

STATENS IT-RÅD

# STATUS- RAPPORT 2019







TRYK



# INDHOLD

<b>It-rådet gør status</b>	<b>4</b>
<b>Om Statens It-råd</b>	<b>6</b>
Kort om It-rådet	9
It-rådets rådgivning	10
<b>Status på statens it-projekter</b>	<b>12</b>
Status for 2. halvår 2019	14
It-udvikling i staten	22
Erfaringer fra afsluttede projekter	28
Status på gevinstrealisering	30
<b>Status på styringen af statens it-systemporteføljer</b>	<b>33</b>
Overblik over it-systemer i staten	34
Myndigheder til review	38
Initiativer og anbefalinger	42
<b>Tværgående tema</b>	<b>47</b>
Erfaringsudveksling om agile metoder	48



# IT-RÅDET GØR STATUS

Ledelsesinvolvering- og forankring er forudsætninger for, at myndighederne lykkes med deres it-styring – ikke mindst blandt de myndigheder, der ønsker at gå i retning af en agil organisering af udviklingsarbejdet. Det er der en stigende tendens til, om end der stadig er stor forskel i myndighedernes udmøntning af de agile principper. Uanset hvordan it-styringen organiseres, er der behov for en struktureret tilgang, hvilket model for porteføljestyring af statslige it-systemer og den reviderede statslige it-projektmodel skal understøtte.

For første gang har Statens It-råd fået indblik i systemporteføljestyring hos et udsnit af statslige myndigheder. Det giver nye muligheder for analyser på tværs af it-udvikling, drift og vedligehold, der kan afdække underliggende tendenser og udfordringer i statslig it-styring.

## Ledelsesinvolvering skal prioriteres

It-rådet har generelt set en fremgang i myndighedernes ledelsesinvolvering, selvom der stadig er undtagelser. Både i arbejdet med model for porteføljestyring af statslige it-systemer og i form af bedre forberedelse af it-projekter og fokus på god projektstyring. Der er en større forståelse i myndighederne af, at god projektledelse og systemporteføljestyring er discipliner, der skal dyrkes. Det er en forbedringsrejse, der er helt nødvendig, og som bør prioriteres.

Derfor er det positivt, at der er etableret et Digitaliseringsakademi med en model for digitale kompetencer i staten, som løbende udbyder en række kurser inden for it og digitalisering for offentlige medarbejdere og ledere. Intelligent brug af it og digitale værktøjer bliver kritisk for at udvikle den offentlige sektor i fremtiden, og derfor bør erfaring med it-styring være en del af offentlige lederes karrierevej. Det er vigtigt, at offentlige ledere forstår at lede de forandringsprocesser i myndighederne, som udvikling og brug af nye løsninger afstedkommer. Ellers kan potentielle kvalitetsløft og effektiviseringer ikke høstes.

## Porteføljeoverblik sikrer grundlaget for strategisk ledelse

Myndighederne er godt i gang med at kortlægge deres it-systemporteføljer, herunder vurdere tilstanden af og omkostningerne ved de enkelte systemer. Hvis it-understøttelsen skal bidrage til værdiskabelse i myndighedens kerneforretning, er det nødvendigt at

skabe et overblik over systemporteføljen og lægge en strategisk retning for udvikling og vedligehold.

Med overblikket skabes grundlaget for at prioritere vedligeholdelsesopgaver og udviklingsprojekter samt synliggøre og forebygge teknisk gæld. It-systemer har det ligesom fysisk infrastruktur: Hvis de ikke vedligeholdes og opdateres, forfalder de, og så bliver det en dyr opgave at bygge videre på eller udbedre dem. Derudover kan det være vanskeligt at have en tilstrækkelig sikkerhed i gamle systemer. Det understreger vigtigheden af myndighedernes arbejde med systemporteføljen.

It-rådet bliver fortsat bekræftet i værdien af, at myndighederne anvender et struktureret styringsredskab, der sikrer, at myndighederne kommer hele vejen rundt – uanset om der er tale om et it-projekt eller hele systemporteføljen. Erfaringerne fra risikovurderingerne i 2019 peger på, at revisionen af statens it-projektmodel har gjort det lettere for myndighederne at anvende modellen som styringsværktøj for projektledere i staten.

## Forretningens behov skal være drivende

Mens teknisk gæld er et velkendt fænomen, er der mindre debat om 'organisatorisk gæld', fx udokumenterede processer, nøglepersonsafhængigheder, manglende afstemning af systemer med forretningsprocesser eller manglende kompetencer. Myndighederne bør så vidt muligt fastholde og udvikle de nødvendige kompetencer til at løfte opgaverne for at undgå 'organisatorisk gæld'. I takt med at opgaverne udvikler sig, skal organisationen følge med.

Det skal være forretningens behov, der driver it-udviklingen. Derfor er koordinering og videndeling kodeord i digitalisering. Det gælder internt i myndigheden mellem 'it-afdelingen' og 'forretningen' i forhold til prioritering af opgaver og implementering af initiativer. Det gælder i lige så høj grad imellem offentlige myndig-





heder, hvor der er risiko for silotænkning. I stedet for silotækning bør brugerens behov være i centrum, hvilket kræver, at myndighederne i højere grad deler information og koordinerer løsninger på tværs. Udover at skabe bedre brugerrejser giver øget koordinering også et potentiale for at løse opgaverne mere effektivt.

### Kompleksitet i lovgivningen smitter af på it-udviklingen

Mange it-projekter har til formål at implementere lovgivning. En øget kompleksitet i lovgivningen driver kompleksiteten i den efterfølgende it-udvikling og dermed også omkostningerne.

Der er igangsat et arbejde med digitaliseringsklar lovgivning for at afhjælpe dette. Arbejdet skal bidrage til, at der i det lovforberedende arbejde tages højde for den måde, reglerne skal administreres på. Som supplement hertil peger It-rådet på, at man fra politisk side skal give mulighed for at åbne lovkomplekser igen, hvis det bliver nødvendigt. Det vil mindske risikoen for en unødigt kompliceret og dyr it-udvikling. Det kan forhåbentlig bidrage til kortere og mindre omkostningstunge it-projekter med løsninger, der er lettere at administrere bagefter.

### Forandringsledelse er afgørende uanset udviklingsmetode

Det kræver dygtig forandringsledelse at sikre god implementering af nye systemer uanset udviklingsmetode. Knap 70 pct. af projekterne i rådets portefølje angiver ved denne statusrapportering, at de enten helt eller delvist er organiseret efter agile principper. Der er dog stadig stor forskel i den konkrete udmøntning af de agile principper i de statslige myndigheder.

Hvis en myndighed ønsker at organisere sig efter agile principper, bør ledelsen have fokus på, at forandringsopgaverne fortsat prioriteres og ikke drukner i it-udviklingen. Agil transformation kræver generelt meget af organisationen, og at ledelsen er aktiv i forandringen. Det er især aktuelt, hvis transformationen skal omfatte hele organisationen og ikke kun it-afdelingen.

Derfor er det afgørende, at myndighederne forholder sig til de konkrete trin i transformationen eller beslutter hvilke dele af organisationen, der skal være agile.

