariatet.

Myndigheden skal i forbindelse med den efterfølgende udarbejdelse af materiale til risikovurderingen, herunder projektgrundlag, forholde sig til It-rådets eventuelle observationer i forbindelse med det indledende dialogmøde. Der kan være behov for indtil flere dialogmøder mellem myndigheden og It-rådet, før projektet vurderes parat til at blive risikovurderet.

Udvidet risikovurdering

Tidsplanen for et udvidet risikovurderingsforløb fremgår af nedenstående figur 2.5.

Figur 2.5 Forløbet for en risikovurdering for meget store projekter (Spor C)



Det centrale formål med risikovurderingen er at få undersøgt, hvorvidt det vurderes realistisk at projektets scope kan gennemføres, herunder inden for den beskrevne tidsplan og økonomiske ramme.

Som led i risikovurderingsprocessen kan It-rådet fremsætte observationer til styrkelse af projektets gennemførlighed.

Som en del af denne vurdering vil følgende temaer fx kunne indgå:

- Teknologi og forretningskompleksitet
- Lovgivningsparathed
- Leverandør- og løsningsmarked
- Indsigt i it-arkitektur og teknisk gæld
- Ressourcer og kompetencer
- Organisatorisk modenhed.

Den udvidede risikovurdering afspejler i sin grundlæggende form, indhold og formål den risikovurdering, de mellemstore og store projekter gennemgår. Den

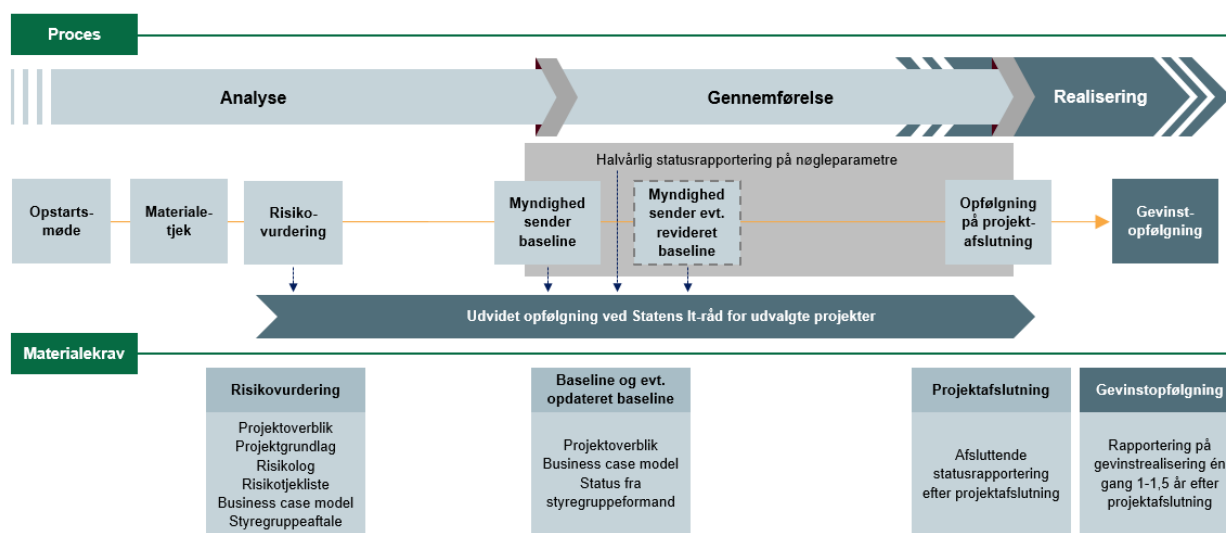
afgørende forskel er, at der ifm. risikovurdering af de meget store projekter stilles yderligere krav om materiale, som belyser relevante emner for at kunne vurdere både risici og gennemførlighed, jf. figur 2.4.

3. Rådgivning efter risikovurderingen

Efter risikovurderingen differentieres It-rådets rådgivning, så myndighedernes og Statens It-råds indsats fokuseres omkring de mest risikofyldte og komplekse projekter.

