



STATENS IT-RÅD

STATUS- RAPPORT 2021

INDHOLD

It-rådet gør status	3
20 års digitalisering	6
Om Statens It-råd	8
Kort om It-rådet	11
It-rådets vurderingskorps	14
Datagrundlag og metode	15
Status på statens it-projekter	16
Status på statens it-projekter	18
Udviklingen i It-rådets projektportefølje	26
Analyse af årsager til røde og gule trafiklys fra 2018-2021	28
De statslige projekters gevinstrealisering	37
Status på styringen af statens it-systemporteføljer	40
Overblik over systemtilstanden i staten	42
Status på statens samfundskritiske systemer	52
It-rådet reflekterer over første runde reviews	57
Statens Digitaliseringsakademi styrker kompetencerne i staten	59



IT-RÅDET GØR STATUS

Professionaliseringen af it-styringen i staten er øget, og der er bedre overblik over de udfordringer, som myndighederne står over for på it-området. Der er foretaget aktive prioriteringer og udbedringer af udfordringerne i it-systemporteføljerne. For mange kritiske it-systemer er i utilstrækkelig tilstand, og mange store it-projekter er forsinkede og fordyrede. Der er behov for at prioritere og forbedre det statslige it-fundament, hvis Danmark skal have en sikker og velfungerende digital offentlig sektor fremover.

10 år med professionalisering af it-styringen i staten

It-rådet oplever, at modenhedsniveauet for it-styringen er løftet, og at der over de seneste 10 år er sat gang i professionaliseringen af it-området. It og digitalisering er flyttet ind på direktionsgangen hos endnu flere myndigheder.

Siden 2011 har It-rådet rådgivet myndighederne og gennemført 155 risikovurderinger af statslige it-projekter. Det er It-rådets oplevelse, at mange myndigheder siden 2011 har arbejdet mere målrettet med at tilrettelægge og gennemføre it-projekter, og professionaliseringen har været stejlt stigende. Det er ofte ledere, der har kendskab til kerneopgaven, som har det øverste ansvar for it-projekterne. Men It-rådet oplever nu, at denne positive udvikling er fladet ud, hvilket afspejler sig i et stigende antal røde og gule trafiklys til de statslige it-projekter.

Fra 2018 har It-rådets rådgivning også omfattet it-systemporteføljestyling. It-rådet oplever, at systemporteføljestylingen har været i kraftig modning siden 2018, og der er bedre topledelsesforankring. Myndighederne har fået blik for, at et stærkt it-fundament er afgørende, også for at bygge nye it-løsninger. De har skabt overblik og sat strategisk retning for deres it-systemporteføljer, og der er foretaget aktive prioriteringer og udbedringer af udfordringer i it-systemporteføljerne. Det er en klar forbedring fra udgangspunktet.

Hurtig digitalisering har haft en pris

Danmarks velfungerende digitale offentlige sektor er resultatet af mange års arbejde med it-understøttelse af den offentlige service, herunder af statens opgaver. Digitaliseringen er sket hurtigt og effektivt, men fokus har ofte været at bygge nye løsninger, og det har medført, at staten i dag har et betydeligt antal it-systemer samt vedligeholdelseefterslæb på mange digitale løsninger. Samtidig er kompleksiteten på det statslige it-område steget, blandt andet fordi der er flere integrationer til andre systemer, højere krav til sikkerhed og højere forventninger til, hvad nye it-løsninger skal kunne. It-projekter har i dag mere karakter af udskiftninger af eksisterende it-systemer og allerede digitaliserede arbejdsgange. It-rådet vurderer, at det er nødvendigt at forbedre det statslige it-fundament, men det er en kompleks og tidskrævende opgave, som også kræver en forbedring af arbejdet med it-projekter.

Samlet overblik over de største statslige it-systemporteføljer

It-rådet har foretaget reviews af it-systemporteføljestylingen hos 41 myndigheder, heriblandt dem med de største it-systemporteføljer. Myndighederne har vurderet it-systemernes kritikalitet, kortlagt systemerne og udarbejdet handlingsplaner for porteføljerne. Det giver for første gang It-rådet et samlet overblik over tilstanden af størstedelen af den statslige it-systemportefølje. Overblikket er dog ikke komplet, da myndighederne primært har kortlagt deres kritiske systemer. Der er et stort antal ikke-kritiske systemer og et mindre antal kritiske, som ikke er kortlagt.



For mange kritiske systemer er i utilstrækkelig tilstand

Kortlægningerne viser, at for mange kritiske systemer er i utilstrækkelig tilstand og blandt andet har problemer med sikkerheden samt er baseret på utidssvarende teknologi. Det er bekymrende. Myndighedernes it-handlingsplaner adresserer en del af de identificerede problemer, men It-rådet vurderer, at der er for lidt fokus på løbende at vedligeholde, opdatere, udvikle eller afvikle eksisterende systemer. Ubalancen mellem vedligehold og udvikling skyldes blandt andet, at myndighederne ofte vælger, eller ser sig nødsaget til, at prioritere midler til nye it-løsninger, fx som følge af politiske beslutninger. Over tid har dette ført til, at staten har udfordringer med teknisk gæld, utilstrækkelig systemtilstand og en stor it-portefølje på omkring 4200 it-systemer. Det har også ført til et behov for omfattende systemudskiftninger, der har resulteret i mange store og dyre it-projekter, som kunne være undgået, hvis vedligeholdet og afviklingen af den tekniske gæld var sket løbende. Derfor opfordrer It-rådet til, at de enkelte ministerområder opprioriterer vedligeholdet af deres it-systemer og arbejder aktivt med at afvikle eventuel teknisk gæld.

Der vil fortsat være behov for et stærkt og tydeligt ledelsesengagement og betydelige it-omkostninger for at sikre, at planerne for it-systemporteføljerne omsættes til handling og fremdrift, så det generelle niveau af it-forvaltningen højnes yderligere. It-rådet ser frem til at følge dette arbejde. Rådet bemærker, at en forbedring af systemtilstanden er tids- og ressourcerelevende, og udfordringerne forventes ikke løst på kort sigt.

Status på it-projekter for 2021

De seneste statusrapporteringer til Statens It-råd tegner et billede af den statslige it-projektstyring, hvor der er plads til forbedring. Ved statusrapporteringen for 2. halvår 2021 er der 40 igangværende it-projekter, som i alt tegner sig for forventede projektudgifter på

cirka 12,7 mia. kr. Heraf har 12 projekter fået et rødt trafiklys. I flere tilfælde skyldes dette ændringer uden for projekternes kontrol, fx EU-betingede forsinkelser eller politiske afklaringer, men også interne betingelser er repræsenteret. Det drejer sig fx om udfordringer med den ledelsesmæssige prioritering eller leverandørstyringen.

Andelen af gule og røde trafiklys til de store statslige it-projekter er stigende. Det betyder, at projekterne har udfordringer, som skal håndteres, hvis de skal levere på de opstillede mål for gevinster, udgifter og tid. It-rådet finder det bekymrende, at en så stor andel af projekterne har udfordringer. It-rådets bud på årsagen er, at der bliver sat flere og større it-projekter i gang, end myndighederne har mulighed for at gennemføre succesfuldt, blandt andet fordi der er begrænsede it-specialistkompetencer til at gennemføre projekterne. Samtidig er disse kompetencer svære for myndighederne at rekruttere. Den gennemsnitlige forventede varighed for projekterne er cirka 4,9 år, hvilket er for lang tid. Der er variationer i dette billede, men generelt opfordrer rådet til, at myndighederne afgrænser den opgave, som projekterne skal løse, og derved gør projekterne kortere og budgetmæssigt mindre.

Behov for et kompetenceløft – også hos topledelse

It-rådet vurderer generelt, at der er behov for et kompetenceløft hos de statslige myndigheder, hvis professionaliseringen af it-området skal fortsætte. Det gælder også hos topledelse, som skal vide mere om it og digitalisering, så de har forudsætningerne for at træffe de rette beslutninger om it-understøttelse. For eksempel skal lederne have bedre kendskab til sammensætningen af it-systemporteføljen, styring af it-projekter og informationssikkerhed. It-rådet opfordrer desuden topledelse til at gøre brug af de eksisterende muligheder for løbende sparring og rådgivning med rådet, særligt vedrørende store og risikofyldte it-projekter.



Vejen til et styrket it-fundament

Selvom professionaliseringen samlet set er højnet, skal de nuværende udfordringer med it-projekt- og it-systemporteføljestyling adresseres, hvis staten skal blive endnu dygtigere til at arbejde med it, og så det statslige it-fundament bliver styrket. På baggrund af de erfaringer, som It-rådet har gjort sig over de seneste 10 år, er der fem områder, hvor myndighederne bør arbejde for forbedringer:

- 1) Der skal være en bedre balance mellem vedligehold og udvikling, så der løbende prioriteres flere midler til vedligehold, opdatering og udvikling af eksisterende it-systemer end der sker i dag. Det skal sikres, at systemerne kan understøtte fremtidens behov.
- 2) Der skal arbejdes målrettet på at forbedre tilstanden for de kritiske systemer, så it-fundamentet er stabilt. Det betyder, at de fundne udfordringer med systemernes tilstand skal håndteres, blandt andet ved at bringe systemernes sikkerhedsniveau, tekniske tilstand og dokumentation op på et tilfredsstillende niveau.
- 3) Myndighederne bør prioritere i udviklingsaktiviteten på it-området, så der er balance mellem aktivitet og kapacitet. På nuværende tidspunkt sættes der for mange og for store projekter i gang i forhold til, hvad myndighederne har kapacitet til at gennemføre succesfuldt.
- 4) It-projekterne bør tilrettelægges, så de kan eksekveres over kortere tid. Der skal laves korte projekter frem for de meget lange og komplekse projekter, som præger den statslige it-projektportefølje i dag. It-rådet bemærker, at projekterne på nuværende tidspunkt er væsentligt længere end de bør være.
- 5) Kompetenceniveauet på it-området skal højnes, både blandt medarbejdere, ledere og topledere i staten, så der kan tages informerede beslutninger om it-understøttelse, som er mulige at eksekvere.

Mogens Pedersen
Formand

Birgit Nørgaard
Næstformand

Michael Moesgaard
Næstformand



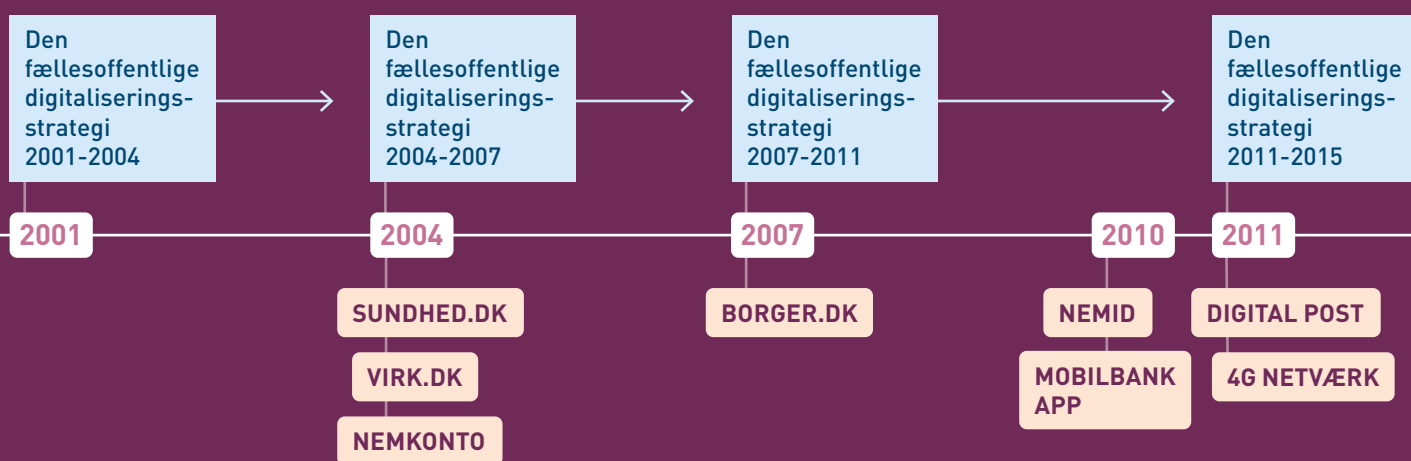
20 ÅRS DIGITALISERING

Statens it-projektråd (i dag Statens It-råd) blev oprettet i 2011 på et tidspunkt, hvor der var fuld fart på digitaliseringen af den offentlige sektor. Allerede 10 år tidligere i 2001 blev den første fællesoffentlige digitaliseringsstrategi vedtaget, og borgere og virksomheder havde løbende vænnet sig til digital kommunikation og selvbetjening med løsninger som Digital Post og NemID foruden de fælles tværgående portaler som sundhed.dk, borger.dk og virk.dk.

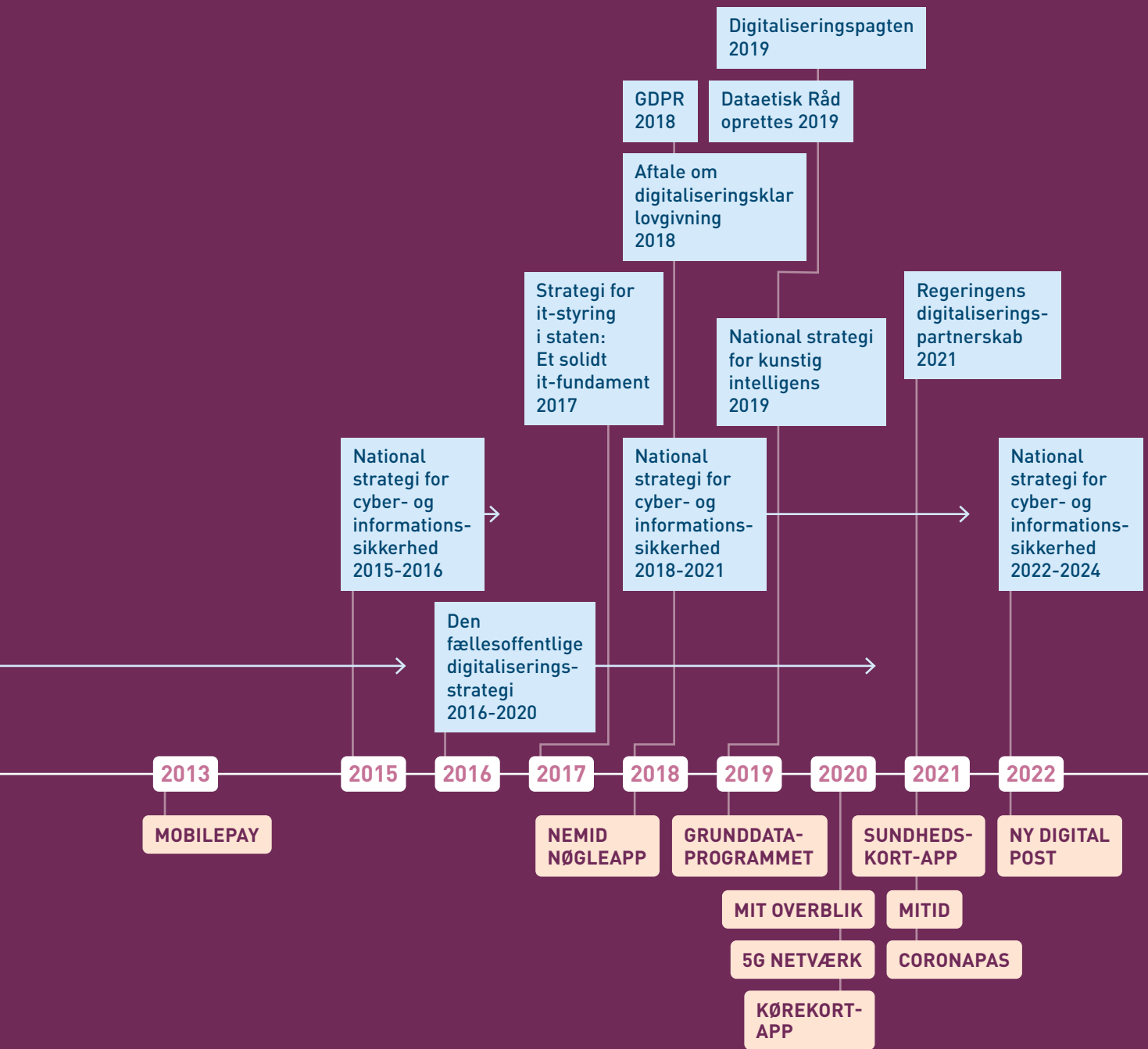
Sideløbende med den teknologiske udvikling er den strategiske udvikling på it-området accelereret.

Det kommer til udtryk i en række statslige og fællesoffentlige strategier, blandt andet flere cyber- og informationssikkerhedsstrategier, en strategi for kunstig intelligens, et Dataetisk Råd og et Digitaliseringspartnerskab samt Strategi for it-styring i staten, som har sat retningen for It-rådets arbejde fra 2017. Både den teknologiske udvikling og digitaliseringens stigende strategiske betydning understreger vigtigheden af, at det statslige it-fundament er vedligeholdt, opdateret og sikkert. Den opgave understøtter It-rådet.