Så bliver rejsen tydelig for alle involverede parter, og transformationen forankres bredere i organisationen.

### Store krav til organisationen ved agil udvikling

Udover at selve omstillingen til en agil organisering er en krævende proces, er det også krævende for myndighederne at køre agile udviklingsforløb.

Det er et væsentligt opmærksomhedspunkt, at agil it-udvikling kræver en bemanning med forskellige kompetencer i de dedikerede udviklingsteams. På ledelsesniveau skal myndigheden kunne træffe hurtige beslutninger løbende og uddelegere en højere grad af beslutningskraft. I lyset heraf bør myndighederne overveje hvilken udviklingsmetode, der egner sig til hvilke opgaver.

### Behov for klare mål og succeskriterier

Der er fortsat behov for, at myndighederne arbejder med at etablere klare og operationelle mål og gevinster for initiativerne i deres handlingsplaner eller konkrete udviklingsprojekter – mål og gevinster der kan styres efter. Ofte er målet ”blot” at leve op til en lovgivning, og andre gange er målene ikke operationaliserede, så det er muligt at foretage en opfølgning. For at sikre myndigheden det størst mulige udbytte af igangsatte initiativer, bør myndighederne fortsat arbejde med at opstille klare mål og gevinster for initiativer og projekter.

### Fokus i 2020

I 2020 vil It-rådet se frem til at fortsætte dialogen med de statslige myndigheder om deres systemporteføljer til reviews. Der er planlagt 15 reviews i 2020. Samtidig vil It-rådet bistå myndighederne med rådgivning om de mange store udviklingsprojekter, ikke mindst store EU-drevne projekter på tværs af flere statslige myndigheder.

Revisionen af statens it-projektmodel blev ledsaget af en revideret risikovurderingsproces, som It-rådet har gjort sig foreløbige erfaringer med i 2019. I 2020 vil It-rådet samle op på erfaringerne. Derudover vil It-rådet med interesse følge myndighedernes omstilling til en større grad af agil organisering og it-udvikling.

**Mogens Pedersen**  
Formand

**Birgit Nørgaard**  
Næstformand

**Michael Moesgaard**  
Næstformand



# OM STATENS IT-RÅD









## IT-RÅDETS MEDLEMMER



Formand  
**Mogens Pedersen**  
Finansministeriet



Næstformand  
**Birgit Nørgaard**  
Bestyrelsesmedlem



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



**Anne Marie Jess Hansen**  
Direktør  
Knowledge Cube



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



**Erik Andreasen**  
Fhv. underdirektør  
Danske Bank



**Jesper Jarmbæk**  
Fhv. direktør  
Kort- og Matrikelstyrelsen



**Karin Markmann Bentsen**  
Selvstændig



**Jørgen Bardenfleth**  
Bestyrelsesformand



**Lars Mathiesen**  
Bestyrelsesformand



**Mikkel Müller**  
CIO/CTO  
Danmarks Radio



**Peter Trier Schleidt**  
Bankdirektør  
Jyske Bank



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





# KORT OM IT-RÅDET

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

I 2018 fik It-rådet et udvidet mandat til også at rådgive om it-systemporteføljestyling som følge af 'Strategi for

it-styring i staten'. I den anledning trådte Charlotte Bang Arnvig Hersdorf, Mikkel Müller, Karin Markmann Bentsen, Peter Trier Schleidt og Torben Ruberg ind i rådet.

It-rådet har siden sin start i 2011 afholdt 126 risikovurderinger af it-projekter og siden 2018 afholdt 12 reviews af it-systemporteføljer.

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

## INTERVIEW MED MIKKEL MÜLLER

**Efter udvidelsen af It-rådets mandat, fik rådet i 2018 fem nye medlemmer. Én af dem er Mikkel Müller, som har arbejdet med it og teknologi hele sin karriere og har haft rollen som CIO i DR siden 2012. Han har et bredt perspektiv både ift. styring af it-porteføljer, projektgennemførelse og udvikling af digitale produkter, og så har han stor erfaring med og interesse for it-drift og it-sikkerhed.**

### **Er der noget, der har overrasket dig, siden du trådte ind i rådet?**

Nej, der er ikke noget, der decideret har overrasket mig. Det har været en positiv oplevelse at komme ind i rådet og få indblik i myndighedernes udfordringer. Udfordringerne og opgaverne er meget forskellige – også mere end jeg troede. Det skyldes jo, at myndigheder er så forskellige, og at forudsætninger og behov ikke er ens. Helt overordnet er vi langt fremme i Danmark med digitalisering i det offentlige, men det er også komplekst, hvilket gør at eksempelvis projekterne ofte er komplekse og langvarige at gennemføre.

### **Ser du allerede nu nogle tendenser på tværs af de myndigheder, der har været til review?**

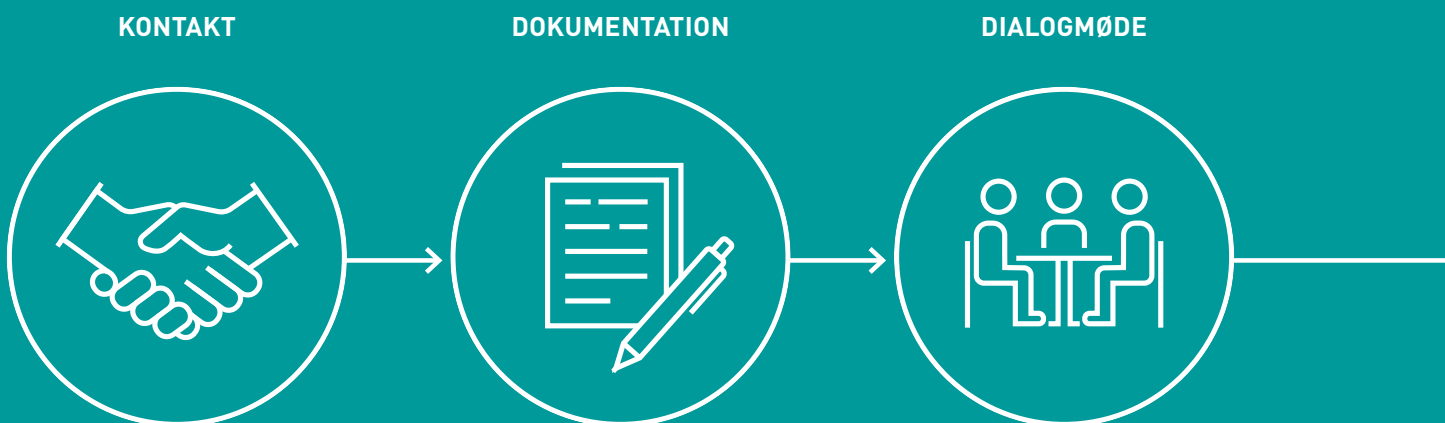
Jeg synes, de involverer sig godt i det arbejde, vi laver sammen med dem. De lægger et stort arbejde i at forberede sig, og de har godt styr på deres it-porteføljer og ved for det meste, hvor udfordringerne ligger. Generelt fylder det med at håndtere og gennemføre udbud meget. It-sikkerhed rykker også frem på agendaen. Det er noget, alle har et stigende fokus på. Og så er alle stort set også i gang med agil omstilling på et eller andet niveau, hvilket er en spændende udvikling inden for både det private og offentlige.