Hovedparten af it-projekterne og it-anskaffelserne vil efter risikovurderingen følge en standardproces, mens et udsnit af projekterne vil blive fulgt tættere af Statens It-råd. For nogle projekter vil det være nok med den halvårslige statusrapportering, mens andre mere risikofyldte og komplekse projekter vil blive fulgt tættere. Processen er illustreret i Figur 3.1.

Figur 3.1: Opfølgning på statslige it-projekter i Statens It-råd



3.1 Hvad sker der efter risikovurderingen?

30-60 dage efter risikovurderingen skal den projektejende myndighed indsende svar på, hvordan anbefalingerne fra Statens It-råd forventes at blive indarbejdet i projektet.

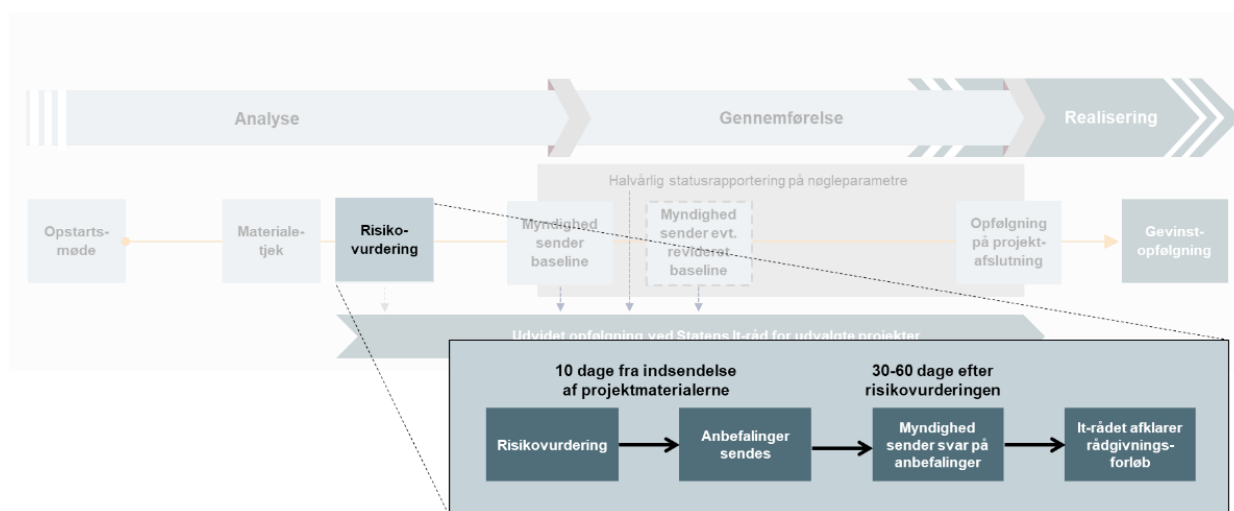
Ydermere har myndigheden mulighed for at angive sine ønsker til eventuel videre rådgivning fra Statens It-råd. På baggrund af risikovurderingen, myndighedens svar på anbefalinger og myndighedens egne ønsker til rådgivning, beslutter Statens It-råd, hvor tæt projektet vil blive fulgt fremover.

I de tilfælde, hvor Statens It-råd ønsker at følge et projekt tættere, aftales den konkrete rådgivningsproces mellem Statens It-råd og den projektejende myndighed både i forhold til tidspunkter for møderne samt temaerne for disse. Møderne tager

udgangspunkt i konkrete risici i projektet, Statens It-råds anbefalinger til projektet eller specifikke temaer, som er særligt relevante for projektet. Det kan f.eks. være rammer og scope; kontrakt og leverandørsamarbejde; ibrugtagning og implementering eller kvalitetssikring og test. Hvert møde afsluttes med en række konkrete anbefalinger fra Statens It-råd.

Processen for afgørelsen af rådgivningsforløbet er vist i figur 3.2.