Politisk og strategisk udvikling på digitaliseringsområdet



Digitaliseringen af Danmark





OM STATENS IT-RÅD





IT-RÅDETS MEDLEMMER



Formand
Mogens Pedersen
Finansministeriet



Næstformand
Birgit W. Nørgaard
Bestyrelsesmedlem



Næstformand
Michael Moesgaard
It-direktør, DSB



Anne Nørklit Lønborg
CIO
Tryg



Betina Hagerup
Direktør for markeder
Dansk Erhverv



Charlotte Bang Arnvig Hersdorf
Head of IT
Nordea Finance



Erik Andreasen
Fhv. underdirektør
Danske Bank



Karin Markmann Bentsen
Selvstændig konsulent
og rådgiver



Line Find
Partner
Mancofi



Mikkel Müller
IT-direktør
Danske Spil



Peter Trier Schleidt
Bankdirektør
Jyske Bank



Stig Lundbeck
Direktør i Koncern IT
Københavns Kommune



Torben Ruberg
CIO
Satair



KORT OM IT-RÅDET

Statens It-råd blev nedsat i 2011 på baggrund af en rapport om professionalisering af arbejdet med it-projekter i staten. I 2018 fik It-rådet et udvidet mandat til også at rådgive om it-systemporteføljestyling som følge af 'Strategi for it-styring i staten'.

It-rådet er et uafhængigt råd bestående af 13 ledere fra det offentlige og private erhvervsliv med erfaring fra store it- og forandringsprojekter samt styring af it-systemporteføljer. It-rådets rolle er at yde rådgivning til statslige myndigheder om it-projekter og it-system-

porteføljestyling. It-rådet anlægger et ledelsesmæssigt perspektiv i dialogen med myndighederne for at sikre forankring i toppen af organisationen.

It-rådet har siden 2011 og til og med udgangen af 2021 afholdt 155 risikovurderinger af it-projekter og siden 2018 afholdt reviews af 41 myndigheders it-systemporteføljestyling.

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



IT-RÅDETS RÅDGIVNING

Rådet hjælper myndighederne med tidlig håndtering af risici i it-projekter og strategisk styring af deres it-systemporteføljer.

It-rådet understøtter de ansvarlige direktionsmedlemmer bag store statslige it-projekter og it-systemporteføljer med rådgivning og konkrete værktøjer. Rådet bidrager med systematiske risikovurderinger af alle statslige it-projekter med udviklingsomkostninger over 15 mio. kr. og reviews af it-systemporteføljestyringen hos statslige myndigheder med årlige it-omkostninger på mere end 30 mio. kr. eller ansvar for samfundskritiske it-systemer. Kravene om risikovurderinger og reviews fremgår af budgetvejledningen.

Hensigten med It-rådets risikovurderings- og rådgivningsproces er at bidrage til en kvalificeret håndtering

af risikofyldte it-projekter i staten. Rådet bidrager til at understøtte, at myndighederne gennemfører it-projekterne inden for tid, budget og scope, og at de opstillede gevinster i projektets business case kan realiseres.

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



ANBEFALINGER



IT-PROJEKTER

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

IT-SYSTEMPORTEFØLJER

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

OPFØLGNING



IT-PROJEKTER

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

IT-SYSTEMPORTEFØLJER

- Opfølgning med Statens It-råd
- Årlig statusrapportering

SÅDAN ARBEJDER IT-RÅDET

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

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



IT-RÅDETS VURDERINGSKORPS

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

navigere i krydsfeltet mellem forretning og it.

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

Korpsets vurderingspersoner for reviews består af cirka 15 vurde-

ringspersoner, der primært er kontorchefer i statslige myndigheder med store it-porteføljer, og som beskæftiger sig med it-systemporteføljestyling til hverdag.

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





DATAGRUNDLAG OG METODE

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

Data om it-projekter og it-systemporteføljer er baseret på myndighedernes egne rapporteringer og vurderinger af status. For projekterne har myndighederne rapporteret deres forventninger til projektudgifter, tidsplan og realisering af gevinster samt status på anbefalinger.

For systemporteføljerne har myndighederne vurderet deres it-systemer ud fra spørgsmålene i de seks dimensioner i model for porteføljestyring: forretningsunderstøttelse, teknisk tilstand, dokumentation og viden, økonomi, kontrakter og sourcing og sikkerhed. En del af spørgsmålene indgår i statusrapporteringen. It-rådet har ikke kalibreret besvarelserne på tværs af myndigheder i behandlingen af data.

Data om myndighedernes it-projekter

It-projekter skal statusrapportere halvårligt, når de er risikovurderet og er overgået til gennemførselsfasen. It-rådet tildeler trafiklys til alle de igangværende projekter frem til det halvår, hvor projekterne afslutter.

Data i denne rapport repræsenterer de 45 projekter, som statusrapporterer i 2. halvår 2021, samt 20 projekter, der er afsluttet tidligere og nu rapporterer på gevinster. 5 af de 45 projekter er afsluttet i 2. halvår 2021 og tildeles derfor ikke et trafiklys. 40 projekter er fortsat i gennemførelsesfase og tildeles et trafiklys. I rapporten benævnes de 40 projekter den igangværende projektportefølje. Udover ovenstående projekter indeholder rapporten data om andre projekter, som Statens It-råd har risikovurderet. It-rådet har siden 2011 og til og med 2021 gennemført 155 risikovurderinger.

Data om myndighedernes it-systemporteføljer

Alle statslige myndigheder med årlige it-omkostninger på 30 mio. kr. eller derover og/eller et eller flere samfundskritiske it-systemer i deres it-systemportefølje skal følge model for porteføljestyring af statslige it-systemer og deltage i review ved Statens It-råd. Efter review statusrapporterer myndighederne årligt på tilstanden af deres samfundskritiske systemer og status på arbejdet med It-rådets anbefalinger.

Data i denne rapport omfatter 40 ud af 41 myndigheder, som har været til review ved It-rådet ved udgangen af 2021. En myndigheds data indgår af sikkerhedsmæssige årsager ikke. Myndighederne har været til review løbende siden 2018, og data fra reviews er derfor indsamlet over en treårig periode. Rapporten er baseret på data om myndighedernes kritiske systemer fra reviews og statusrapporteringer om samfundskritiske systemer. De betragtninger, som fremhæves i rapporten, er gældende for de samlede porteføljer. Grundet følsomheden af de oplysninger, der indgår i myndighedernes kortlægninger, er data fra reviews og statusrapporteringer præsenteret på aggregeret niveau. Da første runde af reviews er afsluttet, er der for første gang et samlet billede af systemtilstanden på tværs af 41 reviewede myndigheder, heriblandt dem med de største it-porteføljer.



STATUS PÅ STATENS IT-PROJEKTER





STATUS PÅ STATENS IT-PROJEKTER

I 2. halvår 2021 har It-rådet tildelt 12 røde trafiklys til igangværende it-projekter i It-rådets projektportefølje, mod 11 ved statusrapporteringen for 1. halvår 2021. Samtidig er den igangværende porteføljes samlede forventede projektudgifter steget fra cirka 6 mia. kr. i 2020 til 12,7 mia. kr. i projekternes levetid, og den gennemsnitlige forventede varighed for et it-projekt er steget fra 4 år i 2020 til 4,9 år i 2021. It-rådet finder udviklingen med længere og dyrere it-projekter bekymrende.

Tildeling af trafiklys

It-rådet har tildelt 16 grønne trafiklys, 12 gule trafiklys og 12 røde trafiklys i 2. halvår 2021. Ved de seneste statusrapporteringer har der været en stigning i andelen af røde trafiklys, og ved denne statusrapportering har It-rådet tildelt det højeste antal røde trafiklys hidtil. Andelen af henholdsvis røde og gule trafiklys udgør hver 30 pct., og de grønne trafiklys udgør 40 pct. Udviklingen i røde og gule trafiklys er udtryk for, at flere og flere projekter oplever udfordringer, der gør,

at de afviger fra deres oprindelige plan. De 24 projekter med røde og gule trafiklys fordeler sig på ni forskellige ministerområder. Fordelingen af trafiklys viser, at der er udfordringer med it-udviklingen på tværs af næsten alle ministerområderne, der har projekter i porteføljen. Projekter, som er tildelt grønne trafiklys, har gennemsnitligt lavere projektudgifter og kortere varighed sammenlignet med projekter, der er tildelt røde og gule trafiklys.

I 2. halvår 2021 er to projekter, der ved sidste statusrapportering blev tildelt et rødt trafiklys, blevet replanlagt. Det drejer sig om *Implementeringscenter for Ejendoms-vurderinger (ICE)* fra Vurderingsstyrelsen og Udviklings- og Forenklingsstyrelsen og *Digital løsning til graviditetsforløb* fra Sundhedsdatastyrelsen. Projekternes baseline er derfor justeret ved denne rapportering.

It-rådets vurdering af status for alle igangværende projekter fremgår af tabellen på side 20 og 21.

TILDELING AF TRAFIKLYS

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

ÆNDRINGER AF BASELINE

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



UDEDELTE TRAFIKLYS FOR 2. HALVÅR 2021

2021 (2) – 40 PROJEKTER

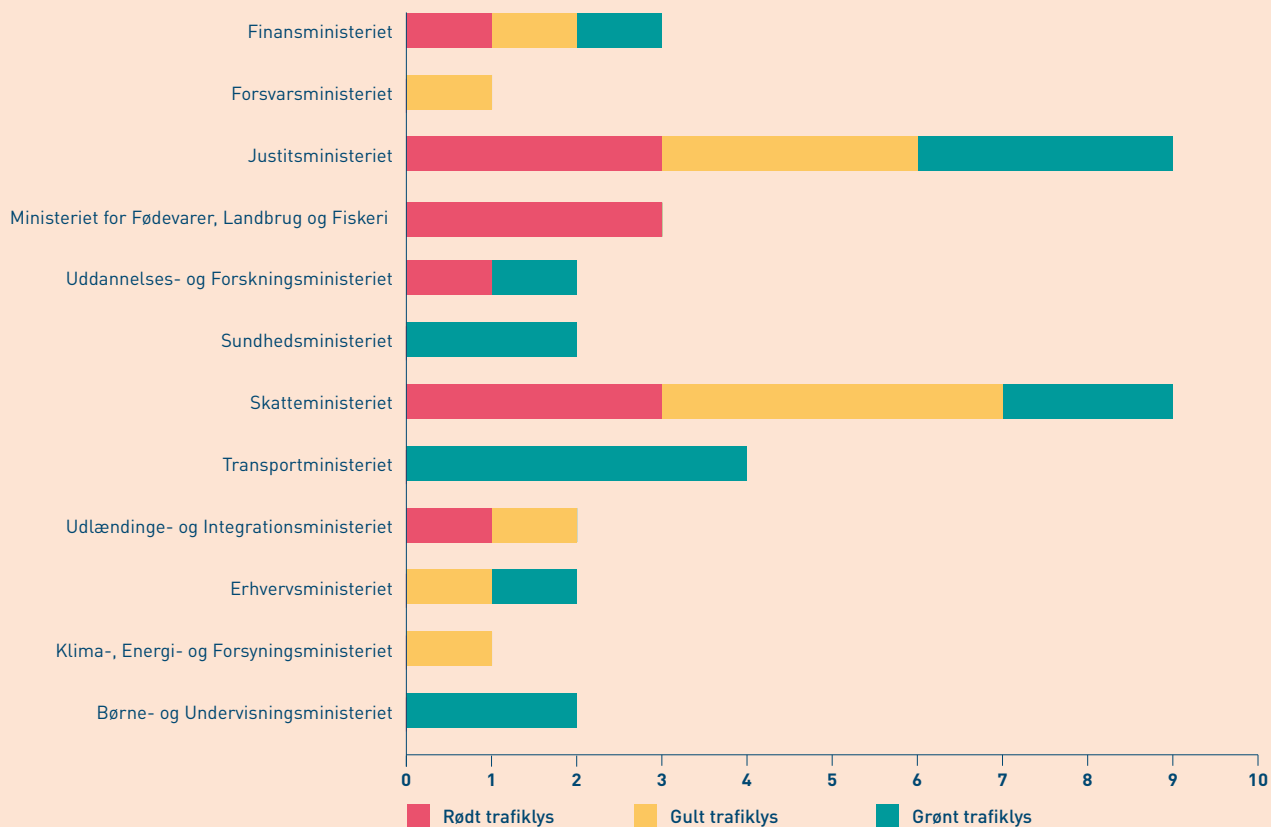


Grønt trafiklys: Projektet vurderes at være på sporet i forhold til den aftalte baseline.

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

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

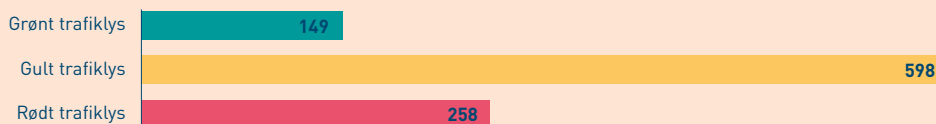
TRAFIKLYS FOR 2. HALVÅR 2021 FORDELT PÅ MINISTEROMRÅDE



PROJEKTERNES GNS. FORVENTET VARIGHED FORDELT PÅ TRAFIKLYS FOR 2. HALVÅR 2021 (ÅR):



PROJEKTERNES GNS. FORVENTEDE PROJEKTUDGIFTER FORDELT PÅ TRAFIKLYS FOR 2. HALVÅR 2021 (MIO. KR.)





STATUSOVERBLIK OVER IGANGVÆRENDE STATSLIGE IT-PROJEKTER OG PROGRAMMER

PROJEKT/PROGRAM	INSTITUTION	1. HALVÅR 2021	2. HALVÅR 2021
Domsdatabasen	Domsstolsstyrelsen, Justitsministeriet	●	12
Elektronisk Certificering	Fødevarestyrelsen, Ministeriet for Fødevarer, Landbrug og Fiskeri	●	
NyX	Kriminalforsorgen, Justitsministeriet	●	
DAM (Digital Asset Management)	Rigspolitiet, Justitsministeriet	●	
Implementeringscenter for Told (ICT) – DMS Import (EUTK) *	Toldstyrelsen & Udviklings- og Forenklingsstyrelsen, Skatteministeriet	●	
Øget brug af biometri til fastlæggelse af udlændinges identitet	Udlændinge- og Integrationsministeriet	●	
eKapital Data	Udviklings- og Forenklingsstyrelsen, Skatteministeriet	●	
One Stop Moms 2	Skattestyrelsen & Udviklings- og Forenklingsstyrelsen, Skatteministeriet	● <i>Nyt aktstykke</i>	
esas	Uddannelses- og Forskningsstyrelsen, Uddannelses- og Forskningsministeriet	●	
Næste generation Digital Post	Digitaliseringsstyrelsen, Finansministeriet	●	
CAP2020 IT fundament	Landbrugsstyrelsen, Ministeriet for Fødevarer, Landbrug og Fiskeri	●	Under replanlægning
CAP2020 IT regelimplementering	Landbrugsstyrelsen, Ministeriet for Fødevarer, Landbrug og Fiskeri	●	
Implementeringscenter for Ejendomsvurderinger (ICE) - Nyt aktstykke	Udviklings- og Forenklingsstyrelsen, Skatteministeriet	●	12
NemLog-in3	Digitaliseringsstyrelsen, Finansministeriet	●	
Indberetning til SIS **	Rigspolitiet, Justitsministeriet	●	
Nyt våbenregister	Rigspolitiet, Justitsministeriet	●	
Smart Borders **	Rigspolitiet, Justitsministeriet	●	
Udvikling og drift af moderniseret Datafordeler	Styrelsen for Dataforsyning og Effektivisering, Klima-, Energi- og Forsyningsministeriet	●	
Implementeringscenter for Told (ICT) Kontrol- og risikostyring (KRS) (EUTK) *	Toldstyrelsen & Udviklings- og Forenklingsstyrelsen, Skatteministeriet	●	
Mobilbaseret Varsling	Forsvarsministeriets Materiel- og Indkøbsstyrelse, Forsvarsministeriet	●	
Schengen it-program i UIM **	Udlændinge- og Integrationsministeriet	●	
Eksport og EU-forsendelse *	Toldstyrelsen & Udviklings- og Forenklingsstyrelsen, Skatteministeriet"	●	
Anskaffelse og implementering af indberetningsportal for selskabsmeddelelser mv. fra børsnoterede virksomheder (OAM)	Finanstilsynet, Erhvervsministeriet	●	
Boligforlig 2017	"Vurderingsstyrelsen & Udviklings- og Forenklingsstyrelsen, Skatteministeriet"		



PROJEKT/PROGRAM	INSTITUTION	1. HALVÅR 2021	2. HALVÅR 2021
Digital løsning til graviditetsforløb - Replanlagt	Sundhedsdatastyrelsen, Sundhedsministeriet	●	Ny baseline
MitID	Digitaliseringsstyrelsen, Finansministeriet	● Nyt aktstykke	16
POL-DISP	Rigspolitiet, Justitsministeriet	● Nyt aktstykke	
Digitalt Skibsregister	Søfartsstyrelsen, Erhvervsministeriet	● Ny baseline	
Implementering af SAP S/4HANA, inkl. nye asset management processer	Banedanmark, Transportministeriet	●	
PlanStatus	Banedanmark, Transportministeriet	●	
IAM (Identity Access Management)	Rigspolitiet, Justitsministeriet	●	
Digital Logbog	Skattestyrelsen & Udviklings- og Forenklingsstyrelsen, Skatteministeriet	●	
Høreprogrammets initiativ 1: En digital og mere effektiv visitation til høreapparatbehandling	Sundhedsdatastyrelsen, Sundhedsministeriet	●	
AMIS	Vejdirektoratet, Transportministeriet	●	
TRACÉ	Vejdirektoratet, Transportministeriet	●	
Straffe- og skifteprojektet	Domsstolsstyrelsen, Justitsministeriet		
ESLE	Skattestyrelsen & Udviklings- og Forenklingsstyrelsen, Skatteministeriet		
Den Koordinerede Tilmelding til Gymnasiale Ungdomsuddannelser	Styrelsen for It og Læring, Børne- og Undervisningsministeriet		
Specialpædagogisk Støtteadministrationssystem	Styrelsen for It og Læring, Børne- og Undervisningsministeriet		
SU-modernisering	Uddannelses- og Forskningsstyrelsen, Uddannelses- og Forskningsministeriet		
Implementeringscenter for Told (ICT) DK-CRS (EUTK)	Toldstyrelsen & Udviklings- og Forenklingsstyrelsen, Skatteministeriet	●	5 Afsluttet
Fortroligt	Fortroligt	●	
Mustang	Landbrugsstyrelsen, Ministeriet for Fødevarer, Landbrug og Fiskeri	●	
Mobil Logistik	Forsvarsministeriets Materiel og Indkøbsstyrelse, Forsvarsministeriet	●	
ESCO	Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering, Beskæftigelsesministeriet	●	

Anm.: * It-tilsynet er ved at foretage en gennemgang af projekterne *Implementeringscenter for Told (ICT) – DMS Import (EUTK)*, *Implementeringscenter for Told (ICT) – Kontrol- og risikostyring (KRS) (EUTK)* samt *Eksport og EU-forsendelse*.