# IT-RÅDETS RÅDGIVNING

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

Hensigten med It-rådets risikovurderings- og rådgivningsproces er at bidrage til en kvalificeret håndtering af risikofyldte it-projekter i staten. Og på den måde understøtte, at de ansvarlige myndigheder gennemfører it-projekterne inden for tid, budget og scope, og at de forudsatte gevinster i projektets business case kan realiseres.

Reviews af systemporteføljer gennemføres med målet om at styrke myndighedernes strategiske styring af it-systemporteføljen og derigennem sikre, at de statslige it-systemer er vedligeholdte, opdaterede og sikre.



## IT-PROJEKTER

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

## IT-PROJEKTER

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

## IT-PROJEKTER

- Risikovurdering ved Statens It-råd

## IT-SYSTEMPORTEFØLJER

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

## IT-SYSTEMPORTEFØLJER

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

## IT-SYSTEMPORTEFØLJER

- Review ved Statens It-råd



## ANBEFALINGER



## OPFØLGNING



### IT-PROJEKTER

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

### IT-PROJEKTER

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

### IT-SYSTEMPORTEFØLJER

- Myndigheden får anbefalinger senest 22 dage efter indsendelse af materiale til review

### 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.



# STATUS PÅ STATENS IT-PROJEKTER









# STATUS FOR 2. HALVÅR 2019

I 2019 har It-rådet risikovurderet 24 it-projekter, hvilket er det største antal nogensinde, og porteføljens samlede udgifter er vokset til ca. syv mia. kr. 49 it-projekter og et program har statusrapporteret, hvilket er næsten dobbelt så mange som for fire år siden. Seks it-projekter og et program afslutter, og et it-projekt lukkes før gennemførelse. It-rådet har vurderet status for de 42 igangværende it-projekter.

## Tildeling af trafiklys

It-rådet har tildelt 23 grønne trafiklys, 12 gule trafiklys og syv røde trafiklys. Sammenlignet med seneste rapportering er antallet og andelen af røde trafiklys uændret. Der har været en stigning i andelen af gule trafiklys fra 22 pct. til 29 pct., og andelen af grønne trafiklys er faldet fra 61 pct. til 55 pct. sammenlignet med statusrapporteringen for 1. halvår 2019.

*Domsdatabasen* fra Domstolsstyrelsen og *Asset Management* fra Vejdirektoratet fastholder deres status i rød som ved seneste rapportering. *DAM (Digital Asset Management)* og *POLPAX* fra Rigspolitiet, *HR-projektet* fra Økonomistyrelsen og *Fælles Pilotafprøvning* fra Sundhedsdatastyrelsen har ved denne rapportering ændret status fra gul til rød. *Statens Budgetsystem* fra Økonomistyrelsen blev ved seneste

rapportering vurderet til grøn, men status er nu vurderet til rød. Myndighederne angiver, at de primære årsager til overskridelser er relateret til samarbejde med leverandøren, udbud samt gennemførelsen af den tekniske og organisatoriske implementering.

I 2. halvår 2019 er to projekter blevet replanlagt. Det ene er *LEOPARD* fra Lægemiddelstyrelsen, og det andet er *MUSTANG* fra Energistyrelsen. De to projekters baseline er derfor justeret ved denne rapportering. Baseline er også justeret for *Næste generation Digital Post* fra Digitaliseringsstyrelsen og *Implementeringscenter for Inddrivelse (ICI)* fra Udviklings- og Forenklingsstyrelsen, da de har fået godkendt nye aktstykker i Finansudvalget i 2019. It-rådets vurdering af status for alle projekter fremgår på side 16 og 17.

## Udvikling i It-rådets projektportefølje

Over de seneste år er It-rådets igangværende projektportefølje vokset betydeligt, da de statslige myndigheder igangsætter flere større it-projekter, end de afslutter.

I 2. halvår 2019 statusrapporterer ni projekter for første gang, mens seks projekter samt et program afslutter, og et projekt er lukket ned før gennemførelse. Det er positivt, at så mange projekter afslutter ved denne rapportering. 2. halvår 2019 tilfører således kun ét projekt mere til den igangværende projektportefølje, og porteføljen udvides ikke i lige så stort et omfang, som der tidligere har været en tendens til.

## 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 projektforløb og ikke udtryk for en prognose for projektets færdiggørelse.

## ÆNDRINGER AF BASELINE

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





## UDDELTE TRAFIKLYS VED DENNE STATUSRAPPORTERING OG DE TO SENESTE

### 2019 (2) – 42 PROJEKTER



### 2019 (1) – 41 PROJEKTER



### 2018 (2) – 38 PROJEKTER



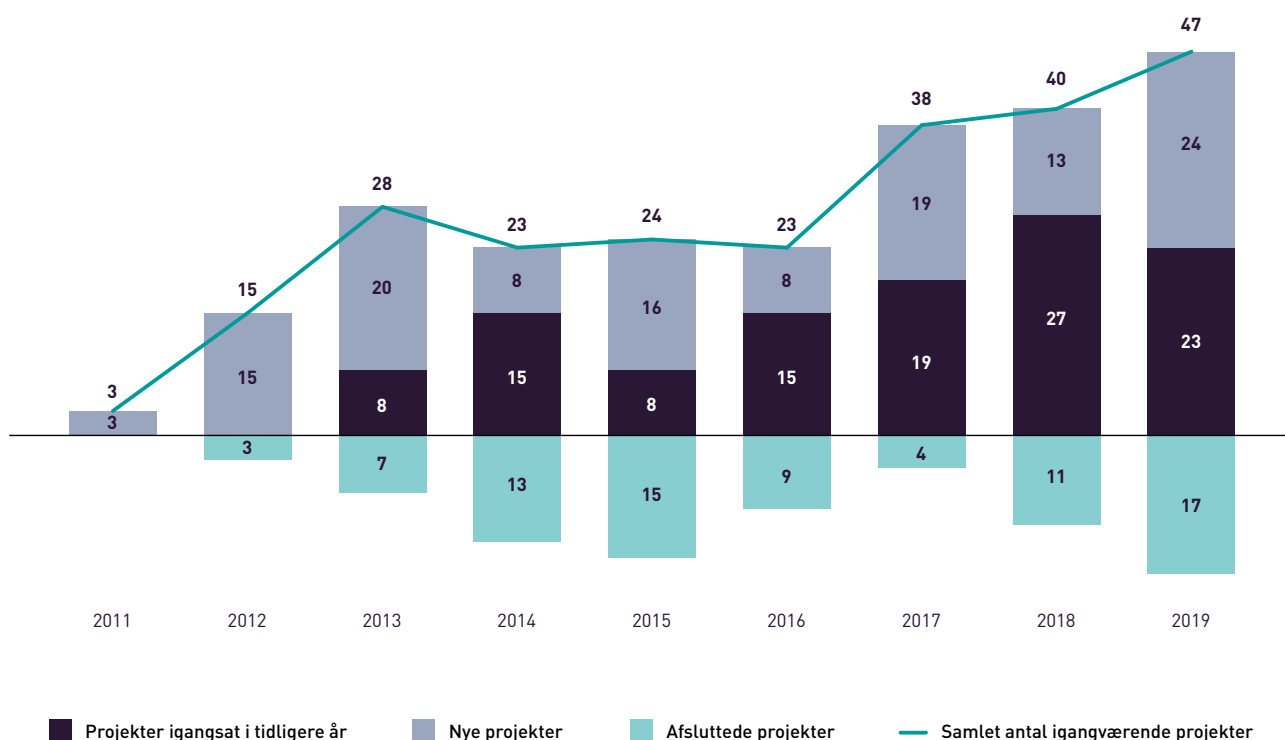
■ Projektet vurderes at være på sporet i forhold til den aftalte baseline.