Figur 3.2: Proces for afgørelse af rådgivningsforløb



For meget store projekter er et udvidet opfølgningsforløb obligatorisk, se afsnit 3.2.

3.2 Det udvidede opfølgningsforløb for projekter over 300 mio. kr. (meget store projekter)

For de meget store projekter tilrettelægges et udvidet opfølgningsforløb. Et udvidet opfølgningsforløb vil også kunne komme på tale for udvalgte projekter under grænsen på 300 mio. kr. Det vil i givet fald blive aftalt ifm. opfølgningen på risikovurderingen og etableringen af projektets baseline.

Et udvidet opfølgningsforløb indeholder som udgangspunkt tre elementer:

- Fastlæggelse af go/no go-beslutninger for projektet, der indarbejdes i projektets projektplan.
- Løbende statusmøder med Statens It-råd.
- Erfaringsopsamling efter afslutning af gennemførelsesfasen.

Fastlæggelse af go/no go-beslutninger

I forbindelse med udarbejdelse af projektplanen fastlægges passende tidspunkter i gennemførelsesfasen, hvor der skal tages go/no go-beslutninger. Hensigten er at anvende konkrete milepæle til at revurdere gevinster, tidsplan og økonomi med henblik på en vurdering af, om det stadig er hensigtsmæssigt at videreføre projektet indenfor de nuværende rammer.

Løbende statusmøder med Statens It-råd

I forbindelse med etablering af projektets baseline fastlægges i samarbejde med sekretariatet en plan for statusmøder med Statens It-råd gennem gennemførelsesfasen, typisk i forbindelse med go/no go-beslutninger. Det relevante ressortministerium inviteres med til disse møder.

Erfaringsopsamling

Med henblik på at videregive såvel positive som negative erfaringer indsender projektet et kortfattet dokument med læringspunkter til sekretariatet. Dette sker efter afslutningen af gennemførelsesfasen. Der er ikke noget formkrav til dokumentet. Sekretariatet inviterer ligeledes myndigheden til et møde med henblik på erfaringsopsamling.

3.3 Etablering af baseline

Alle it-projekter med samlede udgifter på 50 mio. kr. eller mere skal uanset opfølgningsforløb indsende projektets baseline til Statens It-råd inden overgangen til gennemførelsesfasen. Ved fremsendelse af baseline skal følgende dokumenter indsendes til Statens It-råd jf. statens it-projektmodel:

- Projektoverblik
- Statens business case model
- Notat fra projektets styregruppeformand om eventuelle ændringer i projektet siden risikovurderingen.

Notatet bør som minimum indeholde:

- Redegørelse for eventuelle besluttede ændringer eller tilføjelser til projektet, som ikke var kendt ved risikovurderingstidspunktet.
- En vurdering af konsekvenserne af disse beslutninger for projektets tilrettelæggelse, økonomi og forventede gevinster
- Et overblik over, hvordan It-rådets anbefalinger er blevet implementeret, hvis der er ændringer i forhold til svaret i forbindelse med risikovurderingen. Se afsnit 3.1.

I de tilfælde, hvor der er sket store ændringer i projektet siden risikovurderingen, kan Statens It-råd bede om et møde med myndigheden for at få uddybet materialet. Statens It-råd kan på denne baggrund omgøre sin beslutning om, hvorvidt der er behov for ekstra opfølgning.

For projekter under 70 mio. kr., der i starten af gennemførelsesfasen skal i udbud og indgå en kontrakt med en ekstern leverandør, kan baseline evt. revideres efter endt udbud og kontraktindgåelse. Den projektejerende myndighed skal orientere Statens It-råd om resultatet af det endte udbud, hvorefter Statens It-råd beslutter, hvorvidt der er grundlag for at revidere baseline.