** Projekterne *Indberetning til SIS*, *Smart Borders*, *Schengen it-program i UIM* forsinkes som følge af, at EU har udskudt tidsplanerne for de relevante forordninger.



Afviigelser og forklaringer for projekter med et rødt trafiklys i 2. halvår 2021

Myndighederne med projekter, der får tildelt et rødt trafiklys, angiver forskellige forklaringer på overskridelserne af tidsplan og budget. Blandt andet rapporterer myndighederne om nedprioritering af

projektet i myndigheden, behov for flere/andre ressourcer, at lovgrundlaget, som projektet skal understøtte, ikke er klar samt udfordringer med leverandøren.

Nogle myndigheder nævner COVID-19 som en medvirkende årsag til projekternes forsinkelser eller fordyrelser. It-rådet vurderer,

at COVID-19-situationen kan have haft en indirekte effekt på antallet af røde trafiklys, idet der har været bundet mange ressourcer, blandt andet i ledelsen, til håndteringen heraf.

I tekstboksene på de næste sider er baggrunden for de enkelte projekters røde trafiklys angivet.

NÆSTE GENERATION DIGITAL POST DIGITALISERINGSSTYRELSEN

Projektet skal levere Danmarks enkle kommunikationsløsning, der er fremtidssikret og kan bruges af alle til at distribuere og modtage vigtig information. Projektet har yderligere afviigelser siden sidste statusrapportering, så det nu er forsinket med 7,5 måneder, fordyret med 65,7 mio. kr., og de økonomiske gevinster er forværret med 240,6 mio. kr. De yderligere afviigelser skyldes, at lanceringen af NgDP-løsningen er udskudt med knap fire måneder til 21. marts 2022, hvilket medfører markante merudgifter på både projekt og drift. Udskydelsen blev besluttet på grund af covid-situationen som følge af løsningens kritiske rolle i det nationale covid-beredskab. Projektets afviigelser stemmer overens med ny baseline, jf. Finansudvalgets tiltrædelse af et nyt aktstykke marts 2022. Projektet blev replanlagt i januar 2022.

CAP2020 IT FUNDAMENT LANDBRUGSSTYRELSEN

Projektet har til formål at sikre forberedelserne til et nødvendigt og effektivt IT-fundament til implementering af EU's næste landbrugsreform CAP2020. Projektet blev oprindeligt forsinket og fordyret på grund af manglende politiske afklaringer, en fordyrelse af projektets eksterne leverance og arbejdet med at kravspecifilere til ny leverandør i forbindelse med leverandørskifte. Projektet har yderligere afviigelser siden sidste statusrapportering, så det nu er forsinket med 12 måneder og fordyret med 30,9 mio. kr. i forhold til gældende baseline. Afviigelserne stemmer overens med den nye baseline, som endnu ikke er gældende, da justering af projektets baseline afventer Finansudvalgets tiltrædelse af et nyt aktstykke. Projektet blev replanlagt i september 2021.

ELEKTRONISK CERTIFICERING FØDEVARESTYRELSEN

Projektet har til formål at erstatte papircertifikater og i stedet udstede reelle elektroniske certifikater direkte til tredjelandene. Projektet har yderligere afviigelser siden sidste statusrapportering, så det nu er forsinket med 28 måneder, fordyret med 7,1 mio. kr., og de økonomiske gevinster er forværret med 19,4 mio. kr. Projektet rapporterer, at der ikke er indregnet øgede implementeringsudgifter, da det ikke er endeligt besluttet, i hvilken grad systemet implementeres. Fødevarestyrelsen arbejder p.t. hen imod en replanlægning af projektet.



CAP2020 IT REGELIMPLEMENTERING LANDBRUGSSTYRELSEN

Projektet har til formål at sikre it-understøttelsen af CAP2020's støtteordninger, som skal udbetale EU-støtte rettidigt og effektivt til landbrug. Projektet er forsinket med ni måneder og fordyret med 61 mio. kr. i forhold til gældende baseline. Afvigelserne stemmer overens med den nye baseline, som endnu ikke er gældende, da justering af projektets baseline afventer Finansudvalgets tiltrædelse af et nyt aktstykke. Projektet blev replanlagt i januar 2022. Projektet rapporterer, at Landbrugsaftalen, som ligger til grund for projektets omfang, er landet i oktober 2021. Aftalen medfører et større omfang af støtteordninger og kompleks af regler, der skal it-implementeres. Samtidig er landbrugsaftalen landet senere end ventet, hvilket giver projektet kortere tid til implementere hovedparten af støtteordningerne, som skal åbne i 2023. Projektperioden for it-implementeringen forlænges, da sidste ordning nu skal idriftsættes i 2027, hvor 2026 tidligere var forventningen.

ONE STOP MOMS 2 SKATTESTYRELSEN & UDVIKLINGS- OG FORENKLINGSSTYRELSEN

Projektet skal sikre, at Skatteforvaltningen opnår fuld lovmedholdelighed med den nye EU-lovgivning omkring salg af varer og ydelser til private forbrugere i EU. Projektet fik nyt aktstykke i 1. halvår 2021 og rapporterer nu, at det afsluttes ultimo 2023, hvilket medfører en forsinkelse på op til 16 måneder. Projektet rapporterer, at et stort fokus på at nå de pressede EU-frister for idriftsættelse af Release 1 og Release 2 har medført, at udviklingen af systemets tekniske fundament har været nedprioriteret samt, at ikke alt forudsat funktionalitet i Release 2 er blevet leveret den 1. juli 2021. Udfordringer med det tekniske fundament får indflydelse på færdigudvikling og idriftsættelse af Release 2 og Release 3, der vil blive leveret senere end forudsat. Projektet er i gang med en tilpasning af projektet samt en replanlægning.

ESAS UDDANNELSES- OG FORSKNINGSSTYRELSEN

Projektet har til formål at modernisere system-understøttelsen af studieadministrative processer på professionshøjskoler, erhvervsakademier og maritime uddannelsesinstitutioner. Projektet er forsinket med 15 måneder, hvilket skyldes flere fejl og mangler i løsninger, problemer med konsistens i den konverterede data og vanskeligheder for brugerne i at anvende den nye løsning. Der er betydelige fejl i de dele af systemet, som danner grundlag for institutionernes økonomi i form af indrapporteret studieaktivitet til udbetaling af tilskud. Derfor er udrulningen af bølge 2 blevet udskudt, og projektet er i gang med en replanlægning og økonomisk reestimering.

ØGET BRUG AF BIOMETRI TIL FASTLÆGGELSE AF UDLÆNDINGES IDENTITET UDLÆNDINGE- OG INTEGRATIONSMINISTERIET

Projektet skal levere it-understøttelsen til udlændingemyndigheders brug af biometriske data til fastlæggelse og kontrol af udlændinges identitet. Projektet er fortsat forsinket med 11 måneder. Projektet rapporterer, at det i ultimo september er sat på pause indtil udgangen af 2021, da konsulentbudgetet i 4. kvartal 2021 er skåret væk.

DOMSDATABASEN DOMSTOLSSTYRELSEN

Projektet skal give gratis adgang til afsagte domme for private såvel som offentlige myndigheder via en selvbetjeningsløsning, hvor man kan søge på tværs af domstolene i hele landet. Projektet er fortsat fordyret med 9,3 mio. og yderligere forsinket siden sidste rapportering, så det nu er 4,5 måneder forsinket. De yderligere afvigelser skyldes primært ændring i projektets holdning til Go-live strategi fra Go-live af den samlede løsning med en tom domsdatabase for offentligheden til en trinvis go-live tilgang, så Domsdatabasen på åbnings-tidspunktet indeholder et antal relevante domme. Projektets ressourcer er voldsomt udfordret i at skulle arbejde parallelt i tre spor. Det forventes, at projektet afslutter i 1. halvår 2022.



EKAPITAL DATA SKATTESTYRELSEN & UDVIKLINGS- OG FORENKLINGSSTYRELSEN

Projektet har til formål at levere et datagrundlag, der understøtter Skattestyrelsen i arbejdsopgaver omkring analyse, sagsbehandling og kontrol. Siden sidste statusrapportering er projektet blevet fordyret, så det nu er fordyret med 8,3 mio. kr. og forsinket med seks måneder. Fordyrelsen skyldes, at projektet og dets allokerede ressourcer blev forlænget til 31. december 2021 som følge af godkendelse af en mindre ændringsanmodning samt et merforbrug i 2021, der primært skyldes, at der er blevet identificeret et merforbrug hos leverandøren. Projektet rapporterer, at der i forbindelse med nedlukningen af projektet er identificeret en backlog af udestående udviklings- og vedligeholdelsesopgaver, der forventes overdraget fra projekt til driftsorganisation. Endvidere udestår Skatteministeriets Porteføljeboards godkendelse af projektets afslutning.

IMPLEMENTERINGS-CENTER FOR TOLD – DMS IMPORT TOLDSTYRELSEN & UDVIKLINGS- OG FORENKLINGSSTYRELSEN

Projektet har til formål at implementere nye EU-lovkrav, som har betydning for data og importprocesser i toldforretningen. Projektet rapporterer, at opstarten af programrelease 2.0 er forsinket, da programrelease 1.0 blev idriftsat med en række kendte fejl og mangler, idet leverandørernes standardløsning havde en lav færdiggørelsesgrad med mange softwarefejl, hvilket medførte mere arbejde i form af fejlrettelser i månederne efter idriftsættelsen. Der er igangsat indledende revurdering af DMS Import ift. de resterende leverancer, som p.t. ikke er afsluttet. De foreløbige analyser indikerer, at de endnu ikke leverede dele af projektet, er større end først vurderet. Ydermere er de resterende leverancer tids- og ressourcemæssigt presset pga. den ekstra ressourceanvendelse til programrelease 1.0. Derudover rapporterer projektet om udfordringer med økonomistyringen.

DAM RIGSPOLITIET

Projektet skal anskaffe og implementere en digital asset management løsning. Projektet har yderligere afvigelser siden sidste statusrapportering, så det nu er forsinket med 4,5 måneder, fordyret med 10,9 mio. kr., og de økonomiske gevinster er forværret med 16,6 mio. kr. Projektet rapporterer, at det er ramt af forsinkelser på grund af forsinkede interne leverancer og manglende godkendelse af kundetest. Den landsdækkende udrulning af løsningen må udskydes til efter sommerferien 2022 – og kan altså ikke gennemføres inden sommerferien, som det ellers var planlagt. I januar 2022 foretages en nærmere replanlægning af projektaktiviteterne i overensstemmelse med ovenstående. Der forventes behov for justering af projektets budget, idet forlængelsen af projektet udløser yderligere omkostninger.

NYX KRIMINALFORSORGEN

Projektet har til formål at styrke og fremtids-sikre kvaliteten af den teknologiske platform for klientsagsbehandling, hvilket skaber grundlag for videre digitalisering af klientområdet. Projektet rapporterer, at aktiviteterne i NyX-projektet har været i bero, mens der blev gennemført en eksterne gennemgang af projektet. Konklusionen af gennemgangen er, at NyX-projektet med en række foreslåede justeringer vil være den rigtige strategi til at tilvejebringe erstatningen for Klientssystemet. Projektet har dog på en lang række punkter har været massivt understyret, idet der har været mere fokus på at påbegynde udvikling end på etablering af styringsmæssige rammer. Samlet set er det vurderingen, at NyX-projektet vil skulle bruge 6-8 måneder bl.a. på at udarbejde et tilstrækkeligt styringsgrundlag samt opnå den nødvendige bevillingsmæssige hjemmel i Finansudvalget.



NØGELTAL OM IT-RÅDETS IGANGVÆRENDE PROJEKTPORTEFØLJE

ANTAL
PROJEKTER

40

ANTAL PROJEKTER
OVER 900 MIO. KR.

4

SAMLEDE FORVENTEDE
PROJEKTUDGIFTER

12,7

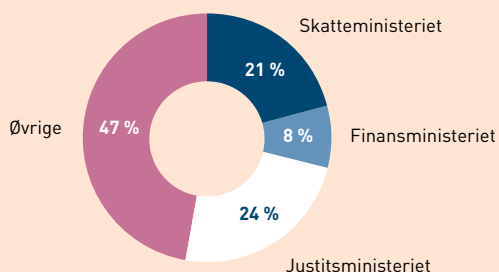
MILLIARDER KRONER

GENNEMSNITLIG
FORVENTET VARIGHED

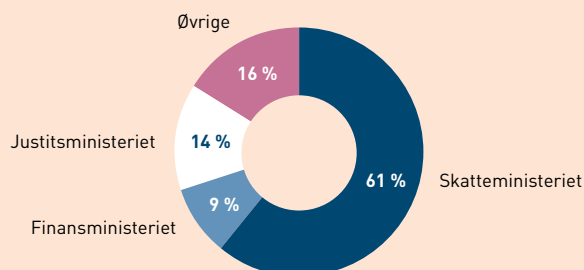
4,9

ÅR

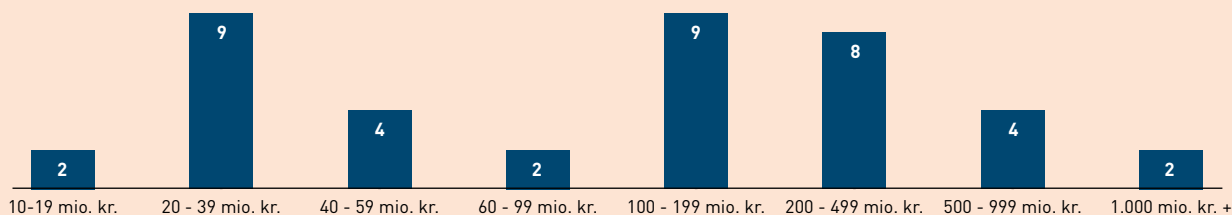
IT-PROJEKTER FORDELT
PÅ MINISTEROMRÅDER



UDGIFTER FORDELT
PÅ MINISTEROMRÅDER



PROJEKTER FORDELT EFTER UDGIFTER





UDVIKLINGEN I IT-RÅDETS PROJEKTPORTEFØLJE

Over de seneste år er der kommet markant flere it-projekter i It-rådets portefølje, og tendensen er, at de bliver både dyrere og længere.

Længere og dyrere it-projekter

Siden første gang It-rådet tildelte trafiklys til statslige it-projekter i 2012, er antallet af projekter i rådets portefølje steget markant. Flere og flere projekter får tildelt røde og gule trafiklys, og denne udvikling er accelereret fra 2. halvår 2018 og frem til 2. halvår 2021.

De samlede projektudgifter for It-rådets igangværende projektportefølje er steget væsentligt fra 2018 til 2021. I 2018 var der flest projekter med samlede forventede udgifter under 100 mio. kr., mens der i 2021 er flest projekter med samlede forventede udgifter over 100 mio. kr. I 2. halvår 2018 udgjorde den samlede projektportefølje cirka 4,5 mia. kr., mens den i 2. halvår 2021 udgør 12,7 mia. kr. Antallet af igangværende projekter i porteføljen har ligget på samme niveau de seneste par år

og er derfor ikke steget tilsvarende med projektudgifterne. Det viser, at myndighederne i dag igangsætter langt flere store projekter sammenlignet med tidligere.

Samtidig er de igangværende projekters forventede varighed – fra start analysefase til slut gennemførelsesfase – steget markant i 2. halvår 2021. Et projekt i 2021 forventes i gennemsnit at vare 4,9 år, mens den forventede varighed har ligget på 4 år de seneste par år. Stigningen skyldes både, at nye projekter i It-rådets portefølje fra projektopstart er planlagt med en lang tidshorison, og at flere projekter har svært ved at overholde tidsplanerne og er for lang tid om at komme i mål. De rapporterede forsinkelser i 2. halvår 2021 spænder fra cirka 14 dage til 2,3 år.

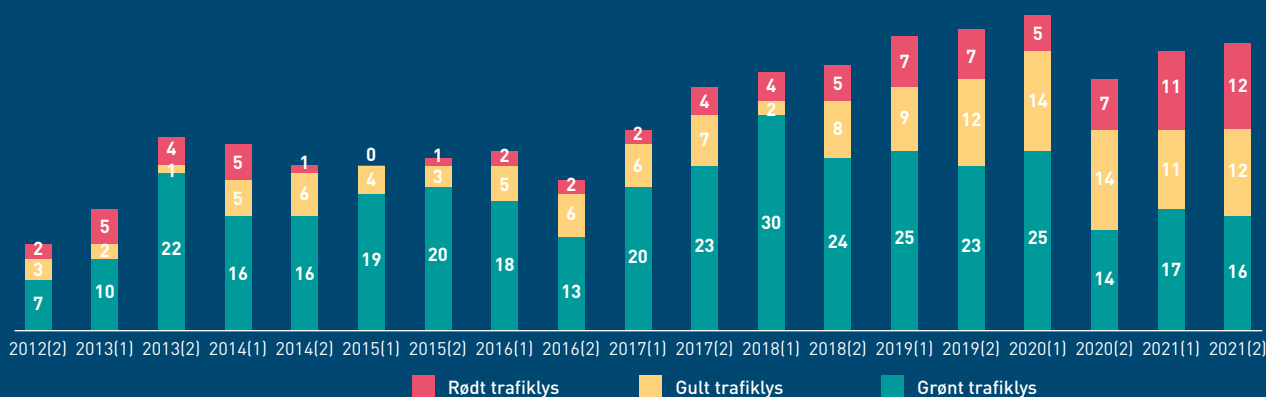
Store og lange projekter er ofte komplekse, vanskeligere at styre og mere risikodrivende. Derfor

opfordrer It-rådet til, at myndighederne fokuserer på at reducere scope i planlægningen af projekterne og fra start opdeler de store projekter i flere mindre projekter, som leverer selvstændig værdi. It-rådet bemærker endvidere, at der er færre af de mindre projekter i rådets portefølje sammenlignet med tidligere.