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

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

■ Intet trafiklys

## UDVIKLING I IT-RÅDETS PORTEFØLJE



■ Projekter igangsat i tidligere år

■ Nye projekter

■ Afsluttede projekter

— Samlet antal igangværende projekter

Udviklingen viser, at It-rådets projektportefølje er voksende, da de statslige myndigheder igangsætter flere it-projekter, end de afslutter. Figuren viser tilgangen og afgang af it-projekter fra 2011 til og med 2019.

I 2019 er den igangværende portefølje vokset fra 40 til 47 projekter, da 24 nye projekter er blevet risikovurderet, men kun 17 er blevet afsluttet. Ud af de 47 projekter er fem ikke omfattet af statusrapporten, da de fortsat er i analysefasen.



## STATUSOVERBLIK OVER IGANGVÆRENDE STATSLIGE IT-PROJEKTER OG PROGRAMMER

PROJEKT/PROGRAM	INSTITUTION	RISIKO-PROFIL	1. HALVÅR 2019	2. HALVÅR 2019
Domsdatabasen	Domsstolsstyrelsen, Justitsministeriet	Normal	●	7
Asset Management	Vejdirektoratet, Transport- og Boligministeriet	Normal	●	
DAM (Digital Asset Management)	Rigspolitiet, Justitsministeriet	Normal	●	
POLPAX	Rigspolitiet, Justitsministeriet	Normal	●	
HR-projektet	Økonomistyrelsen, Finansministeriet	Normal	●	
Fælles Pilotafprøvning	Sundhedsdatastyrelsen, Sundheds- og Ældreministeriet	Normal	●	
Statens Budgetsystem	Økonomistyrelsen, Finansministeriet	Normal	●	
Implementeringscenter for Inddrivelse (ICI) - <i>Nyt aktstykke</i>	Udviklings- og Forenklingsstyrelsen, Skatteministeriet	Høj	●	12
IAM (Identity Acces Management)	Rigspolitiet, Justitsministeriet	Normal	●	
LEMUR	Lægemiddelstyrelsen, Sundheds- og Ældreministeriet	Normal	●	
EESSI	Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering, Beskæftigelsesministeriet	Høj	●	
Implementeringscenter for Ejendomsvurdering (ICE)	Udviklings- og Forenklingsstyrelsen, Skatteministeriet	Høj	● <i>Nyt aktstykke</i>	
DUPLA (tidl. GUL)	Udviklings- og Forenklingsstyrelsen, Skatteministeriet	Normal	●	
Elektronisk Certificering (DIX)	Fødevarestyrelsen, Miljø- og Fødevarerministeriet	Normal	●	
ESAS (tidl. Nyt SIS)	Styrelsen for Institutioner og Uddannelsesstøtte, Uddannelses- og Forskningsministeriet	Normal	●	
Projekt Tidsstyring	Forsvarets Personalestyrelse, Forsvarsministeriet	Normal	●	
Implementeringscenter for Told – KRS	Toldstyrelsen & Udviklings- og Forenklingsstyrelsen, Skatteministeriet	Høj	-	
Implementeringscenter for Told – DMS Import	Toldstyrelsen & Udviklings- og Forenklingsstyrelsen, Skatteministeriet	Høj	-	
One Stop Moms 2 (OSM2)	Skattestyrelsen og Udviklings- og Forenklingsstyrelsen, Skatteministeriet	Høj	-	





## STATUSOVERBLIK OVER IGANGVÆRENDE STATSLIGE IT-PROJEKTER OG PROGRAMMER

PROJEKT/PROGRAM	INSTITUTION	RISIKO-PROFIL	1. HALVÅR 2019	2. HALVÅR 2019
Næste generation Digital Post - <i>Nyt aktstykke</i>	Digitaliseringsstyrelsen, Finansministeriet	Høj	●	3 <i>Ny baseline</i>
LEOPARD - <i>Replanlagt</i>	Lægemiddelstyrelsen, Sundheds- og Ældreministeriet	Normal	●	
Mustang - <i>Replanlagt</i>	Energistyrelsen, Klima-, Energi- og Forsyningsministeriet	Normal	●	
MitID	Digitaliseringsstyrelsen, Finansministeriet	Høj	● <i>Nyt aktstykke</i>	20
NemLog-in3	Digitaliseringsstyrelsen, Finansministeriet	Normal	●	
SAV (Samling af Vandløbsdata)	Styrelsen for Dataforsyning og Effektivisering, Klima-, Energi- og Forsyningsministeriet	Normal	●	
Frie Data	Danmarks Meteorologiske Institut, Klima-, Energi- og Forsyningsministeriet	Normal	●	
It-understøttelse af Monitorering	Landbrugsstyrelsen, Miljø- og Fødevarerministeriet	Normal	●	
Arter.dk (tidl. Artsportalen)	Miljøstyrelsen, Miljø- og Fødevarerministeriet	Normal	●	
Ny Kundeportal	Landbrugsstyrelsen, Miljø- og Fødevarerministeriet	Normal	●	
VanDa	Danmarks Miljøportal, Miljø- og Fødevarerministeriet	Høj	●	
VetStat	Fødevarestyrelsen, Miljø- og Fødevarerministeriet	Normal	●	
Projekt Deleøkonomi	Udviklings- og Forenklingsstyrelsen, Skatteministeriet	Normal	●	
Udveksling af data om nedgravet infrastruktur	Styrelsen for Dataforsyning og Effektivisering, Klima-, Energi- og Forsyningsministeriet	Normal	●	
POL-DISP	Rigspolitiet, Justitsministeriet	Høj	●	
Øget brug af biometri til fastlæggelse af udlændinges identitet	Udlændinge- og Integrationsministeriet	Normal	●	
Digitalt Skibsregister	Søfartsstyrelsen, Erhvervsministeriet	Høj	●	
HIP – Del 1	Styrelsen for Dataforsyning og Effektivisering, Klima-, Energi- og Forsyningsministeriet	Normal	-	
CAP2020	Landbrugsstyrelsen, Miljø- og Fødevarerministeriet	Normal	-	
Digitalt Kørekort	Digitaliseringsstyrelsen, Finansministeriet	Normal	-	
Orkestreringskomponent	Digitaliseringsstyrelsen, Finansministeriet	Normal	-	
Nyt Våbenregister	Rigspolitiet, Justitsministeriet	Normal	-	
Fortroligt	Fortroligt	Høj	-	



## Afvigelser og begrundelser for projekter med rødt trafiklys

Myndighedernes begrundelser for overskridelserne er forskellige og vedrører både interne og eksterne forhold. Nogle projekter er blevet fordyret og forsinket pga. udfordringer med leverandøren, eller også har udefrakommende forhold

udvidet projektets scope. I andre tilfælde nævner myndighederne, at det er interne forhold som genudbud, behov for mere tid til implementering eller tekniske fejlrettelser, der er årsagerne til projekternes overskridelser.