For projekter over 70 mio. kr. skal der også fremsendes en baseline til Statens It-råd inden overgangen til gennemførelsesfasen. Herefter skal projektet udarbejde et aktstykke, som skal forelægges Folketingets Finansudvalg (FIU). Når aktstykket er godkendt af Finansudvalget, skal aktstykket sendes til Statens It-råd, og vil herefter udgøre baseline for projektet. Er der i forbindelse med aktstykkeprocessen i Finansudvalget sket ændringer i projektet, som kræver tilpasning af projektets business case, skal der sammen med aktstykket sendes en opdateret business case model samt projektoverblik til Statens It-råd. Revision af baseline, f.eks. på baggrund af gennemført udbud, vil kræve Finansudvalgets forudgående tiltrædelse af søgende aktstykke herom.

Fremsendelsen skal ske elektronisk til projektets kontaktperson i sekretariatet eller til sekretariatets postkasse it-styring@oes.dk. Dokumenterne skal være godkendt i den projektejende myndighed.

Se i øvrigt kapitel 6 vedrørende forelæggelse for Finansudvalget.

3.4 Projektafslutning og opfølgning på gevinster

Når projektorganisationen nedlægges, skal myndigheden indmelde det til Statens It-råd. Indmeldelsen sker ved projektets sidste afsluttende statusrapportering efter projektafslutningen. Indsendelsen af den afsluttende statusrapportering kan suppleres af et evalueringsmøde med Statens It-råd. Yderligere afrapporteres på projektets gevinstrealisering én gang et år til halvandet år efter projektafslutning. Sekretariatet sender en skabelon ud til den afsluttende statusrapportering samt til afrapportering på gevinstrealisering i forbindelse med bestillingerne til den generelle statusrapportering på myndighedernes it-projekter. Læs mere herom i kapitel 4 Statusrapportering til Statens It-råd.

Endvidere kan Statens It-råd af egen drift eller på forespørgsel fra det ministerium, som it-projektet hører til, evaluere afsluttede eller lukkede projekter, som ligger inden for Statens It-råds portefølje.

4. Statusrapportering til Statens It-råd

Risikovurderede it-projekter skal to gange årligt statusrapportere til Statens It-råd. Resultaterne præsenteres for Regeringens Økonomiudvalg og offentliggøres i en årlig rapport.

Alle statslige myndigheder skal to gange årligt rapportere status for risikovurderede it-projekter til Statens It-råd. It-rådets sekretariat indhenter statusoplysningerne på vegne af Statens It-råd ved at udsende et spørgeskema til it-koordinatoren for det ministerområde, som projektet hører til.

Den halvårslige statusrapportering til Statens It-råd skal baseres på de seneste oplysninger om projektet, som er myndigheden bekendt. Statens It-råd fastlægger kriterier for, hvilke data statusrapporteringen skal indeholde samt fristerne for afrapportering. Statens It-råd har derfor mulighed for at ændre de nuværende kriterier og indikatorer. Der anvendes fire indikatorer:

- Forventede projektudgifter
- Tidsplanen
- Projektets økonomiske gevinster
- Forventninger til realisering af ikke-økonomiske gevinster (denne parameter er kun relevant for projekter, hvis primære formål er at skabe kvalitetsløft).

Figur 4.1: Kriterier for trafiklysindikatorer

Trafiklysparameter	Indikator	Trafiklys	Tolerancer
Projektudgifter	Projektudgifter	  	Forventet overskredet med mere end 10 pct. ift. baseline Forventes overskredet med op til 10 pct. ift. baseline Forventes ingen overskridelser
Tidsplan	Startdato for realiseringsfasen	  	Forventes forsinket mere end 3 måneder ift. baseline Forventes forsinket 1 til 3 måneder ift. baseline Forventes forsinket højst 1 måned ift. baseline
Økonomiske gevinster	Forventning til realisering af driftseffekter	  	Forventes realiseret mindre end 90 pct. af baseline Forventes realiseret 90-95 pct. af baseline Forventes realiseret med mindst 95 pct. af baseline
Ikke-økonomiske gevinster	Forventning til realisering af ikke-økonomiske gevinster	  	Forventes realisering i ringe eller meget ringe grad Forventes realiseret i nogen grad Forventes realiseret i høj eller meget høj grad

De fire trafiklysparametre indgår i Statens It-råds helhedsvurdering af it-projektets status og tildeling af et samlet trafiklys. Hvis et it-projekt tildeles et gult eller rødt trafiklys, indledes en dialog mellem myndigheden og Statens It-råd med henblik på at afklare, hvordan it-projektet kommer på ret kurs igen. På baggrund af statusrapporteringen fremlægges Statens It-råd et overblik over de statslige it-projekter for Regeringens Økonomiudvalg.