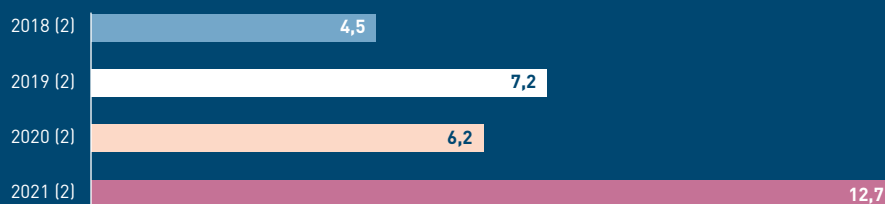
Projekterne i porteføljen har forskellige formål. I dag er it-projekter ikke længere udelukkende projekter, der har til formål at sætte strøm til papir. De er snarere udskiftninger af eksisterende systemer eller allerede digitaliserede arbejdsgange. Det kan betyde, at digitalisering er blevet en mere kompleks opgave, som kræver andre ressourcer og kompetencer end tidligere. En medvirkende årsag til udviklingen i røde og gule trafiklys kan derfor være, at projekternes karakter har ændret sig over de seneste 10 år.



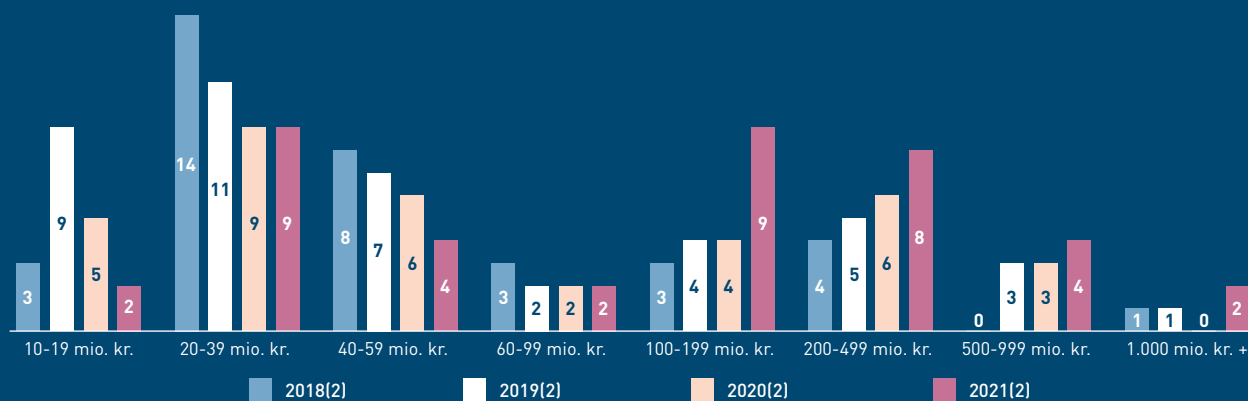
FORDELING AF TRAFIKLYS FRA 2012-2021



PROJEKTERNES FORVENTEDE UDGIFTER FRA 2018-2021 (MIA. KR.)



PROJEKTER FORDELT EFTER UDGIFTER FRA 2018-2021



GENNEMSITLIG FORVENTET VARIGHED FRA 2018-2021 (ÅR)





ANALYSE AF ÅRSAGER TIL RØDE OG GULE TRAFIKLYS FRA 2018-2021

It-rådet har gennemført en analyse af de primære årsager til, at it-projekter har fået tildelt gule og røde trafiklys. Analysen viser, at de primære årsager for 79 pct. af projekterne vedrører utilstrækkelig ledelsesmæssig prioritering, leverandørforhold, afhængigheder til EU eller andre politiske processer samt utilstrækkelige analyser.

Forsinkelser og fordyrelser kendetegner særligt de større it-projekter

Af de projekter, der er en del af It-rådets portefølje i analyseperioden fra 1. halvår 2018 til og med 2. halvår af 2021, er 66 pct. af dem blevet tildelt mindst ét gult eller rødt trafiklys. Størstedelen af projekterne oplever således væsentlige udfordringer i løbet af deres levetid, som giver udslag i flere røde og gule trafiklys.

84 pct. af de store it-projekter med udviklingsomkostninger over 60 mio. har fået tildelt gule og røde trafiklys, mens dette er tilfældet for 55 pct. af projekterne under 60 mio. kr. Kun fem ud af 32 projekter over 60 mio. kr. har udelukkende fået grønne trafiklys i deres levetid. Udviklingen tydeliggør behovet for, at de større projekter nedbrydes, så der er sammenhæng mellem scope, forventet økonomi og varighed.

TILGANG TIL ANALYSEN AF ÅRSAGER TIL GULE OG RØDE TRAFIKLYS

Med henblik på at undersøge årsagerne til, at statslige it-projekter får tildelt gule og røde trafiklys, har It-rådet udført en analyse baseret på projekternes statusrapporteringer til It-rådet. Analysen belyser, hvad der vurderes at være den primære og udslagsgivende årsag til, at et projekt går i gul og/eller rød. Hvert projekt er tildelt én overordnet kategori, der afspejler den primære årsag. Tildelingen af gule eller røde trafiklys sker på baggrund af It-rådets vurdering af projekternes status og fremdrift. Blandt andet har følgende målbare parametre indflydelse på vurderingen: Forventede projektudgifter, overholdelse af tidsplan samt forventninger til realisering af økonomiske og ikke-økonomiske gevinster. Årsagerne til, at et projekt afviger i forhold til tid, økonomi eller gevinster, er oftest flere og sammenhængende, og derfor er der usikkerhed behæftet ved analysens fokus på primære årsager. Analysens fokus på årsager, og ikke graden af overskridelser, betyder, at der ikke skelnes mellem gule og røde trafiklys.

Resultaterne baserer sig på data fra perioden 1. halvår 2018 til og med 2. halvår 2021, hvor i alt 57 projekter i It-rådets portefølje er blevet tildelt ét eller flere gule og/eller røde trafiklys. 31 projekter har fået mindst ét rødt trafiklys, mens 26 projekter har fået mindst ét gult trafiklys, men ingen røde. Det er en underliggende antagelse, at en replanlægning af et projekt adresserer de udfordringer, der har ført til et gult eller rødt trafiklys. Derfor anses årsagerne til gule/røde trafiklys henholdsvis før og efter en replanlægning som værende uafhængige. Inden for analyseperioden gør dette sig gældende for ni ud af 57 projekter, hvorfor analysen i alt tæller 66 observationer.



KATEGORIER I ANALYSEN

Ledelse

Udfordringer, der opstår som følge af, at topledelsens bevågenhed omkring og involvering i projektet er utilstrækkelig. Kategorien er opdelt i følgende tre underkategorier.

- Projektet prioriteres ikke
Forretningen prioriterer fx, at interne og eksterne medarbejders tid bruges på andre opgaver og/eller projekter.
- Utilstrækkelige ressourcer/bemanding
Projektet har ikke haft de rigtige ressourcer fx som følge af, at det ikke har været muligt at rekruttere, at der ikke har været tilstrækkelig økonomi til at rekruttere, eller at der ikke har været et tilstrækkeligt fokus på at rekruttere eller onboardede medarbejdere med de rigtige kompetencer.
- Scopecreep
Projektets scope og omfang vokser ud over, hvad der var forudsat i projektet uden en gennemgribende grund til forøgelsen af scope. Det kan dog også være scopecreep, hvor ledelsen enten ikke opdager det eller først sent reagerer på det.

Leverandørforhold

Udfordringer, der opstår hos eller i samarbejdet med leverandøren efter kontraktindgåelse, fx hvis leverandøren underestimerer opgaven, leverancerne ikke er af tilstrækkelig kvalitet, eller projektet ikke prioriteres hos leverandøren.

EU/politiske afklaringer

Udfordringer, der opstår grundet afhængigheder til EU eller andre politiske processer fx forsinkede eller ændrede lovgrundlag, ændrede idriftsættelsesstrategier eller lignende.

- Analyse
Udfordringer, der opstår som følge af, at der i projektgruppen ikke er tilstrækkelig viden om forretningen eller den opgave, projektet skal understøtte, og som på denne baggrund gør det vanskeligt for projektet at udarbejde en realistisk plan for udførelse. Kategorien er opdelt i følgende to underkategorier:
- Undervurdering af kompleksitet
Udfordringer, der opstår, hvis opgaver, udgifter eller andet er underestimeret, fx grundet manglende forståelse af forretningens opgaver eller forhold, som ikke nødvendigvis kunne være analyseret nærmere fra start.
- Manglende analyse
Udfordringer, der kunne være udbedret ved flere eller mere dybdegående analyser eller bedre forståelse af de aktuelle forretningsforhold.

Udbud og anskaffelse

Udfordringer relateret til udvikling af udbud (forkerte estimater eller kriterier), tilbud fra eller udvælgelse af leverandører eller lignende.

Andre kategorier

Udfordringer, der er relateret til kategorierne: Organisatorisk implementering og forandring, udvikling og teknik, design og test, og andre årsager.



Årsager til røde og gule trafiklys

Analysen viser, at der er fire dominerende kategorier, der samlet udgør 79 pct. af de primære årsager til projekternes røde og gule lys: Ledelse, leverandørforhold, afhængigheder til EU eller andre politiske processer samt analyse.

Ledelse

For 26 pct. af projekterne, som er blevet tildelt et gult eller rødt trafiklys mellem 2018 og 2021, vurderes ledelse som den udslagsgivende årsag, da topledelsens bevågenhed og involvering ikke har været tilstrækkelig. Det har fx medført, at flere projekter er blevet forsinkede, fordi myndigheden ikke har haft nok tilgængelige ressourcer på tværs af organisationen til at dække leverancerne på alle igangsatte projekter. Andre projekter nedprioriteres på grund af tidsbestemte forhold, fx Covid-19, som i en periode optager specifikke ressourcer

inden for et ministerområde. At mange it-projekter oplever udfordringer med topledelsens prioritering kan indikere, at den professionalisering af it-projektstyringen, som har været stigende det seneste årti, er stagneret.

Selvom myndighederne har arbejdet mere målrettet med at tilrettelægge og gennemføre it-projekter, sættes der stadig større og mere komplekse projekter i gang, end hvad myndighederne kan gennemføre succesfuldt uden væsentlige afvigelser. Derfor er det fortsat afgørende, at der er tæt ledelsesmæssig bevågenhed om projekternes planlægning og gennemførelse samt, at topledelsen har kompetencer til at træffe de rette beslutninger.

Analysen viser, at topledelsens bevågenhed er betydeligt større på de store projekter end på de mindre. 41 pct. af projekterne under 60 mio. kr. er blevet tildelt et gult

eller rødt trafiklys som følge af utilstrækkelig ledelsesmæssig prioritering, mens den tilsvarende andel blandt projekter over 60 mio. kr. er 12 pct.

Frem til april 2021 skulle it-projekter med udviklingsomkostninger på 60 mio. kr. eller derover forelægges Folketingets Finansudvalg inden offentliggørelse af udbud. Grænsen er nu hævet til 70 mio. kr.¹ Analysens resultater kan indikere, at forelæggelse for Folketingets Finansudvalg kan medføre, at topledelsen i højere grad involveres i udformningen af projektets plan for gennemførelse samt gevinstrealisering. Processen kan være medvirkende til, at ledelsen får et større ejerskab til projektets leverancer og gevinster, hvilket er med til at sikre, at de bliver realiseret. Resultaterne af analysen indikerer samlet set, at it-ressourcer og kompetencer i myndighederne i højere grad prioriteres på de større frem for de mindre projekter.

¹ Majoriteten af projekterne i analyseperioden er igangsat før april 2021, hvorfor analysen tager udgangspunkt i 60 mio. kr. som skillelinje mellem henholdsvis mindre og større projekter i porteføljen.



66 %

AF PROJEKTERNE HAR FÅET TILDELT MINDST ÉT GULT ELLER RØDT TRAFIKLYS I 1. HALVÅR 2018 – 2. HALVÅR 2021

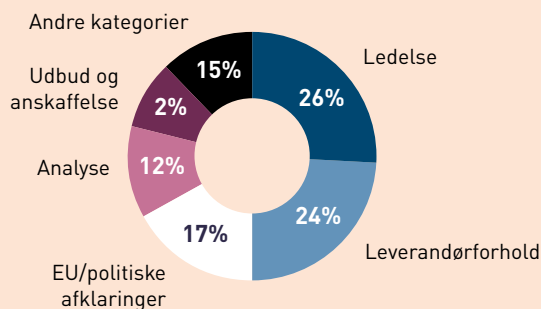
55 %

AF PROJEKTERNE **UNDER** 60 MIO. KR. HAR FÅET MINDST ÉT GULT ELLER RØDT LYS I 1. HALVÅR 2018 – 2. HALVÅR 2021

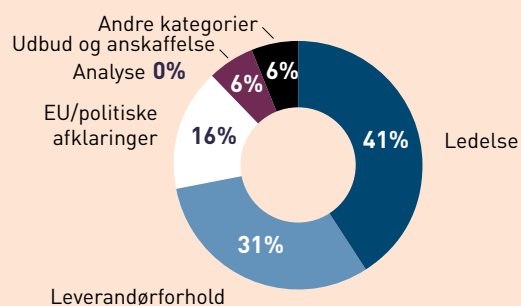
84 %

AF PROJEKTERNE **OVER** 60 MIO. KR. HAR FÅET MINDST ÉT GULT ELLER RØDT LYS I 1. HALVÅR 2018 – 2. HALVÅR 2021

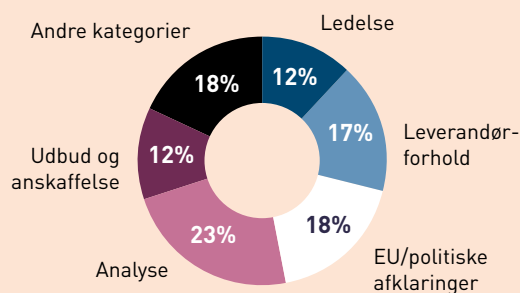
PRIMÆRE ÅRSAGER TIL RØDE OG GULE TRAFIKLYS



PROJEKTER MED UDVIKLINGSOMKOSTNINGER UNDER 60 MIO. KR.



PROJEKTER MED UDVIKLINGSOMKOSTNINGER OVER 60 MIO. KR.





Leverandørforhold

For 24 pct. af projekterne vurderes leverandørforhold som den primære årsag til overskridelser, fordi projekterne har udfordringer med leverandøren efter kontraktindgåelse. Flere projekter er blevet tildelt et gult eller rødt trafiklys, fordi leverancerne er forsinkede, eller kvaliteten af dem er utilstrækkelig. It-rådet bemærker, at udfordringer med leverandøren både kan skyldes, at leverandøren ikke leverer den aftalte kvalitet, og at myndighedens leverandørstyring ikke er tilstrækkelig.

31 pct. af projekterne med udviklingsomkostninger under 60 mio. kr. er blevet tildelt et gult eller rødt trafiklys grundet leverandørforhold, mens den tilsvarende andel blandt projekter over 60 mio. kr. er 17 pct. Forskellen kan skyldes, at de mindre projekter ikke prioriteres lige så højt hos leverandørerne, men kan også være et resultat af, at myndighedens egen ledelse ikke prioriterer projektet og leverandørstyringen.

EU/politiske afklaringer

Den tredje mest hyppige årsag til røde og gule trafiklys vedrører afhængigheder til EU eller andre lovgivningsprocesser. 17 pct. af projekterne oplever at måtte vente eller blive tilpasset undervejs i projektforløbet, fx hvis udarbejdelsen og godkendelsen af lovgivningen bliver forsinket. Det viser, at tildelingen af et rødt eller gult trafiklys ikke altid skyldes utilstrækkelig projektstyring, men også udefrakommende forhold.

Utilstrækkelig analyse og undervurdering af kompleksitet på de større projekter

12 pct. af projekterne er blevet tildelt et gult eller rødt trafiklys som følge af utilstrækkelige analyser eller undervurdering af kompleksitet. Analyse og afklaring af blandt andet projektets formål, omfang, ressourcebehov, risici og afhængigheder er afgørende for, at myndigheden kan udarbejde en plan, der

giver de bedste betingelser for projektets gennemførelse.

Ingen projekter med udviklingsomkostninger under 60 mio. kr. er blevet tildelt et gult eller rødt trafiklys som følge af forhold relateret til analyse, mens dette er tilfældet for 23 pct. af projekterne over 60 mio. kr. Blandt de 23 pct. gælder det kun projekter med udgifter over 500 mio. kr. Den udslagsgivende årsag er, at opgaven efter projektets start har vist sig at være større og mere kompleks end først antaget, hvilket har medført, at den oprindelige plan ikke kunne overholdes. It-rådet bemærker, at løsningen på dette ikke nødvendigvis er en større og længere analysefase, men derimod højere kvalitet af analyserne. Undervurderingen af kompleksitet afspejler også, at myndighederne ikke har tilstrækkeligt fokus på at nedbryde kompleksiteten i projekterne tidligt i processen.