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

På side 20 er desuden et interview med styregruppeformand Ole Andersen for Rigspolitiets projekt *POLPAX*. Han kommenterer på, hvordan Rigspolitiet har håndteret projektets udfordringer og giver gode råd, der kan være brugbare for andre komplekse projekter i staten.

## PROJEKTER MED RØDE TRAFIKLYS

### 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 som ved seneste rapportering forsinket med 30 måneder, da Domstolsstyrelsen i 2018 valgte at udtræde af den indgåede kontrakt med leverandøren på grund af manglende fælles forståelse af indhold. Projektet har i 2019 gennemført et nyt udbud og indgået en ny kontrakt. Domsstolsstyrelsen har i samarbejde med den nye leverandør udarbejdet en ny løsningsbeskrivelse og plan for projektet. Projektets budget forventes på den baggrund at stige med 26,6 mio. kr. (131,3 pct.). Der pågår på nuværende tidspunkt en replanlægning i It-rådet, og projektets baseline forventes at blive opdateret ved næste rapportering.

### ASSET MANAGEMENT (VEJDIREKTORATET)

Projektet skal optimere aktiver og udstyr på vejnettet. Projektet er som ved seneste rapportering forsinket med 17 måneder, da det var nødvendigt at afklare tværgående spørgsmål om det fremtidige it-landskab, inden udbuddet kunne offentliggøres. Projektet har i oktober 2019 offentliggjort udbud og forventer at indgå kontrakt medio maj 2020.

### DAM (DIGITAL ASSET MANAGEMENT) (RIGSPOLITIET)

Projektet har til formål at anskaffe et sammenhængende system til modtagelse, opbevaring, analyse og distribution af multimediefiler. I forbindelse med udbuddet i 2019 blev det vurderet, at den samlede løsning og den nødvendige it-infrastruktur var blevet underestimeret. Projektet er forsinket otte måneder, hvilket skyldes en længere indkøbsproces, og at Rigspolitiet har valgt at forlænge den organisatoriske implementering. Som konsekvens heraf er projektet fordyret med 52,6 mio. kr. (59,8 pct.).





## **POLPAX (RIGSPOLITIET)**

Projektet skal implementere PNR-direktivet (Passenger Name Record), som har til hensigt at styrke politiets muligheder for at forebygge, opdage, efterforske og retsforfølge terror-handlinger og grov kriminalitet vha. PNR-data. Projektet var forsinket tre måneder ved seneste rapportering, da projektets scope blev udvidet som konsekvens af et ændret lovgrundlag. I 2018 og 2019 har der været udfordringer med at etablere et legalt grundlag for politiets PNR-arbejde og it-infrastruktur samt udfordringer med etablering af live-dataflow fra flyselskaberne. Udfordringerne er blevet løst, men har forsinket projektet. Hertil kommer problemer med svartider og fejl samt forsinket dokumentation, så der udestår forbedring af performance samt fuld integration mellem POLPAX og POL-INTEL. Projektet er samlet set otte måneder forsinket og fordyret med 6,1 mio. kr. (13,2 pct.). Derudover er de økonomiske gevinster nedjusteret med 7,7 mio. kr. (5,6 pct.) pga. nye forventninger til personalesammensætning i driften.

## **FÆLLES PILOTAUFPRØVNING (SUNDHEDSDATASTYRELSEN)**

Projektet indgår i programmet 'Et samlet patientoverblik' og skal afprøve leverancerne fra udviklingsprojekterne i programmet for at sikre et robust grundlag for udbredelse af programmets løsninger. Projektet er blevet yderligere tre måneder forsinket i forhold til seneste rapportering, da der er behov for at indhente yderligere samtykke fra deltagende patienter i forbindelse med afprøvning af Planer og Indsatser. Projektet er også fordyret med 2,2 mio. (15,2 pct.), da forhandlingerne med pilotdeltagernes leverandører om udvikling og lokal implementering endte højere end forventet.

## **HR-PROJEKTET (ØKONOMISTYRELSEN)**

Projektet skal anskaffe et fællesstatsligt system til at understøtte HR-opgaverne inden for personaleadministration og organisationsstyring. Fremdriften i projektet er fortsat udfordret af, at samarbejdet med leverandøren ikke fungerer optimalt. Projektet har i 2. halvår 2019 særligt haft problemer med leverancen, som skal sikre en forbedret workflow-understøttelse i løsningen. Udfordringerne medfører en forventet fordyrelse af projektet på 22,5 mio. kr. (23,8 pct.). På baggrund af udfordringerne har Økonomistyrelsen, med sparring fra It-rådet, valgt at replanlægge projektet. Planen er nu af afslutte projektet i august 2020, når systemet er færdigudviklet og implementeret i de første 26 af de i alt ca. 130 institutioner. Det skal sikre bedre rammer for færdiggørelsen og den videre implementering til de resterende institutioner. Den resterende del af udrulningen vil ske i driftsfasen.

## **STATENS BUDGETSYSTEM (ØKONOMISTYRELSEN)**

Projektet skal skabe et fællesstatsligt system til at varetage opgaverne omkring budgetlægning og -opfølgning i alle statslige institutioner. Økonomistyrelsen har i 2. halvår 2019 evalueret det gennemførte implementeringsforløb og vurderet, at den gældende implementeringsplan ikke vil sikre en tilfredsstillende ibrugtagning i institutionerne. Der er derfor udarbejdet en revideret tidsplan for udrulning af løsningen. It-rådet blev forelagt den reviderede plan i december 2019, og opdatering af projektets baseline afventer Finansudvalgets tilslutning. Som konsekvens af den nye udrulningsplan bliver projektet otte måneder forlænget og forventet fordyret med 11,5 mio. kr. (13,2 pct.).



# RIGSPOLITIETS ERFARINGER MED POLPAX

I 2018 blev *POLPAX*-projektet etableret på baggrund af den daværende regerings ønske om at implementere et EU-direktiv om anvendelse af flypassageroplysninger, de såkaldte Passenger Name Record (PNR)-data. Hensigten med projektet har været at bekæmpe terrorhandlinger og grov kriminalitet vha. PNR-data. Undervejs er projektet stødt på en række udfordringer. Projektet blev sat i gang, før udmøntningen af den danske lovgivning var på plads, og da denne forelå i december 2018, fulgte der en ressortomlægning og en scopeudvidelse med.