Statens It-råd offentliggør halvårligt en rapportering om it-projekternes status efter orienteringen af Regeringens Økonomiudvalg. Dog udgives der kun en samlet, opsummerende rapport én gang årligt. Oplysninger kan i særlige tilfælde undtages fra offentliggørelse, f.eks. kan økonomioplysninger holdes fortrolige forud for offentliggørelsen af et udbud.

5. Eksternt review af it-projekter

For at minimere risici og sikre it-projektets succes, kan Statens It-råd initiere et eksternt review. Processen resulterer i en handlingsplan til brug ved et afsluttende møde med It-rådet.

Statens It-råd kan indstille, at der gennemføres et eksternt review af et it-projekt. Formålet med det eksterne review er at analysere det samlede styringsgrundlag og de risikoområder, der blev identificeret ved risikovurderingen samt eventuelt projektets egen risikoanalyse. Det eksterne review skal bidrage til, at it-projektets samlede risici reduceres, så it-projektet kan gennemføres succesfuldt, og at gevinsterne kan realiseres. Et eksternt review skal desuden medvirke til at understøtte projekt-ejers ledelsesprocesser omkring projektet og det strategiske ansvar. Dermed kan det give projektejeren det nødvendige grundlag for at træffe beslutninger om projektets gennemførelse.

5.1 Hvordan forløber et eksternt review?

Det vil typisk være en ekstern konsulent, der gennemfører reviewet. Den projektejende myndighed anskaffer i samråd med Statens It-råd en konsulent til at gennemføre reviewet. Myndigheden afholder selv udgifterne til det eksterne review. Udgifterne til det eksterne review medregnes som en del af projektets samlede udgifter og kan ikke aktiveres. Myndigheden afholder selv lønomkostningerne til de af institutionens medarbejdere og øvrige interessenter, som indgår i aktiviteterne omkring reviewet.

Det eksterne review vil involvere interessenter i myndigheden i forbindelse med dataindsamling, herunder afholdelse af f.eks. workshops og interviews. Den projektejende myndighed er i den forbindelse forpligtet til at afgive de nødvendige oplysninger til den eksterne reviewer.

På baggrund af reviewet udarbejder myndigheden en samlet afrapportering samt handlingsplan for håndtering af modtagne bemærkninger ved reviewet. Efter det eksterne review følger Statens It-råd op med et afsluttende møde med den projektejende myndighed.

5.2 Hvor lang tid tager et eksternt review?

Hvis reviewet bliver gennemført i umiddelbar forlængelse af risikovurderingen, vurderes det at kunne være afsluttet ti uger efter, at risikovurderingen er påbegyndt. De ti uger indbefatter tid til at anskaffe eksterne konsulenter, gennemførelse af selve reviewet (to til fire uger) samt tid til at udforme en handlingsplan. Projektets øvrige aktiviteter bør tilrettelægges, således at projektet i denne periode ikke står stille.

6. Statens It-råds deltagelse i forelæggelse af aktstykker for Folketingets Finansudvalg

Når et it-projekt skal forelægge et aktstykke for Folketingets Finansudvalg, bidrager It-rådet med anbefalinger og opfølgende vurderinger.

It-projekter skal forelægges Folketingets Finansudvalg inden et udbud offentliggøres, hvis de samlede budgetterede udgifter udgør 70 mio. kr. eller derover. Retningslinjerne for forelæggelse for Finansudvalget er nærmere beskrevet i Retningslinjer for udformningen af it-aktstykker, som er tilgængelig på oes.dk under Økonomisk Administrativ Vejledning (ØAV). I retningslinjerne findes også en skabelon til forelæggelsen.