STYRELSEN FOR DATAFORSYNING OG EFFEKTIVISERINGS ERFARINGER MED LER-PROJEKTET

INTERVIEW

Niels Nepper-Christensen

Funktionsleder, Styrelsen for Dataforsyning og Effektivisering

Tilknyttet LER-projektet og har bl.a. det overordnede ansvar for realisering af projektets gevinster.



LER-projektet fra Styrelsen for Dataforsyning og Effektivisering er gennemført inden for planlagt budget og tidsplan. Niels Nepper-Christensen, der har arbejdet på projektet, giver sit bud på, hvad der har været afgørende for, at projektet er forløbet succesfuldt.

I 2016 blev projektet *Udveksling af data om nedgravet infrastruktur* initieret som en del af den fælles-offentlige digitaliseringsstrategi 2016-2020. Projektet skulle understøtte visionen om at give gode vilkår for vækst gennem offentlig digitalisering og det særlige fokus på forbedring og effektivisering af forsyningssektoren. Formålet med projektet er at videreudvikle Ledningsejerregistret (LER) til LER 2.0, en digital infrastruktur

til udveksling af standardiserede ledningsoplysninger. Det muliggør automatisering og mere effektive arbejdsgange hos entreprenører og andre graveaktører samt giver færre graveskader og administrationsomkostninger.

Hvad er status på projektet lige nu?

Primo 2020 har vi sat LER 2.0 i drift og er i en indfasningsperiode. Projektet har en lidt tricky side, for det er i en periode frivilligt at bruge løsningen. Så vi står med en slags salgsopgave, hvor vi forsøger at gøre det attraktivt for ledningsejerne at overgå frivilligt til det nye system hurtigere. Vi bruger også en del tid på at sikre kvaliteten af leverancen. Efter brugerne er begyndt at anvende det nye system, bliver vi hele tiden klogere på, hvordan de bruger det og på forskellige forbedringsmuligheder.

Hvad har været afgørende for, at projektet er forløbet godt?

Der er fem ting, jeg gerne vil fremhæve. For det første har en helt afgørende faktor været inddragelsen af aktørerne. Man må rose forarbejdet bag den fællesoffentlige digitaliseringsstrategi, fordi der allerede i kommissoriet stod, at forankringen hos aktørerne var

helt central. Derfor kunne vi udvikle en løsning, som rent faktisk efterspørges hos aktørerne, og hvor der er proportionalitet i forhold til de krav, man stiller – et it-system, der forholder sig til den virkelighed, som aktørerne agerer i. Helt konkret har vi haft en følgegruppe med 18 primære aktører fra brancheorganisationer og offentlige myndigheder. Gruppen har haft 12 hel-dagsmøder, og det har givet stor værdi i forhold til at skabe konsensus og fælles viden om, hvad der var vigtigt for de forskellige parter. Det hjælper os også utroligt meget nu, i forankringsfasen, at vi stadig har et netværk og en tillid hos aktørerne, fordi de føler sig lyttet til og inddraget.

For det andet har det, at vi genbesøgte vores tidsplan, været afgørende for projektets succes. Det var et af de råd, vi fik fra It-rådet: At projektet kunne drage fordel af at genbesøge tidsplanen og sikre, at den var delt op i realistiske og meningsfulde bidder. Vi justerede tidsplanen ret tidligt i projektet og var åbne om det til aktørerne, så vi undgik at miste opbakning. Det fungerer meget bedre end at holde fast i en urealistisk tidsplan, hvor man må udsætte af flere omgange tættere på go-live.



For det tredje fulgte vi en anbefaling fra It-rådet om at etablere en intern styregruppe i styrelsen bestående af kontorchefer og en vicedirektør. Med et projekt af den her størrelse har vi været afhængige af leverancer fra andre kontorer i huset, fx til udarbejdelse af vores datamodel, review af kravsspecifikation og evaluering af udbudsmateriale. Styregruppen betød, at projektet blev prioriteret højt, at det var klart, hvornår forskellige kontorer skulle afsætte ressourcer, og at projektet blev forankret opad i styrelsen.

For det fjerde var det afgørende, at vi fik udarbejdet et rigtig godt udbudsdesign. Vi kørte et udbud med prækvalifikation, og det var meget gavnligt at sortere ned til tre leverandører relativt hurtigt, så vi kunne fokusere på dem. Samtidig var vi glade for at køre udbud med forhandling. Vi havde tilbudsgiverne inde til møder om, hvad de kunne gøre anderledes i deres tilbud, og hvor der var forbedringspotentialer i udbudsmaterialet. Det forbedrede de tilbud, vi fik, markant. Efter kontrakten var indgået, havde vi også en afklaringsfase, hvor vi gennemgik de

forskellige emner og tilpassede kravsspecifikationen. Det sikrede, at leverandøren præsterede tidligt i processen og gjorde, at vi fik kickstartet samarbejdet på en god og grundig måde.

Det kan lyde åbenlyst, men kontinuiteten, altså at det har været de samme mennesker, der har været på projektet, har også været afgørende. Det er kun projektleder, Jesse Goodman, som ikke er i styrelsen længere, og han stoppede først efter projektet var afsluttet. Der var også flere medarbejdere med på projektet, som havde siddet i driftsorganisationen i mange år. Det betød meget for succesen.

Hvordan arbejder I med realiseringen af projektets gevinster?

At agere sælger og fortælle om, hvorfor det er en god idé frivilligt at bruge den nye løsning, er lidt en uvant rolle for os embedsmænd. Men vi bruger mange ressourcer på at fortælle om, hvordan man kan overgå til den nye løsning, og hvad fordelene er ved det. Og så lytter vi naturligvis, når brugerne har ønsker til hvad, der kunne være ander-

ledes, så det bliver simplere og mere attraktivt for dem at skifte.

Ved brug af det nye LER 2.0 skal ledningsejerne udveksle ledningsoplysningerne automatisk og i et bestemt format. Det kræver en digitaliseringsrejse hos de enkelte ledningsejere, og det er meget forskelligt hvor modne ledningsejerne er på nuværende tidspunkt. Mange har brug for ekstern hjælp fra tjenesteydere, det vil sige it-virksomheder, der hjælper dem med at integrere til det nye LER. Hvis ledningsejerne i forvejen har digitaliseret deres ledningsoplysninger, bliver de hurtigt klar til at gå på LER 2.0. Men kommer de fra et stadie, hvor deres ledningsoplysninger ligger nede i kælderen på papir, og de først skal digitaliseres, og de skal have etableret en løsning til at udlevere dem automatisk, så har de brug for hjælp. Derfor er tjenesteyderne gatekeepers for ledningsejernes overgang til LER 2.0, og vi bruger en del ressourcer på at være i dialog med dem.

Vi fortsætter også med at være aktive ude blandt brugerne, så vi på den måde hele tiden vinder nye ambassadører for det nye LER 2.0.





DE STATSLIGE PROJEKTERS GEVINSTREALISERING

Størstedelen af myndighederne oplyser, at de forventer at realisere de styrende gevinster i deres projekter, hvilket er positivt. Men myndighedernes gevinstrapporteringer viser, at der fortsat er behov for at have fokus på arbejdet med gevinstrealisering i statens it-projekter.

Gevinster skal være styrende for it-projekter

Arbejdet med gevinster spiller en afgørende rolle og bør være det centrale omdrejningspunkt for styringen af it-projekter. Gevinsterne beskriver og opgør den værdi, myndigheden opnår ved at opfylde projektets formål. Et projekts gevinster er derfor en nedbrydning og operationalisering af formålet. Gevinster skal være målbare og være et resultat af den forandring, som et projekt har afstedkommet. Det kan fx være højere brugertilfredshed, bedre kvalitet, hurtigere sagsbehandling eller lavere omkostninger.

Myndighedernes forventninger til gevinstrealisering

Det seneste år har It-rådet modtaget gevinstrapporteringer fra 12 myndigheder for i alt 20 afsluttede projekter. Ud af de 20 projekter forventer 16 at realisere det forventede niveau af gevinster, og de rapporterer generelt, at implementeringen og ibrugtagningen af løsningerne er foregået succesfuldt. Projekterne fremhæver, at driften kører som planlagt, og at løsningen er taget godt imod af brugerne.

Ét projekt ud af de 20 forventer at realisere flere gevinster end forventet, da projektet har oplevet en større tilslutning og anvendelse af it-løsningen end forventet.

Tre ud af de 20 projekter forventer at realisere færre gevinster end forventet. To af disse rapporterer, at den tekniske løsnings karakter ikke har muliggjort realisering af gevinsterne. Det sidste projekt rapporterer, at gevinstrealiseringen for ét af projektets gevinster ikke har kunnet opgøres grundet en forsinket lovgivningsproces.

It-rådet finder det positivt, at myndighederne oplyser, at de forventer at realisere langt størstedelen af gevinsterne i de afsluttede projekter. Myndighedernes rapporteringer bærer præg af, at projekterne befinder sig i et tidligt stadie i realiseringsfasen, hvor projekterne stadig har implementeringsaktiviteter og er ved at stabilisere driften af løsningerne. It-rådet oplever i den forbindelse, at det er vanskeligt at vurdere, hvorvidt gevinstrealiseringen afspejler endeligt indfrie gevinster eller snarere en fortsat forventning om, at gevinsterne bliver indfriet over de næste år.

MYNDIGHEDERNES GEVINST-RAPPORTERING TIL STATENS IT-RÅD

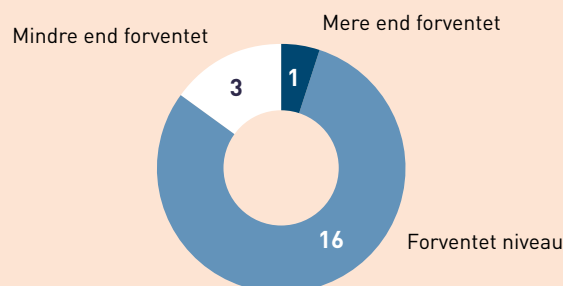
Myndighedernes rapportering på gevinstrealisering baserer sig på myndighedernes selvevaluering. Statens it-projektmodel understøtter en systematisk tilgang til myndighedernes arbejde med gevinstrealisering gennem alle projektets faser. I gennemførelsesfasen statusrapporterer et projekt halvårligt på forventninger til realisering af gevinsterne i projektet. Efter projektafslutning og i det første år efter realiseringsfasen indsender myndighederne status på gevinstrealisering herunder status på it-idriftsættelse og den organisatoriske implementering af den nye it-løsning. Myndighederne rapporterer status for realiseringen af projekternes økonomiske og ikke-økonomiske gevinster på det givne tidspunkt og vurderer forventningen til opnåelse af det samlede gevinstbillede.



20

PROJEKTER HAR GEVINSTRAPPERET

I HVILKEN GRAD FORVENTER MYNDIGHEDEN AT REALISERE PROJEKTETS GEVINSTER?



PROJEKTER, DER HAR GEVINSTRAPPERET

PROJEKT	INSTITUTION
Digitalt Kørekort	Digitaliseringsstyrelsen
Digitalt sundhedskort	Digitaliseringsstyrelsen
Orkestreringskomponent	Digitaliseringsstyrelsen
Frie Data	DMI
Projekt Tidsstyring	Forsvarsministeriets Personalestyrelse
VetStat	Fødevarestyrelsen
Grundmodel 4-projektet	Landbrugsstyrelsen
It-understøttelse af Monitorering	Landbrugsstyrelsen
Ny Kundeportal	Landbrugsstyrelsen
LEMUR	Lægemiddelstyrelsen
Datakvalitet – fra angivelse til opkrævning	Skattestyrelsen
EESSI	Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering
HIP – Del 1	Styrelsen for Dataforsyning og Effektivisering
SAV (Samling af Vandløbsdata)	Styrelsen for Dataforsyning og Effektivisering
Udveksling af data om nedgravet infrastruktur (LER)	Styrelsen for Dataforsyning og Effektivisering
Fælles pilotafprøvning	Sundhedsdatastyrelsen
Udvikling af det digitale coronapas	Sundhedsdatastyrelsen
Implementeringscenter for inddrivelse (ICI)	Udviklings- og Forenklingsstyrelsen
Projekt Deleøkonomi	Udviklings- og Forenklingsstyrelsen
Statens Budgetsystem	Økonomistyrelsen



Forbedringspotentialer til gevinstrealisering

Siden revideringen af projektmodellen i 2018 har It-rådet oplevet, at myndighederne arbejder mere målrettet med gevinster i projekterne. Selvom det overordnet ser positivt ud med myndighedernes realisering af gevinster, bemærker It-rådet, at der er potentiale for at forbedre kvaliteten af myndighedernes gevinstrapporteringer.

It-rådet observerer, at

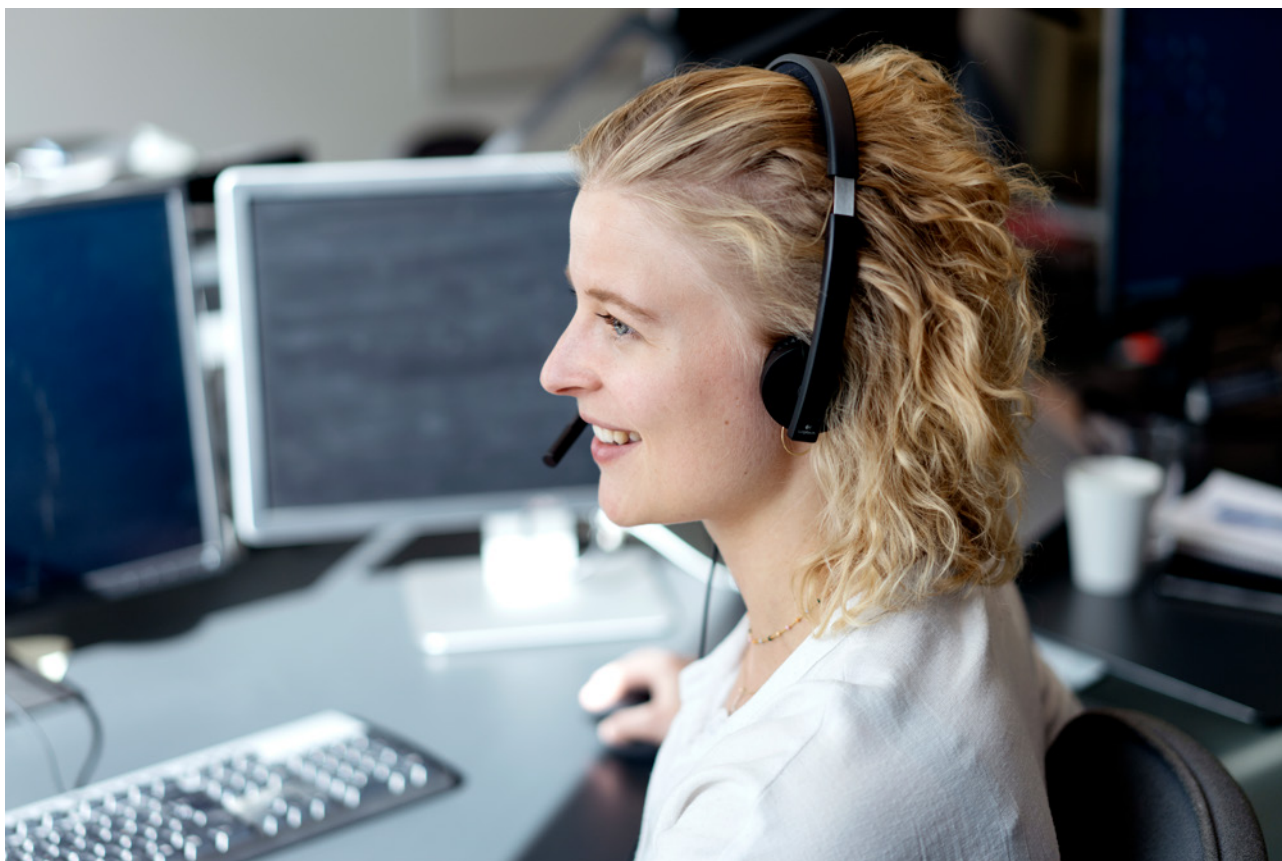
- Myndighederne for ofte opsætter for mange gevinster i projekterne, hvilket kan resultere i, at der ikke bliver fulgt op på alle gevinsterne i tilstrækkeligt omfang. It-rådet anbefaler generelt, at et projekt højest har 1-4 styrende gevinster.
- Der tildeles ikke et ansvar for gevinsterne til enkeltpersoner/

roller i organisationen, hvilket medfører, at der ikke følges op på de styrende gevinster efter styregruppen nedlægges ved overgangen til realiseringsfasen.

- Myndighederne tager ikke aktivt stilling og opdaterer ikke deres gevinstrealiseringsplaner undervejs i projektet. Det sker hverken løbende i projektets levetid eller før projektafslutning, hvis der fx er ændringer i scope undervejs.
- Myndighederne betragter gevinsterne som realiserede, når projektets it-løsning er implementeret og idriftsat vellykket uden at følge aktivt op på, om gevinsterne forventede værdi realiseres.
- Generelt rapporterer myndighederne projekternes gevinster som realiseret uden at have opgivet et resultat på gevinsten ud fra den

måleenhed (fx antal eller pct.), som var opstillet i projektet. Dette gør det svært at gennemskue den aktuelle realiseringsgrad og den forventede slutrealisering af gevinsterne.