## Hvad er jeres tre vigtigste læringspunkter fra projektet?

En tæt styring og hårdt arbejde er det første, jeg kommer til at tænke på. Pludselig skulle vi ikke blot levere en it-løsning, men også oprette et helt nyt fysisk kontor og varetage nogle opgaver, som vi ikke kendte til. Vi skulle oprette en ny enhed plus levere it-understøttelse, og for at det skulle lykkes, forudsatte det et meget tæt samarbejde med forskellige faggrene. Vi skulle altså have overblik over det operative plan, ligesom vi skulle have snor i vores jura-, økonomi-, HR- og logistikfunktioner. Min anden vigtige læring falder også i styringskategorien. Eftersom vi stod med et 'moving target', måtte vi holde en tæt styring på, hvor det egentlig var, vi skulle lande med det her. Det gjaldt simpelthen om at få eksekveret igennem – så vi fik hurtigt tydeliggjort projektets kritiske vej og afhængigheder og startede med at få sat en MVP-løsning (Minimum Viable Product) i søen.

Et sidste ret afgørende læringspunkt er i forhold til anskaffelsen af en it-løsning som et add-on til vores nyligt etablerede analyseplatform, *POL-INTEL*. Dette betød, at vi kunne bygge videre på den samarbejdsorganisation og viden, der var etableret omkring *POL-INTEL* – internt såvel som med leverandøren. Det muliggjorde altså, at vi på trods af en stram tidsplan, uklarhed omkring lovgrundlaget og en ressortomlægning (der genererede nye opgaver til politiet), kunne minimere væsentlige risici for etableringen af løsningen og få søsat vores MVP.

## Hvor langt er I nået?

Helt konkret er den nye enhed blevet etableret, hvilket vi ser som en bedrift i sig selv, og den er bemandet både HR-mæssigt og logistikmæssigt. Vi har realiseret langt størstedelen af scope og har en it-understøttelse til stede, og får afsluttet de udestående it-udviklingsopgaver i løbet af første kvartal 2020. I samme periode skal vi også op på en større dækningsgrad af live-dataflow af flypassageroplysninger fra flyselskaberne. Ved ressortoverdragelsen pr. 1. januar 2019 blev der modtaget PNR-oplysninger på ca. 5 pct. af flytrafikken, hvor vi nu pr. januar 2020 er oppe på en dækningsgrad på ca. 60 pct.

## Hvilke råd vil du give til andre, der står over for komplekse projekter?

"Kig indad..." – se på de løsninger, man allerede har. I vores tilfælde havde vi et standardprodukt, og vi skulle altså ikke ud og genopfinde den dybe tallerken. Vi gjorde det lettere for os selv ved at vælge et add-on til *POL-INTEL* med samme

teknologi-stack osv. Hertil kan jeg tilføje, at det agile samarbejde, vi kørte med vores leverandør også var en forudsætning for, at vi hurtigt kunne få udviklet en minimumsløsning. Det er en samarbejdsform, som vi har haft stor succes med – men det kræver en høj grad af gensidig tillid, og jeg er ikke i tvivl om, at det er noget nær umuligt at komme i mål med opgaven, hvis dette tillidsforhold ikke er opbygget. Mit råd i den forbindelse er igen at sikre en tæt styring bl.a. på betalingsmilepælene, idet man ikke kan udvise blind tillid. Afslutningsvis vil jeg anbefale aktivt at bruge it-projektmodellens styringsdokumenter som støtte i den daglige projektstyring. Det forhold, at man skal udfylde de her styringsdokumenter, gør, at man bliver 'tvunget' til at tænke hele vejen rundt. Så når man som os får besked på at sadle om, kunne vi drage nytte af den planlægning, der var gået forud. Vi havde derfor et solidt planlægningsgrundlag at tage udgangspunkt i, hvilket gjorde det lettere for os at bevare orienteringen.



**Ole Andersen**  
Vicepolitimester  
Styregruppeformand,  
projekt POLPAX







# IT-UDVIKLING I STATEN

De forventede statslige udgifter til it-projekter vokser, og hovedparten af udgifterne fordeler sig inden for få ministerområder. Det viser, at enkelte ministerområder har meget store it-projekter, som trækker de samlede budgetter op. It-projekternes forventede varighed er i gennemsnit ca. fire år, hvilket It-rådet finder bekymrende, da langvarige projekter introducerer flere risici. Statusrapporteringen viser, at it-projekterne generelt har sværest ved at overholde tidsplanerne og er væsentlig bedre til at overholde budgetterne. På trods af udfordringerne forventer stort set alle it-projekter at realisere deres gevinster.

## Hvad kendetegner it-udviklingen i staten?

It-rådets igangværende portefølje indeholder 42 projekter. Projekternes formål spænder bredt og vedrører både optimering af interne arbejdsgange i myndighederne, men også udvikling af systemer og it-løsninger, der påvirker borgerne.

Digitaliseringsstyrelsen og andre myndigheder er fx ved at udvikle den digitale infrastruktur, herunder bedre online borgerservice såsom *MitID* og *Næste generation Digital Post*. Skatteministeriets styrelser står bl.a. bag nye løsninger til ejendomsvurderinger og told-inddrivelse. Rigspolitiet indarbejder digitale løsninger og registre i deres arbejdsgange for at skærpe arbejdet med terrorbekæmpelse, og Miljøstyrelsen udvikler en ny løsning til kortlægning af arter i den danske natur.

Myndighederne bag alle de igangværende projekter har i januar 2020 rapporteret deres aktuelle forventninger til projekternes samlede projektudgifter, tidsplan samt økonomiske og ikke-økonomiske gevinster. Myndighederne vurderer, at projekterne tilsammen har forventede udgifter på ca. syv mia. kr., hvilket er ca. fire mia. kr. mere end for to år siden. Projekternes forventede varighed – fra start analyse til slut gennemførelse – er ca. fire år i gennemsnit og spænder fra lidt over et år til syv et halvt år.

Skatte-, Finans-, Justits- og Miljø- og Fødevareministeriet ejer alle hver især syv projekter i den aktive portefølje, hvilket svarer til ca. 70. pct. af projektporteføljen. Der er dog stor forskel på projekternes størrelse og omfang inden for de fire ministerområder. Skatteministeriets projekter udgør alene

62 pct. af de samlede forventede projektudgifter, svarende til lidt over fire mia. kr. Finansministeriets projekter udgør 17 pct., Justitsministeriets udgør 9 pct. mens Miljø- og Fødevareministeriets projekter udgør 3 pct. Det er hermed enkelte store projekter i porteføljen, der trækker de samlede forventede projektudgifter op. Udviklingen tilskrives primært, at der er kommet store EU-projekter i porteføljen. Projekterne er foranlediget af det nye EU-toldkodeks (EUTK). It-rådet vil fremover følge projekterne tæt, da store investeringer og it-udvikling på tværs af EU i sig selv er risikofyldt.





## NØGELTAL OM IT-RÅDETS IGANGVÆRENDE PROJEKTPORTEFØLJE

ANTAL  
PROJEKTER

42

ANTAL PROJEKTER  
OVER 1 MIA. KR.