I det følgende beskrives udelukkende, hvordan it-projektets behandling i Statens It-råd påvirker aktstykkeprocessen.

6.1 Statens It-råds rolle i aktstykkeprocessen

Forelæggelsen for Finansudvalget skal ske før et evt. udbud offentliggøres. Ved alle forelæggelser for Finansudvalget skal anbefalingerne fra Statens It-råd vedlægges.

Som led i forelæggelsen for Finansudvalget fastlægges en tidsplan for efterfølgende orienterende aktstykker. Finansudvalget skal som minimum orienteres på følgende tidspunkter:

- Orientering om resultatet af det gennemførte udbud mv. samt projektstatus i øvrigt
- Orientering i forbindelse med nedlukning af projektorganisationen, om den afsluttede implementering samt projektstatus i øvrigt
- Orientering om projektets drift og effekter ca. et år efter nedlukning af projektorganisationen.

Herudover kan tidsplanen eventuelt udvides med et orienterende aktstykke under gennemførelsesfasen ved større eller meget komplicerede projekter.

Hvis der opstår væsentlige forsinkelser eller forventninger i forhold til ovennævnte tidsplan, orienteres Finansudvalget herom. Væsentlige ændringer undervejs i projektet skal også forelægges Finansudvalget. Ændringer i de samlede udgifter med 10 pct. eller derover er altid væsentlige ændringer. Forsinkelser af projektets idriftsættelse, som har væsentlig betydning for opfyldelsen af projektets formål eller for overholdelse af lovbestemte frister, er altid væsentlige ændringer. Forelæggelsen skal

ske snarest og senest tre måneder efter, at institutionen er blevet bekendt med, at der vil ske en væsentlig ændring.

Ved alle væsentlige ændringer i it-projekter, der tidligere har været forelagt Finansudvalget, udarbejder Statens It-råd en vurdering af projektets status og fremdrift. Denne vedlægges i forbindelse med forelæggelse af et opfølgende aktstykke for Finansudvalget. I praksis udgøres denne vurdering af et opfølgningsbrev fra It-rådet til myndigheden. Opfølgningsbrevet udarbejdes på baggrund af et opfølgningsmøde, hvor myndigheden fremlægger opdateret styringsgrundlag for It-rådet. Den projektejende myndighed skal derfor tage kontakt til Statens It-råd, så snart den er blevet bekendt med, at der vil ske en væsentlig ændring, som kræver en aktstykkeforelæggelse.

7. Appendiks – skematisk oversigt over aktiviteter i risikovurderingsprocessen ud fra sporinddeling

Tabel 7.1

Før risikovurderingen (RV)

Aktivitet	Mellemstore projekter – spor A	Store projekter – spor B	Meget store projekter – spor C
Antal rådsmedlemmer	1	1-2 ud fra konkret vurdering.	2
Opstartsmøde	Et opstartsmøde med sekretariatet om praktisk forløb for RV. Det kan foregå via telefon, online eller fysisk møde.	Et opstartsmøde med sekretariatet om praktisk forløb for RV. Afklaring af behov for indledende dialogmøde foretages. Mødet bør afholdes som et fysisk møde men kan afholdes virtuelt.	Et opstartsmøde med sekretariatet om praktisk forløb for RV. Mødet bør afholdes som et fysisk møde men kan afholdes virtuelt.
Indledende dialogmøde	-	Et indledende dialogmøde med It-rådet om centrale valg og projektsetup, hvis enten myndighed eller It-rådet ønsker det.	Et eller flere indledende dialogmøder med rådsmedlemmer om centrale valg og projektsetup.
Materialetjek	Tilbydes og er således ikke obligatorisk. Vil være en overordnet gennemgang og feedback.	Er som udgangspunkt obligatorisk.	Er obligatorisk, og myndigheden tilbydes opfølgende møde.