It-rådet vil fortsætte med at følge og understøtte myndighedernes arbejde med gevinstrealisering i projekternes indledende faser og i den løbende styring af projekterne. It-rådet opfordrer til, at myndighederne sikrer en robust overlevering af gevinsterne til forretningen, og at forretningen så tidligt som muligt påtager sig ejerskabet af gevinsterne og gevinstrealiseringen. It-rådet vil derfor tilpasse it-projektmodellen til bedre at understøtte myndighedernes arbejde med gevinster i de statslige it-projekter.





STATUS PÅ STYRINGEN AF STATENS IT-SYSTEM- PORTEFØLJER





OVERBLIK OVER SYSTEMTILSTANDEN I STATEN

41 myndigheder har nu været til review ved It-rådet. For mange myndigheder har deres review givet værdi og bidraget til overblik over systemporteføljen. Resultaterne fra reviews viser, at der er betydelige udfordringer med systemtilstanden² for de kritiske it-systemer. Dog har de fleste systemer udfordringer på få parametre for utilstrækkelig systemtilstand.

Myndigheder har fået overblik over deres systemporteføljer

Den første treårige periode med review af myndighedernes it-systemporteføljer er nu afsluttet, og 41 myndigheder har gennemgået review. Dette giver for første gang It-rådet et samlet overblik over tilstanden af størstedelen af den statslige it-systemportefølje og de

udfordringer, myndighederne står overfor.

De 41 reviewede myndigheder har it-omkostninger for cirka 8,7 mia. kr. årligt, hvilket svarer til 92,5 pct. af statens samlede it-omkostninger. Tal fra myndighedernes årsrapporter viser, at staten bruger cirka 9,4 mia. kr. årligt på it. Det er en stigning på 0,8 mia. kr. i forhold til året før. Statens stigende forbrug på

it-området understreger vigtigheden af at have overblik over og sikre en optimal anvendelse af de statslige midler til it. Derfor er det også positivt, at myndighederne i forbindelse med review hos Statens It-råd har oplevet, at de får et bedre overblik over deres it-systemportefølje og udfordringerne i den, samt et bedre grundlag for at prioritere deres indsatser.



² Definitionen af utilstrækkelig systemtilstand fremgår af boksen på s. 46.



SAMLEDE ÅRLIGE IT-OMKOSTNINGER I STATEN ER CIRKA

9,4

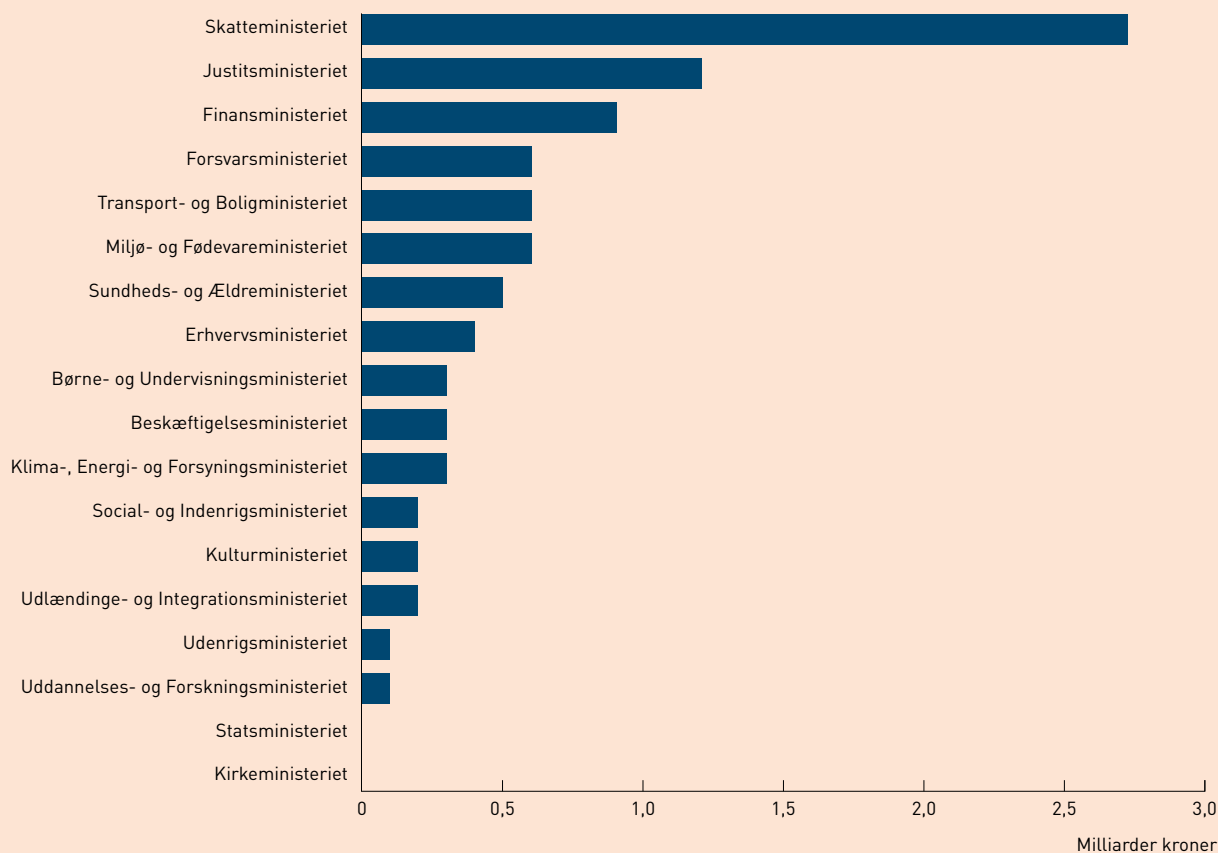
MILLIARDER KRONER

SAMLEDE ÅRLIGE IT-OMKOSTNINGER FOR REVIEWEDE MYNDIGHEDER ER CIRKA

8,7

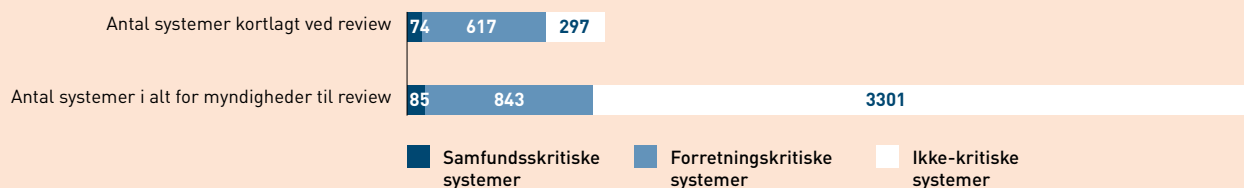
MILLIARDER KRONER

MINISTEROMRÅDERNES ÅRLIGE IT-OMKOSTNINGER I 2020 (MIA. KR.)



Myndighedernes årlige it-omkostninger er indsamlet fra årsrapporterne for 2020. Ministerområderne er derfor fremstillet efter daværende ressortfordeling. Omkostningerne er baseret på myndighedernes selvrapporterede data og vurderinger og er behæftet med en vis usikkerhed.

ANTAL KORTLAGTE SYSTEMER IFT. SAMLET ANTAL IT-SYSTEMER HOS REVIEWEDE MYNDIGHEDER





Der er huller i kortlægningen

Det er et krav i model for porteføljestyring, at myndighederne som minimum kortlægger deres samfundskritiske og forretningskritiske it-systemer. Dette skal sikre, at myndighederne får et overblik over tilstanden af deres væsentligste systemer. Der er forskel på, hvordan de enkelte myndigheder definerer et it-system. Nogle myndigheder arbejder eksempelvis med grupper af systemer, mens andre har en tilgang, hvor enkelte komponenter anses som systemer. Derfor er der også stor forskel på, hvor mange it-systemer, de forskellige myndigheder angiver, at de har, og i antallet af kortlagte systemer.

Myndighederne har kortlagt 74 ud af 85 samfundskritiske it-systemer, svarende til cirka 87 pct., og 617 ud af 843 forretningskritiske it-systemer, svarende til cirka 73 pct. Omkring en fjerdel af de kritiske

it-systemer i staten er således ikke kortlagt. Det betyder, at myndighederne har begrænset indsigt i tilstanden for en væsentlig del af de systemer, som er vigtigst for deres kerneopgaver og for samfundet. It-rådet finder dette kritisabelt.

”It-rådet anbefaler, at myndighederne fortsætter arbejdet med at konsolidere deres it-systemportefølje. Porteføljestyring forudsætter et samlet overblik over systemer og arkitektur, systematisk opfølgning på systemernes tilstand, og om de fortsat understøtter forrettningens behov.

Kortlægningsgraden for ikke-kritiske og mindre omkostningstunge systemer er med sine 9 pct. markant lavere end ved de kritiske systemer. Det er en af grundene til, at 61 pct. af de reviewede myndigheders it-omkostninger ikke er kortlagt.

Det er forståeligt ud fra en væsentlighedsbetragtning i forhold til de enkelte it-systemer, men hvis porteføljestyringen skal udføres på et oplyst grundlag, er det vigtigt også at have indsigt i de ikke-kritiske systemer. It-rådet opfordrer til, at myndighederne kortlægger så stor en del af deres samlede portefølje som muligt, så der er størst mulig klarhed over udfordringerne i porteføljen. Det forbedrer myndighedernes muligheder for at prioritere og sikre, at systemporteføljerne er vedligeholdte, opdaterede og sikre.

DEFINITION AF KRITIKALITET

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

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

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

GRUNDLÆG FOR REVIEW VED IT-RÅDET

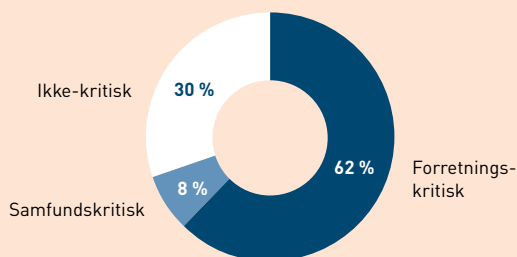
Model for porteføljestyring af statslige it-systemer er et styringsværktøj, der skal støtte ledelsen i at foretage en strategisk prioritering i forhold til it-systemporteføljen. Modellen er todelt og indeholder en kortlægning af porteføljen og udarbejdelse af en it-handlingsplan. I kortlægningen af systemporteføljen skal myndigheden for hvert it-system besvare en række spørgsmål inden for de seks dimensioner:

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

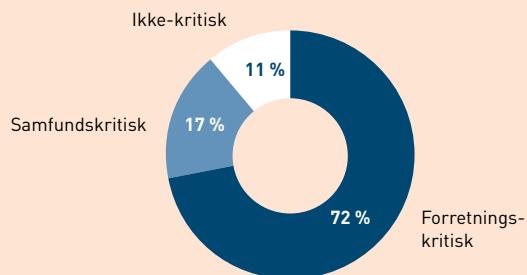
Kortlægningen giver et overblik over den nuværende tilstand på it-system porteføljen, som understøtter ledelsen i at sætte en strategisk retning.



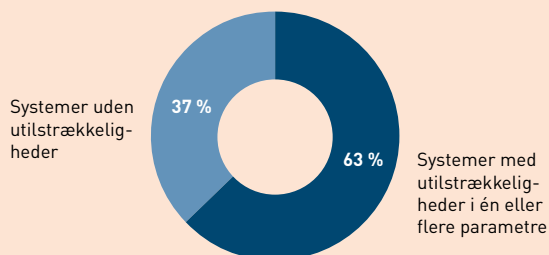
KORTLAGTE IT-SYSTEMER FORDELT PÅ KRITIKALITET



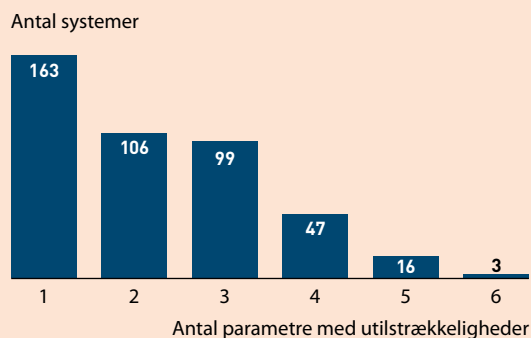
IT-OMKOSTNINGER FOR KORTLAGTE IT-SYSTEMER FORDELT PÅ KRITIKALITET



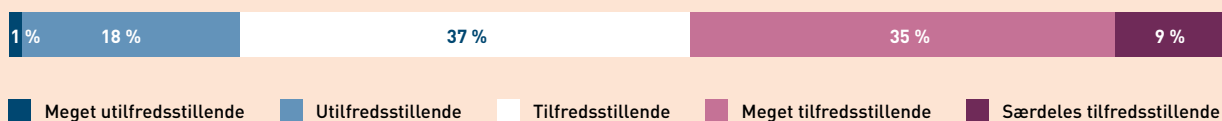
SYSTEMTILSTAND FOR KORTLAGTE KRITISKE IT-SYSTEMER



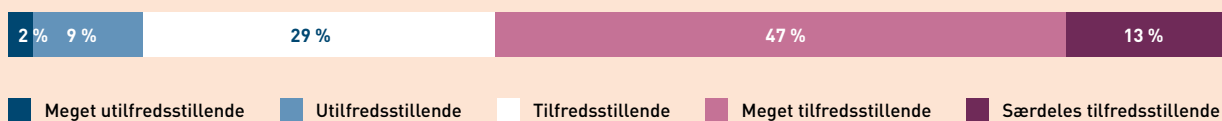
ANTAL IT-SYSTEMER MED UTILSTRÆKKELIGHEDER I 1-6 PARAMETRE



MYNDIGHEDERNES TILFREDSHED MED KORTLAGTE KRITISKE IT-SYSTEMERS FORRETNINGSUNDERSTØTTELSE



MYNDIGHEDERNES TILFREDSHED MED KORTLAGTE KRITISKE IT-SYSTEMERS KONTRAKTSTYRING





Mange kritiske it-systemer er i utilstrækkelig tilstand

81 pct. af de kortlagte kritiske systemer er af myndighederne vurderet til at have en tilfredsstillende forretningsunderstøttelse, ligesom den oplevede tilgængelighed for de fleste it-systemer vurderes som tilfredsstillende. Der er imidlertid en række udfordringer med systemtilstanden på tværs af myndighederne. Ud af de 691 kortlagte kritiske systemer vurderes 434 systemer svarende til 63 pct. at være i utilstrækkelig systemtilstand. Definitionen af utilstrækkelig systemtilstand fremgår af boksen nederst på siden. Der er således flere kritiske systemer i utilstrækkelig systemtilstand, end der er i tilstrækkelig systemtilstand.

Størstedelen af de kritiske systemer har udfordringer på mellem et og tre af de seks parametre for util-

strækkelig systemtilstand. 47 har utilstrækkeligheder på fire parametre, 16 har på 5 parametre, og 3 har utilstrækkeligheder på alle seks parametre. De parametre, hvor flest systemer har udfordringer, er teknisk tilstand, disaster recovery-planer og dokumentation. Færre systemer har udfordringer med implementering af sikkerhedsopdateringer og patches, og færrest har udfordringer med implementering af GDPR. En del af forklaringen på dette kan være, at GDPR har haft stort fokus gennem en årrække. Det understreger vigtigheden af, at der kommer større opmærksomhed på de resterende parametre. Udfordringsbilledet er imidlertid forskelligt fra myndighed til myndighed, og tilgangen til at løse udfordringerne varierer afhængigt af den situation, den enkelte myndighed befinder sig i.

” Myndighederne har afdækket en række sikkerhedsudfordringer på kritiske it-systemer. Derfor anbefaler It-rådet, at myndighederne prioriterer at afsætte midler til løbende vedligehold af systemerne, inklusiv sikkerhedsniveauet. Også når dette betyder et push back på ønsker om nye løsninger.

UTILSTRÆKKELIGHEDER I SYSTEMTILSTANDEN

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

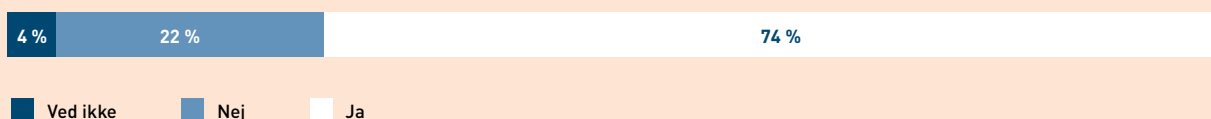
- Hvor tilfredsstillende er it-systemets tekniske tilstand i dag?
- Er dokumentationen i al væsentlighed retvisende for it-systemets nuværende tilstand?
- Overholder forvaltningen af it-systemet de gældende politikker og retningslinjer, som myndigheden har implementeret i henhold til ISO 27001-standarden?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



MYNDIGHEDERNES TILFREDSHED MED KORTLAGTE KRITISKE IT-SYSTEMERS TEKNISKE TILSTAND



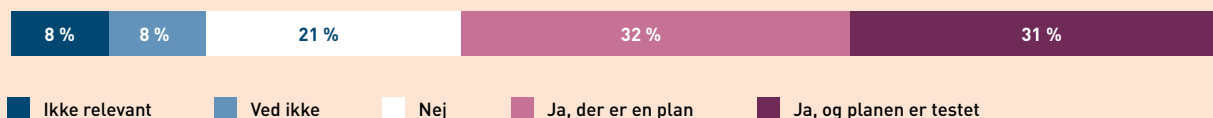
ER DOKUMENTATIONEN I AL VÆSENTLIGHED RETVISENDE FOR DE KORTLAGTE KRITISKE IT-SYSTEMERS NUVÆRENDE TILSTAND?



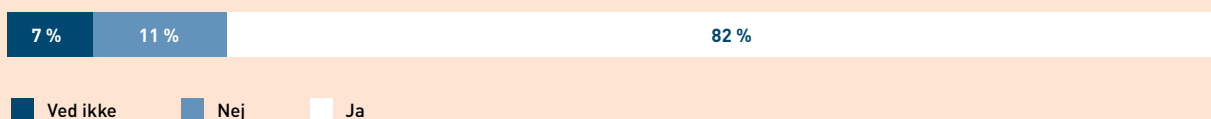
HAR MYNDIGHEDEN MERE END ÉN RESSOURCE MED TEKNISK VIDEN OM IT-SYSTEMET?