1

SAMLEDE FORVENTEDE  
PROJEKTUDGIFTER

7

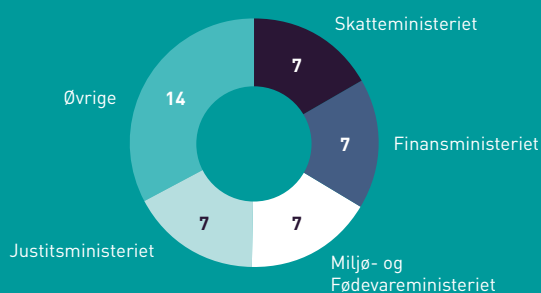
MILLIARDER KRONER

GENNEMSNITLIG  
FORVENTET VARIGHED

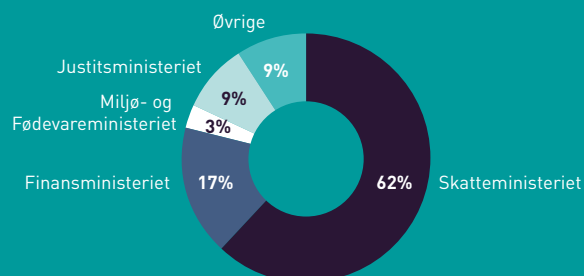
4

ÅR

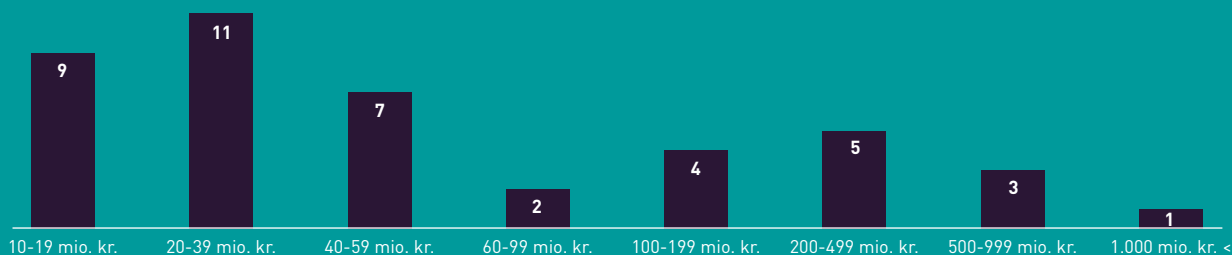
IT-PROJEKTER FORDELT  
PÅ MINISTEROMRÅDER



UDGIFTER FORDELT  
PÅ MINISTEROMRÅDER



PROJEKTER FORDELT EFTER UDGIFTER





## Hvor oplever projekterne udfordringer?

Det fremgår af myndighedernes rapporteringer, at hovedparten af projekterne forventes at afslutte uden fordyrelse. Kun tre projekter (7 pct.) forventer en fordyrelse på op til 10 pct., og syv projekter (17 pct.) forventer, at budgettet overskrides med mere end 10 pct. Mens størstedelen af projekterne forventes at holde sig inden for det estimerede budget, forventes der derimod flere afvigelser i forhold til de estimerede tidsplaner.

15 projekter (36 pct.) forventer en forsinkelse, og 11 af disse forventer forsinkelser på mere end tre måneder. Forsinkelserne strækker sig helt op til 30 måneder, hvilket i udgangspunktet er bekymrende.

Forsinkelser medfører dog ikke nødvendigvis en dårligere løsning eller målopfyldelse, og der kan være gode grunde til at ændre tidsplanerne undervejs. Men udover

at forsinkelser ofte kan trække øgede omkostninger, er tendensen et udtryk for, at projekterne har udfordringer med planlægning og/eller planoverholdelse.

Myndighederne angiver mange forskellige årsager til, at de bliver forsinkede undervejs i projekternes gennemførelse. Som nogle af de primære årsager nævnes behov for at foretage en større implementeringsindsats for at nå projektets mål, eller at der er brug for mere tid til test af løsningen, inden den kan idriftsættes.

Andre forhold myndighederne nævner er behov for genudbud, samarbejdet med leverandøren eller at lovgivningen, som it-udviklingen skal understøtte, er blevet forsinket.

It-rådet bemærker, at de mange forventede overskridelser i projekternes tidsplaner ikke nødvendigvis afspejles i overskridelser i de forventede projektudgifter. Det må som udgangspunkt forventes,

at en forlængelse af et projekt også vil øge projektudgifterne, da det er dyrere at holde et projekt kørende i længere tid. Da denne sammenhæng ikke ses, kan det indikere, at projekterne enten er overbudgetterede fra start, at de reducerer i scope ved konstaterede forsinkelser, eller at de formår at udglatte udgifterne over en længere periode.

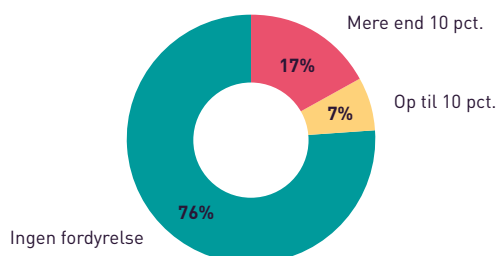
På trods af udfordringerne giver myndighederne udtryk for, at hovedparten af projekterne alligevel forventer at høste størstedelen af både de økonomiske og ikke-økonomiske gevinster. Hele 93 pct. af projekterne forventer at realisere mindst 95 pct. af de økonomiske gevinster, og kun fem pct. forventer at realisere mindre end 90 pct. Ud af de 42 projekter har 19 rapporteret på forventning til realisering af ikke-økonomiske gevinster. Her forventer 95 pct. at realisere gevinsterne i enten meget høj grad (37 pct.) eller i høj grad (58 pct.).



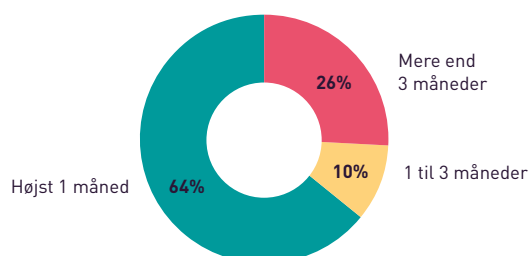


## MÅLBARE TRAFIKLYSPARAMETRE

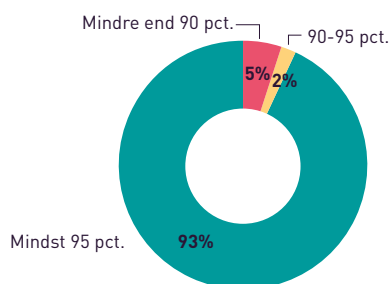
**SAMLEDE PROJEKTUDGIFTER**  
FORVENTET FORDYRELSE IFT. BASELINE



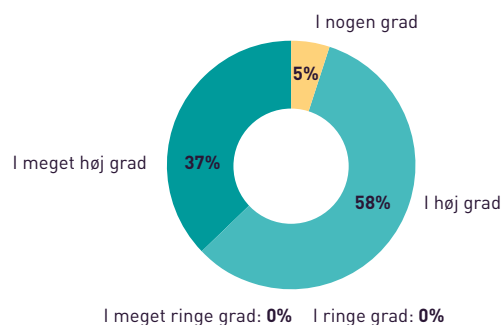
**TIDSPLAN**  
FORVENTET FORSINKELSE IFT. BASELINE



**ØKONOMISKE GEVINSTER**  
FORVENTES REALISERET IFT. BASELINE



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



### KRITERIER FOR TRAFIKLYS

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

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





### It-rådets anbefalinger til myndighederne

Ved risikovurderingen modtager de statslige myndigheder et brev med vurdering af projektets risikoprofil samt en række konkrete anbefalinger til tiltag, der kan reducere risici i projektet. Anbefalingerne afspejler It-rådets vurdering af, hvor projekterne kan opleve udfordringer.