Tabel 7.2

Under risikovurderingen (RV)

Aktivitet	Mellemstore projekter – spor A	Store projekter – spor B	Meget store projekter – spor C
Servicemål for RV-proces	10 arbejdsdage.	10 arbejdsdage. Dog kan det vurderes, at en særlig kompleksitet gør sig gældende, som kræver mere tid.	15 arbejdsdage.
Obligatoriske materialer	<i>Til risikovurdering:</i> Projektoverblik, projektgrundlag, statens business case model, risikolog, risikotjekliste i udkast og underskrevet styregruppeaftale. <i>Til baseline:</i> Projektoverblik og statens business case model.	<i>Til risikovurdering:</i> Projektoverblik, projektgrundlag og statens business case model, risikolog, risikotjekliste i udkast og underskrevet styregruppeaftale. <i>Til baseline:</i> Projektoverblik og statens business case model.	<i>Til risikovurdering:</i> Godkendte udgaver af projektoverblik, projektgrundlag, statens business case model, risikolog, risikotjekliste, underskrevet styregruppeaftale samt øvrige relevante projektbilag. <i>Til baseline:</i> Projektoverblik og statens business case model.

Tabel 7.2

Under risikovurderingen (RV)

Aktivitet	Mellemstore projekter – spor A	Store projekter – spor B	Meget store projekter – spor C
Materialers færdiggørelsesgrad	Godkendte udgaver af alle obligatoriske styringsdokumenter klar til faseskift.	Godkendte udgaver af alle obligatoriske styringsdokumenter klar til faseskift.	Godkendte udgaver af alle obligatoriske styringsdokumenter klar til faseskift.
Krav til estimeringsmetode	Nej, men estimer skal være dokumenterede.	Ja, baseret på estimeringsmetoder, som kan efterprøves ¹ . Kravet kan efter aftale med sekretariatet afviges ved god grund.	Ja, baseret på estimeringsmetoder, som kan efterprøves ² . Metoden bør i videst muligt omfang være baseret på empiri fra forretningen.
Tidspunkt for RV i it-projektets analysefase	Når projektoverblik, projektgrundlag, statens business case model, risikolog og risikotjekliste er robuste og styregruppeaftale er underskrevet.	Når projektoverblik, projektgrundlag, statens business case model, risikolog og risikotjekliste er robuste og styregruppeaftale er meget tæt på færdige.	Når alle materialer er helt klar til faseskift.
Dialogmødets varighed	1½ - 2 timer	2 timer	2-3 timer

Tabel 7.3

Efter risikovurderingen (RV)

Aktivitet	Mellemstore projekter – spor A	Store projekter – spor B	Meget store projekter – spor C
Handleplan for anbefalinger	Hvis projektet får risikoprofilen <i>høj</i> , skal anbefalinger kommenteres individuelt. Hvis ikke, kan myndigheden vælge en samlet tilbagemelding.	Det forventes, at myndigheden kommenterer alle anbefalinger individuelt. Hvis projektet får risikoprofilen <i>høj</i> , skal hver anbefaling følges op af en konkret handleplan.	Myndigheden skal kommentere hver enkelt anbefaling og udarbejde en konkret handleplan for de projekter, som er underlagt yderligere opfølgning af It-rådet.
Opfølgningsforsløb	Nej, medmindre særlige forhold taler for det.	Rådsmedlem(-er) vurderer behovet.	Ja, som udgangspunkt.
Afslutningsrapportering	Projektets afslutning indmeldes i forbindelse med projektets sidste statusrapportering. Der afholdes evalueringsmøde, hvis enten It-rådet eller myndigheden beder om det.	Projektets afslutning indmeldes i forbindelse med projektets sidste statusrapportering. Der afholdes evalueringsmøde, hvis enten It-rådet eller myndigheden beder om det.	Projektets afslutning indmeldes i forbindelse med projektets sidste statusrapportering. Der afholdes som udgangspunkt altid evalueringsmøde.

¹ Parametrisk estimering, f.eks. function points, user story points, og gerne verificeret af både metrikbaserede bottom-up og top-down metoder.

² Se note 1.

oes.dk