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



ER ALLE RELEVANTE SIKKERHEDSOPDATERINGER OG PATCHES IMPLEMENTERET?



Aktuelle udfordringer i den statslige it-systemportefølje

På baggrund af myndighedernes kortlægning tegner der sig et billede af tilstanden af statens it-systemportefølje samt de udfordringer, som myndighederne står over for. It-rådet bemærker særligt følgende:

- **Sikkerhed:** For cirka 18 pct. af de kritiske it-systemer angiver myndighederne, at alle relevante sikkerhedsopdateringer og patches enten ikke er implementeret, eller at det ikke vides, om det er sket. For 21 pct. af de kritiske systemer findes der ikke en disaster recovery-plan, og for 8 pct. er det uvist, om der er en plan. For 32 pct. af de systemer, som har en disaster recovery-plan, er den ikke testet. Det er nødvendigt, at sikkerheden på de kritiske systemer højnes.
- **Kontrakter, sourcing og udbud:** Drift, vedligehold og udvikling af statens kritiske it-systemer er i vidt omfang outsourcet til eksterne leverandører.

Det stiller store krav til myndighedernes kontraktstyring. Myndighederne angiver, at kontraktstyringen er tilfredsstillende for de fleste af de kritiske systemer. Kortlægningerne indikerer imidlertid, at myndighederne ikke altid har det fulde overblik over deres kontrakter. For de kortlagte systemer har cirka 25 pct. af kontrakterne ikke nogen udløbsdato eller ukendt udløbsdato. Sammenholdt med udfordringerne med utilstrækkelig dokumentation indebærer dette en risiko for leverandørafhængighed og kan vanskeliggøre konkurrence om de statslige it-kontrakter.

- **Økonomistyring:** It-rådet oplever, at det er uvant for myndighederne at kortlægge deres økonomi på systemniveau. Systemøkonomi bliver derfor sjældent brugt som et styringsparameter for indsatserne i it-handlingsplanen. Det er vigtigt, at myndighederne arbejder videre med at kortlægge systemøkonomien og begynder aktivt at

anvende økonomi som et styringsparameter i arbejdet med it-systemporteføljen.

- **Drift og vedligehold:** Myndighedernes kortlægninger viser, at den statslige it-systemportefølje er præget af teknisk gæld, hvilket It-rådet finder bekymrende. Det er afgørende, at myndighederne prioriterer drift og vedligehold af deres systemer højere, så statens it-fundament er opdateret og sikkert. It-rådet vurderer, at der for en del af systemerne er iværksat tiltag for udbedring af tilstanden, men en modernisering af det eksisterende fundament er en ressourcekrævende opgave, som er forudsætningskabende for, at også nyudviklet it fungerer optimalt. Hvis det skal lykkes at forbedre systemtilstanden, skal ansvaret for it-systemporteføljestyrelsen være forankret i ledelsen, så der kan afsættes de nødvendige ressourcer til opgaven.





Myndighederne arbejder med It-rådets anbefalinger

It-rådet har givet 130 anbefalinger på baggrund af de 41 reviews. Der gives i gennemsnit tre anbefalinger pr. review. Samlet set angiver myndighederne, at næsten alle rådets anbefalinger enten er fulgt eller under opfølgning. It-rådet ser frem til at se effekten af anbefalingerne ved den kommende runde af reviews.

Flest anbefalinger om eksekverbarhed og ledelse

Størstedelen af It-rådets anbefalinger relaterer sig til to emner: 1) operationalisering og eksekverbarhed af it-handlingsplanerne samt 2) ledelse og organisering af arbejdet med it. Anbefalingerne vedrørende operationalisering og eksekverbarhed afspejler, at myndighederne bør gøre deres it-handlingsplaner operationelle med målbare succeskriterier. Myndighederne bør sikre, at der er de rette forudsætninger for at gennemføre planerne, blandt andet i form af medarbejderressourcer, kompetencer og finansiering. Rådet anbefaler også ofte, at myndighederne samler alle deres it-rettede initiativer i en samlet handlingsplan og at antallet af initiativer, der kører sideløbende, reduceres.

” Myndighederne har mange initiativer til at forbedre porteføljens tilstand. It-rådet anbefaler, at myndighederne revurderer realismen i planerne og prioriterer mellem initiativerne. Prioriteringen skal ske på tværs af eventuelle øvrige strategier, så it-initiativer indgår i myndighedens samlede strategi.

Anbefalingerne inden for ledelse og organisering handler om at tydeliggøre styringen af initiativerne i it-handlingsplanen. Derudover går anbefalingerne på at styrke en tværgående ledelsesmæssig forankring og prioritering af it-initiativerne i myndigheden, så forretningen får ejerskab over de bevægelser, der sker på it-området.

Anbefalinger om yderligere kortlægning og kompetencer

En del myndigheder arbejder fortsat med at skabe det nødvendige overblik over deres samlede it-systemportefølje. Det afspejler sig også i It-rådets anbefalinger, hvor anbefalinger om kortlægning er den tredjestørste kategori. I relation til dette arbejder en del myndigheder på at få et bedre overblik over den økonomi, der er knyttet til it-systemporteføljen.

Anbefalinger om kompetencer og ressourcer fylder også i It-rådets anbefalinger til myndighederne. Anbefalingerne går ofte på, at myndighederne skal sikre, at der er de rette kompetencer til at gennemføre it-handlingsplanen. En række myndigheder har ved udarbejdelsen af deres it-handlingsplan identificeret et kompetencegab i deres it-organisation. Det drejer sig blandt andet om kompetencer til at kunne efterprøve, om deres leverandører lever op til deres ansvar. Flere myndigheder ønsker at have større indflydelse på udformningen af deres it-systemer og for nogles vedkommende selv at udvikle deres it-løsninger. Derudover kræver en del af myndighedernes initiativer specialiserede it-kompetencer, som myndighederne ikke har. Imidlertid er markedet for it-specialister præget af stærk konkurrence, og myndighederne oplever store udfordringer med at rekruttere de relevante kompetencer.

” It-rådet anbefaler, at myndighederne gør sig overvejelser om, hvilke kompetencer de har brug for internt i forhold til deres valg af sourcing og leverandørsamarbejde. Det gælder ikke kun blandt medarbejdere, men også på ledelsesniveau, hvor der fortsat er behov for at løfte de digitale kompetencer.



STATENS IT-RÅD HAR GIVET

130

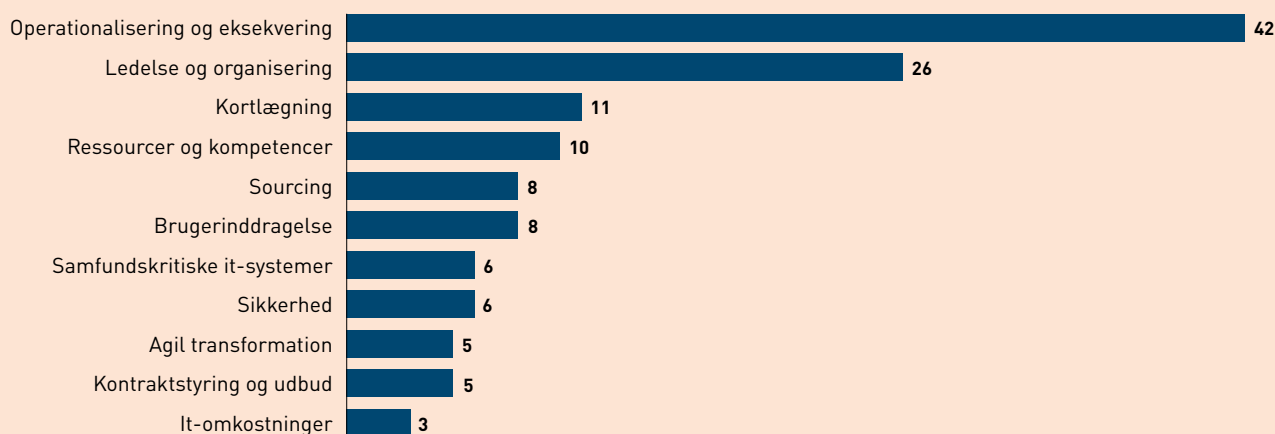
ANBEFALINGER VED REVIEWS

DER GIVES I GENNEMSIT

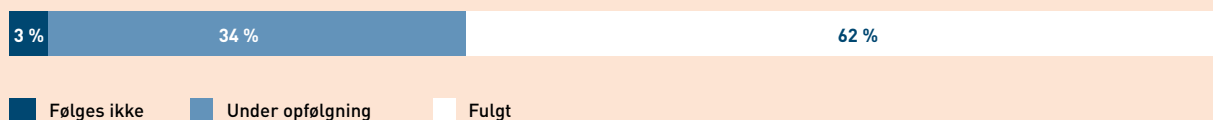
3

ANBEFALINGER PR. REVIEW

KATEGORISERING AF IT-RÅDETS ANBEFALINGER GIVET VED REVIEWS



STATUS PÅ ANBEFALINGER GIVET VED REVIEWS



Fremdrift i myndighedernes it-handlingsplaner

Allerede nu er det rådets vurdering, at der på tværs af staten arbejdes målrettet med at implementere it-handlingsplanerne og følge op på rådets anbefalinger. It-rådet vurderer, at der generelt er god fremdrift i de igangsatte initiativer, og at det er de rette initiativer, der er sat i gang for at løse udfordringerne for de enkelte myndigheder.

Dog oplever mange myndigheder, at regeringens konsulentbesparelser har haft stor indflydelse på deres arbejde med it-systemporteføljestyling. Flere myndigheder angiver at måtte udskyde initiativer, fordi der er behov for eksterne konsulenter til at udmønte initiativerne. Sammen med de generelle udfordringer med mangel på kompeten-

cer til it-systemporteføljestyling, herunder specialiserede it-kompetencer betyder regeringens konsulentbesparelser, at nogle myndigheder har gjort sig overvejelser om in- eller outsourcing af deres it-systemer, eller hvorvidt Statens IT skal overtage driften af flere af deres systemer.

Myndigheder, der er tæt involveret i COVID-19-håndteringen, tilkendegiver, at det har haft stor indflydelse på deres arbejde med it-handlingsplanerne. Der har været behov for at fordele ressourcerne anderledes for at løse de mange akutte opgaver, der følger med håndteringen af pandemien. Det har givet færre ressourcer til at arbejde med at forbedre porteføljestylingen og systemtilstanden.





STATUS PÅ STATENS SAMFUNDSKRITISKE SYSTEMER

Statusrapporteringerne for 2021 viser, at de fleste samfundskritiske systemer befinder sig i tilstrækkelig systemtilstand. Der er stadig udfordringer med systemtilstanden, og udfordringerne knytter sig særligt til systemernes tekniske tilstand. Myndighederne har igangsat initiativer for at forbedre tilstanden for de fleste af systemerne.

It understøtter statens kritiske kerneopgaver

Samfundskritiske it-systemer er de vigtigste systemer i staten, fordi de understøtter kritiske kerneopgaver hos de statslige myndigheder. For eksempel bidrager de til, at der kan indkræves skatter, at borgerne og virksomheder kan kommunikere med det offentlige, og at sundhedsvæsenet fungerer. Utilgængelighed eller driftsustabilitet i denne type systemer kan få markante følger for samfundet, fx i form af økonomiske tab, nedbrud af kritisk infrastruktur eller trusler mod den nationale sikkerhed. Det betyder, at It-rådet er særligt opmærksom på de samfundskritiske it-systemer, når der foretages reviews af myndighedernes it-systemporteføljestyring.

Statusrapporteringen på statens samfundskritiske it-systemer

Alle myndigheder, der har været til review, skal statusrapportere årligt til It-rådet, medmindre deres review er gennemført mindre end tre måneder før deadline for statusrapporteringen.

Ved statusrapporteringen afreporterer myndighederne på de samfundskritiske systemers tilstand på dimensionerne:

- forretningsunderstøttelse
- kontraktstyring
- teknisk tilstand
- sikkerhed
- dokumentation

I forbindelse med kortlægningen af deres it-systemporteføljer vurderer myndighederne selv, hvilke af deres systemer, der er samfundskritiske. I forbindelse med review har myndighederne identificeret 85 samfundskritiske systemer, hvoraf 74 er kortlagt efter model for porteføljestyring, hvilket stilles som et krav i modellen. Ved statusrapporteringen for 2021 har de 38³ myndigheder, som er omfattet af statusrapporteringen, meldt, at de har 83 samfundskritiske systemer. Forskellen i antallet af samfundskritiske systemer skyldes, at myndighederne løbende revurderer systemernes kritikalitet. Revurderingerne sker nogle gange på opfordring fra It-rådet, men kan også være et resultat af ændringer i myn-

dighedernes opgaver eller nye krav til opgaveløsningen, fx som konsekvens af COVID-19-håndteringen. Derudover er der også løbende systemer, der udfases og nye, der kommer til. Det er således ikke en til en de samme systemer, som er indmeldt til henholdsvis review og statusrapportering.

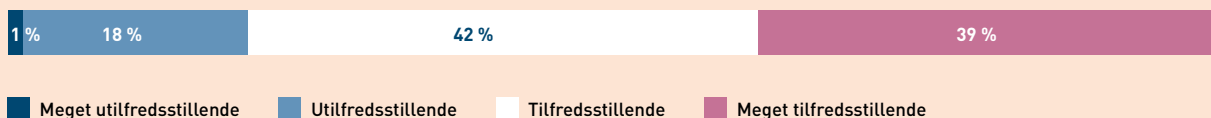
De fleste samfundskritiske systemer har god forretningsunderstøttelse

Myndighedernes statusrapporteringer viser, at 80 pct. af de samfundskritiske systemer har tilfredsstillende eller meget tilfredsstillende forretningsunderstøttelse. De fleste systemer er også vurderet til at have en tilfredsstillende kontraktstyring. It-rådet finder det positivt, at mange af de samfundskritiske systemer understøtter de processer og kerneopgaver, de er tiltænkt. Rådet opfordrer til, at myndighederne sikrer, at den resterende femtedel af systemerne også får en bedre forretningsunderstøttelse.

3 Tre myndigheder har været til review under tre måneder før deadline for statusrapportering. Derfor har disse myndigheder ikke statusrapporteret.



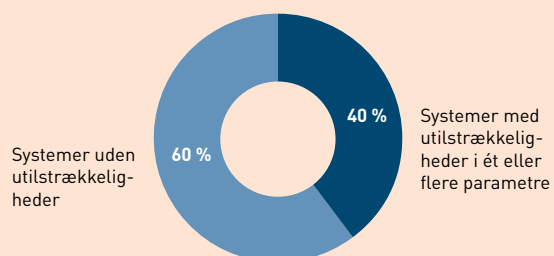
MYNDIGHEDERNES TILFREDSHED MED DE KORTLAGTE SAMFUNDSKRITISKE IT-SYSTEMERS FORRETNINGSUNDERSTØTTELSE



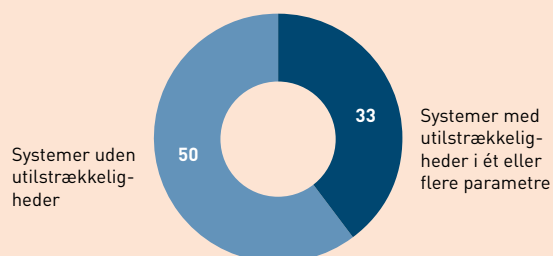
MYNDIGHEDERNES TILFREDSHED MED KONTRAKTSTYRINGEN FOR DE KORTLAGTE SAMFUNDSKRITISKE IT-SYSTEMER



ANDEL AF KORTLAGTE SAMFUNDSKRITISKE IT-SYSTEMER I UTILSTRÆKKELIG SYSTEMTILSTAND



ANTAL AF KORTLAGTE SAMFUNDSKRITISKE IT-SYSTEMER I UTILSTRÆKKELIG SYSTEMTILSTAND





Udfordringer med systemtilstanden

Teknisk tilstand, sikkerhed og dokumentation samles under begrebet systemtilstand. 40 pct. af de samfundskritiske systemer befinder sig i utilstrækkelig systemtilstand ved denne statusrapportering. Således befinder over halvdelen af systemerne sig i tilstrækkelig tilstand. Billedet er bedre end det, som tegnes af data fra reviews generelt. Her er 63 pct. af de kortlagte systemer i utilstrækkelig tilstand på tidspunktet for review. Det tyder på, at myndighederne har særlig opmærksomhed på de samfundskritiske systemer og arbejder med at forbedre disses tilstand. It-rådet opfordrer til, at myndighederne fortsætter dette arbejde og sikrer, at alle samfundskritiske systemer hurtigst muligt får en tilstrækkelig systemtilstand.

Flest systemer med udfordringer på blot ét parameter for utilstrækkelig tilstand

76 pct. af de samfundskritiske systemer i utilstrækkelig systemtilstand har udfordringer på et enkelt para-

meter for utilstrækkelig tilstand, mens 21 pct. har udfordringer på to parametre, og 3 pct. har udfordringer på tre parametre. Der er altså få systemer, som har udfordringer med både teknisk tilstand, sikkerhed og dokumentation. 30 pct. af systemerne i utilstrækkelig tilstand vurderes at have en utilfredsstillende teknisk tilstand, 12 pct. har ikke en dokumentation, der er retvisende for systemets tilstand, og 11 pct.⁴ har ikke et tilfredsstillende sikkerhedsniveau.

Der er flest udfordringer med systemernes tekniske tilstand. Det understreger den generelle udvikling på det statslige it-område, hvor digitaliseringen er sket hurtigt og effektivt. Fokus har ikke været på vedligehold og modernisering, hvilket har medført vedligeholdelseefterslæb og teknisk gæld, som myndighederne skal håndtere. It-rådet finder det dog positivt, at der er færre udfordringer med sikkerhedsniveauet for de samfundskritiske it-systemer i 2021 sammenlignet med alle systemer kortlagt ved review, hvor 18 pct. har et utilfredsstillende sikkerhedsniveau.

Myndighederne er i gang med at forbedre systemtilstanden

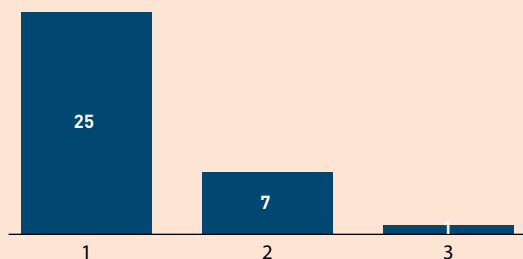
På baggrund af statusrapporteringerne og myndighedernes it-handlingsplaner er det It-rådets indtryk, at myndighederne er opmærksomme på tilstanden af deres samfundskritiske systemer. Der er iværksat initiativer, som myndighederne forventer kan udbedre udfordringerne. Initiativerne dækker udvikling af nye systemer, udfasning af gamle systemer samt opgradering og videreudvikling af eksisterende systemer.

It-rådet bemærker dog, at tidshorisonten for forbedringerne varierer på tværs af myndighederne, ligesom udfordringsbilledet og antallet af samfundskritiske systemer i utilstrækkelig tilstand for de enkelte myndigheder er forskelligt. I den forbindelse opfordrer rådet til, at myndighederne prioriterer initiativerne på deres samfundskritiske systemer højt. Rådet ser frem til at følge myndighedernes arbejde med de samfundskritiske systemer ved kommende reviews og statusrapporteringer.

4 To myndigheders data indgår ikke i optællingen af sikkerhedshensyn.

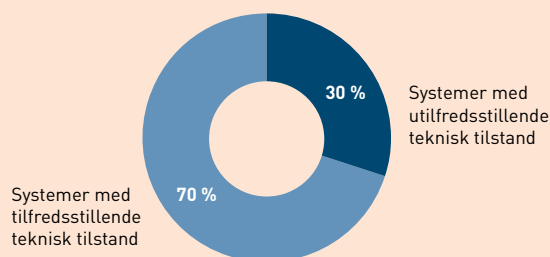


ANTAL KORTLAGTE SAMFUNDSKRITISKE IT-SYSTEMER MED UTILSTRÆKKELIGHEDER PÅ 1-3 PARAMETRE.

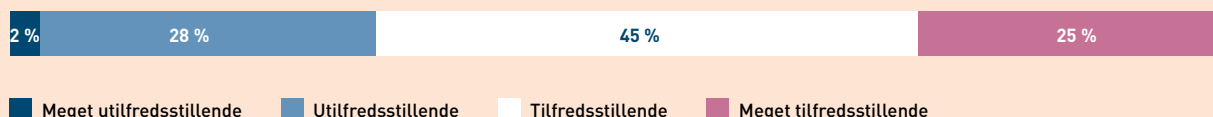


Utilstrækkelig systemtilstand vurderes ud fra de seks parametre vist på side 46. Ved statusrapporteringen er de fire parametre omhandlende sikkerhed aggregeret til ét. Derfor viser figuren tre parametre.

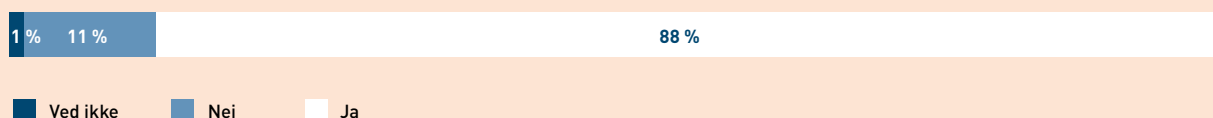
ANDEL KORTLAGTE SAMFUNDSKRITISKE SYSTEMER I UTILSTRÆKKELIG TEKNISK TILSTAND



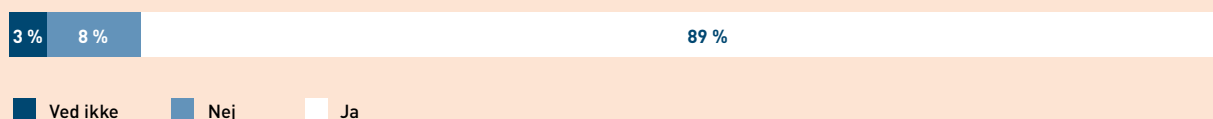
MYNDIGHEDERNES TILFREDSHED MED KORTLAGTE SAMFUNDSKRITISKE IT-SYSTEMERS TEKNISKE TILSTAND



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



ER SIKKERHEDSNIVEAUET FOR DET KORTLAGTE SAMFUNDSKRITISKE IT-SYSTEM TILFREDSSTILLENDT?





IT-RÅDET REFLEKTERER OVER FØRSTE RUNDE REVIEWS

INTERVIEW

Michael Moesgaard

It-direktør, DSB

Charlotte Bang Arnvig Hersdorf

Head of IT, Nordea Finance



Model for porteføljestyring har sat gang i professionaliseringen af it-området

Afslutningen på første runde af reviews efter model for porteføljestyring er en vigtig milepæl for It-rådets arbejde. Nu har den enkelte myndighed etableret et godt grundlag at arbejde videre ud fra. Kortlægningen af it-systemporteføljerne har mange steder krævet en omfattende arbejdsindsats, men det er også den, der har muliggjort overblikket over udfordringerne og sparringen med It-rådet. Lige så vigtigt er det dog, at der er opnået viden om it-systemporteføljerne på tværs af staten, som er med til at tydeliggøre fælles problemstillinger og dermed også åbner døren for fælles løsninger.

Målsætningen om effektiv og ansvarlig styring af statens it-systemer lå til grund for model for porteføljestyring, som også havde som mål at få myndighedernes ledelser til at tage et større ansvar for deres it-understøttelse. It-rådet oplever, at de gennemførte reviews har

bidraget til at øge professionaliseringen af den statslige it-styring, og at mange ledelser har fået øjnene op for it-understøttelsens betydning for kerneopgaven.

Her fortæller to rådsmedlemmer, Michael Moesgaard og Charlotte Hersdorf, om de vigtigste læringspunkter og overraskelser i første runde reviews, og hvilke forventninger de har til anden runde.

Interview med Michael Moesgaard og Charlotte Herdorf

Om læring fra første runde reviews

M: En læring, jeg har taget med mig fra første runde reviews, er, at myndighederne er meget forskellige både i størrelse og modenhed. Fra rådets side har vi brugt lige så meget tid på mindre myndigheder, som på meget store myndigheder.

C: Ja, men noget af det, der har overrasket mig, er, hvor meget reviewet i sig selv har flyttet myndigheden. De indsigter, myndighederne har fået, har de alle sammen kvitteret enormt positivt for. Men det udfordrer myndighederne at skulle lære af hinanden på tværs af staten.

M: Ja, men de vil gerne, og det er første vigtige skridt.

Om de største overraskelser fra reviews

C: Noget andet, der har overrasket mig er, hvor svært myndighederne har haft ved at lave konkrete planer for porteføljen. Mange myndigheder har lange lister med initiativer, men de har svært ved at operatio-

naliser dem og følge op på dem. Og så har de svært ved at placere den it-handlingsplan, vi beder dem udarbejde, sammen med alle de mange andre planer, de har.

M: Jeg oplever lidt det samme, men mit perspektiv på det er, at myndighederne gerne vil have orden i penallhuset, så de kortlægger deres systemer og skriver handlingsplanerne. Men når det så kommer til at se analytisk på sine problemer på et mere aggregeret niveau og prioritere, så synes jeg det mangler mange steder.

Om det mest positive fra første runde reviews

C: En positiv observation fra første runde reviews er, at reviewene har givet nogle virkelig gode dialoger.

M: Ja, mange myndigheder vil rigtig gerne have sparring fra It-rådet og spørger ind til, hvad vi mener, og de vil gerne bruge os, og det synes jeg, er meget værdifuldt.

Om forventningerne til anden runde reviews

M: Jeg håber, at nu hvor myndighederne er vant til kortlægningen, så vil de få et mentalt overskud til at se nærmere på det aggregerede niveau og få nogle bedre overordnede betragtninger om deres samlede portefølje.

C: Jeg forventer mig af anden runde reviews, at myndighederne er blevet skarpere på deres planer – og at de i højere grad tør prioritere og nogle gange sige: "Nej, det her, det gør vi ikke noget ved nu".



M: Det bliver også spændende at se det hele som en modningsproces. Dem der var umodne i første runde, de kan tage et stort spring frem nu. Og dem der var meget modne, de har måske ikke samme mulighed for at rykke sig fremad. Men de har til gengæld fået en helt anden faglig sparring fra os, for hos de modne myndigheder, der er vi virkelig ude i krogene.

Om It-rådets fremadrettede rolle

M: Rådets rolle bliver at stille de rigtige spørgsmål og bruge vores intuition. Jeg har ofte oplevet, at vi gennem læsning af myndighedernes materialer falder over de helt samme ting hver især.

C: Ja, det har jeg også oplevet. Jeg håber fremover, at vi ikke bliver dem, der skal finde hullerne i osten, men bliver den sparringspartner, som myndighederne fremlægger sine udfordringer for. Så kan de få

sparring, reflektere og træffe den beslutning, der er bedst for dem.

C: Noget af det mest positive rådet kan opleve, det er at blive inviteret med ind efter reviews. Det er sjovt, når man kan være med til at skubbe lidt til myndighederne.

M: Det er faktisk et rigtig godt mål for vores succes – om myndighederne vil gøre brug af It-rådets ekspertise, også når de ikke skal.

Anden runde reviews er i gang

Med erfaringerne fra første runde reviews solidt placeret i rygsækken ser It-rådet nu frem mod anden runde. Her forventer It-rådet at se tydelige aftryk af de initiativer, myndighederne allerede har arbejdet med, og de anbefalinger, It-rådet gav i første runde. Bevægelsen frem mod en mere effektiv og ansvarlig styring af it-systemerne handler ikke om at ramme et

bestemt niveau, men netop om bevægelse. Alle kan blive bedre, og alle har forskellige udgangspunkter. Det er modningsprocessen og bevægelsen, der skaber værdi.

For at understøtte et bedre overblik over it-systemporteføljen og bedre ledelsesforankring i anden runde bliver model for porteføljestyring justeret. Det indebærer en tilpasset spørgeramme, et nyt kortlægningsværktøj og et ledelsesdashboard med informationer om porteføljens tilstand. Målet med ændringerne er især at få myndighederne til at kortlægge flere it-systemer og få ledelsens løbende bevågenhed, så udfordringerne med systemtilstanden bliver adresseret. Derudover vil It-rådet være vært for flere videndelingsarrangementer med det formål at hjælpe myndighederne til at lære af hinanden og finde fælles løsninger på fælles problemer.



STATENS DIGITALISERINGS-AKADEMI STYRKER KOMPETENCERNE I STATEN

Der er behov for et kompetenceløft hos de statslige myndigheder, hvis professionaliseringen af it-området skal fortsætte. På Statens Digitaliseringsakademi kan medarbejdere og ledere i staten blive klædt på til at udvikle og drive it-projekter og it-systemer sikkert og effektivt samt udnytte de muligheder, som digitalisering skaber.

Statens Digitaliseringsakademi

Siden 2020 har Statens Digitaliseringsakademi leveret kurser til statslige medarbejdere og ledere. Akademiet tilbyder kurser inden for bl.a. it-projektledelse, agile metoder, it-arkitektur, cyber- og informationssikkerhed, digital politik og forvaltning samt brug af nye teknologier.

Kurserne er skræddersyede til staten og tager udgangspunkt i de rammer, vilkår og behov, som kendetegner de statslige myndigheders arbejde med it. Det betyder, at kurserne er fyldt med cases og eksempler fra staten, som gør det nemmere for kursisterne at bruge den nye viden og de nye metoder i hverdagen.

Alle akademiets tilbud kan desuden tilpasses, så de tager afsæt i myndighedernes konkrete udfordringer og behov.

Målgruppe

Akademiets kurser er målrettet medarbejdere, som har brug for viden og værktøjer om it for, at de kan løse og udvikle myndighedernes kerneopgaver samt samarbejde med it-leverandører. Det er blandt andet medarbejdere, som i dag udfylder en lang række vigtige funktioner på it-området, fx projektledelse, forretningsudvikling, it-sikkerhed, politikudvikling og it-styring.

Samtidig har akademiet masterclasses til både mellemledere og topledere, som mangler værktøjer til at udnytte de teknologiske muligheder og har brug for at gøre it til en integreret del af deres statslige ledelsesdisciplin.

Strategisk kompetenceudvikling

Med digitaliseringsakademiet er der etableret en fælles ramme for, hvordan medarbejdere og ledere kan opkvalificeres på tværs af staten. Med korte, intensive kurser, der er skræddersyet til staten, skal det være nemt og effektivt for myndighederne at prioritere opkvalificering i en travl hverdag. Derfor kan kurserne både bruges af enkeltpersoner, der har brug for et individuelt kompetenceløft og af et helt team eller myndighed som led i en større forandringsproces. Kurserne kan fx bruges til:

- At onboarde nye medarbejdere, der har behov for en introduktion til arbejdet med digitalisering i staten.
- At implementere metoder og arbejdsgange i et team, som skal arbejde agilt eller starte et nyt projekt.
- At opkvalificere medarbejdergrupper, hvor der er behov for fælles viden på tværs af myndigheden, fx inden for cyber- og informationssikkerhed.

”Jeg valgte at tage kurset, fordi jeg både manglede et større teoretisk indblik og konkrete redskaber i mit arbejde med digitalisering og forretningsudvikling. Min nye viden understøtter mig først og fremmest, når der snakkes om proces og projekter internt i huset. Jeg føler, at jeg lettere kan forstå, hvad der er det væsentlige, og derfor også selv nemmere kan byde ind med idéer. Derudover har de værktøjer, jeg har fået med mig, givet mig en masse gode idéer til, hvordan de fremtidige projekter, som jeg har i kalenderen i det nye år, kan indrettes fra start.



Simon Atli Larsen

Fuldmægtig,
Styrelsen for Dataforsyning
og Effektivisering

Kursist på
Digital forretningsudvikling i staten



KURSER PÅ STATENS DIGITALISERINGSKADEMI



Statens informationssikkerhedsuddannelse

Uddannelsen giver dig konkrete metoder og værktøjer til at identificere og håndtere informationssikkerhed og forretningsmæssige risici i din organisation.



Introduktion til digital arkitektur i staten

Kurset giver dig en grundlæggende forståelse for, hvordan digital arkitektur sættes i spil i it- og digitaliseringsprojekter samt indblik i arkitekturarbejde, arkitekturstyring, roller og ansvar.



Agilitet i staten

Kurset klæder dig på til at få de agile principper og værktøjer til at fungere inden for de statslige rammer, og kurset er bygget op om øvelser, eksempler og best practice-cases fra statslige myndigheder.



Digital forretningsudvikling i staten

Kurset klæder dig på til at tænke digitalisering tidligt og relevant ind i udviklingsprojekter. Du introduceres til agile metoder, design tænkning, hurtig prototyping af løsningsdesign og inddragelse af brugere.



Dataforvaltning i staten

Kurset giver konkrete metoder og værktøjer til, hvordan du kan bidrage til sikker forvaltning af statens data, og hvordan du kan sikre, at dine data skaber værdi i udviklingen og driften af den statslige forretning.



Introduktion til digitaliseringsklar policy

Kurset giver dig en forståelse for at udforme policy og lovgivning, der kan administreres digitalt samt giver dig redskaber til, hvordan man skaber den gode proces for digitaliseringsklar policy.



Embedsmand i en digital offentlig sektor

Kurset giver dig en introduktion til offentlig digitalisering, en forståelse for hvordan digitalisering påvirker dine kerneopgaver som embedsmand, og klæder dig på til at udnytte de digitale muligheder i din egen organisation.



Introduktion til den digitale offentlige sektor

E-læringskurset giver dig den nødvendige introduktion til at kunne navigere og forstå den digitale offentlige sektor, fx får du kendskab til centrale begreber inden for teknologi, sikkerhed og policy.



Bring digitale teknologier i spil

Kurset er for dig, som ønsker at få opdateret din viden om digitale teknologier og deres muligheder og begrænsninger, blandt andet RPA, Machine Learning og kunstig intelligens (AI).



Statens it-projektmodel

Kurset styrker dine forudsætninger for at anvende Statens it-projektmodel aktivt i statslige it-projekter, da du får kendskab til modellens opbygning og anvendelse samt indblik i roller og ansvar.



Masterclass: Digitale teknologier som forandringsdriver

Masterclassen klæder dig som leder på til at stille de rigtige spørgsmål og træffe de rigtige strategiske beslutninger, når der skabes forandring gennem digitale teknologier, som fx RPA og Machine Learning.



Statens it-projektlederuddannelse

Kurset klæder dig på til at styre og lede statslige it-projekter sikkert gennem det fællesoffentlige it-landskab, udarbejde business cases samt navigere i rammebetingelser og sikkerhedskrav til it-projekter.



Masterclass: Agilitet i staten

Masterclassen opkvalificer dig som agil leder, og giver indsigt i hvordan ledelsesdisciplinen ændrer sig, når man overgår til et agilt set-up, men stadig arbejder med étårige budgetter og lovkrav.

[Digitaliseringsakademi.dk](https://digitaliseringsakademi.dk)