De igangværende projekter har sammenlagt modtaget 243 anbefalinger. Ca. en tredjedel af anbefalingerne vedrører *Ledelse*, herunder bl.a. anbefalinger om gevinster og mål samt anbefalinger om styring af projektet. Det understøtter It-rådets oplevelse af, at det at kvantificere og tydeliggøre projekternes forretningsmæssige

gevinster fra start, er udfordrende for myndighederne. It-rådet ser det som en vigtig øvelse, da det understøtter styringen af projektet under gennemførelsen og i den efterfølgende realisering. Det fremgår også, at projekterne fortsat får mange anbefalinger på overkategorien Teknologivalg og underkategorien Tidsplan. Fordelingen af anbefalingerne tyder på, at projekterne har svært ved valg af teknisk løsning og har udfordringer i forhold til udarbejdelse af tidsplaner.

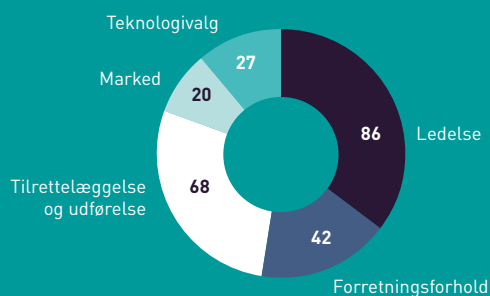
Det er vigtigt for It-rådet, at risikovurderingen falder på et tidspunkt i projektforløbet, hvor myndighederne har tid og mulighed for at skære projektet til og evt. indarbejde anbefalingerne. Risiko-

vurderingen afholdes derfor nu tidligere i projektforløbet for at sikre, at der er tid og rum til at indarbejde de anbefalinger, It-rådet måtte give i forlængelse af risikovurderingen.

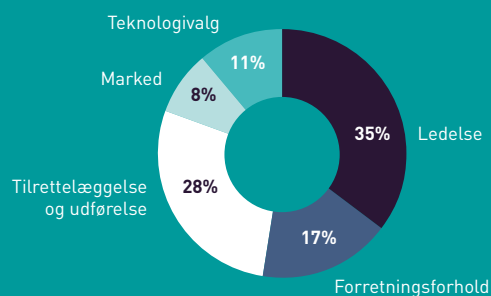
Det er endnu for tidligt at drage endelige konklusioner om effekten af de tidlige risikovurderinger. Men baseret på It-rådets løbende dialog med de projekter, der har været igennem det nye forløb, er det It-rådets klare indtryk, at anbefalingerne i højere grad bundfælder sig, og myndighederne nu har bedre mulighed for at indarbejde anbefalingerne.



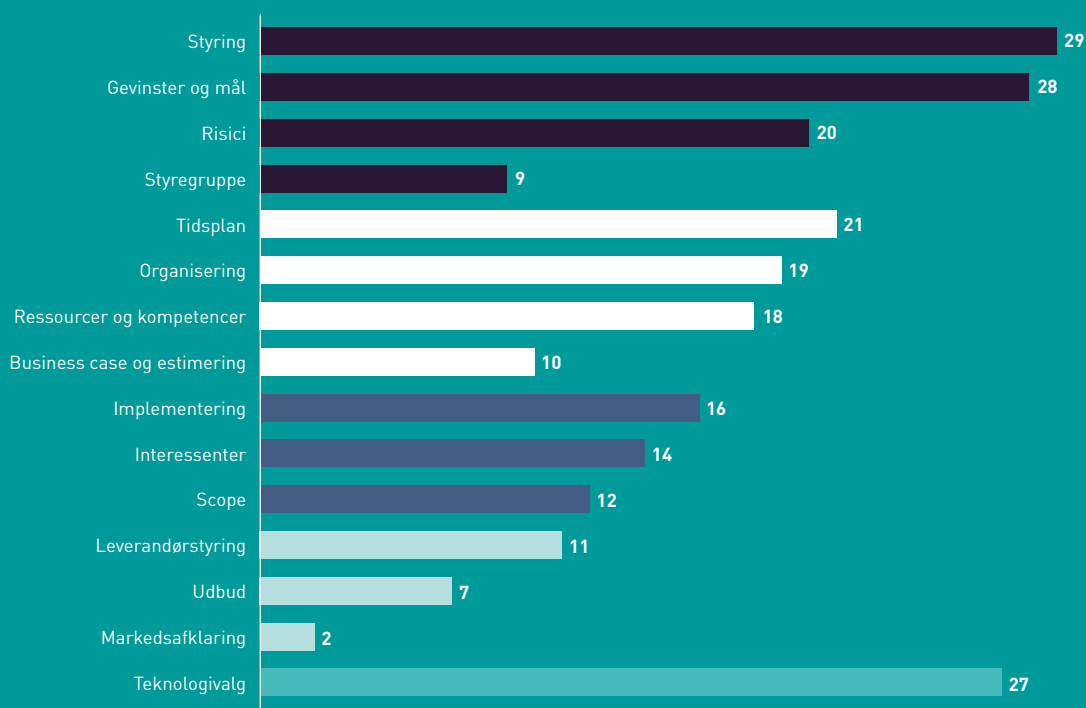
### ANBEFALINGER FORDELT PÅ OVERKATEGORIER (ANTAL)



### ANBEFALINGER FORDELT PÅ OVERKATEGORIER (PROCENT)



### ANBEFALINGER FORDELT PÅ UNDERKATEGORIER



■ Ledelse   
 ■ Tilrettelæggelse og udførelse   
 ■ Forretningsforhold   
 ■ Marked   
 ■ Teknologivalg

### OVER- OG UNDERKATEGORIER FOR IT-RÅDETS ANBEFALINGER

Ledelse	Tilrettelæggelse og udførelse	Forretningsforhold	Marked	Teknologivalg
Styring	Tidsplan	Implementering	Udbud	
Styregruppe	Ressourcer og kompetencer	Interessenthåndtering	Markedsafklaring	
Gevinster og mål	Business case og estimering	Scope	Leverandørstyring	
Risici	Organisering			



# ERFARINGER FRA AFSLUTTEDE PROJEKTER

Det er ikke kun de igangværende it-projekter, der har udfordringer med overholdelse af tidsplanerne. Det er desværre en tendens, der går igen blandt de afsluttede statslige it-projekter. Derfor vil It-rådet opfordre til, at myndighederne i højere grad bruger erfaringerne fra tidligere sammenlignelige it-projekter i planlægningen af nye it-projekter, så tendensen med forsinkelser forhåbentlig kan nedbringes.

## Analyse af afsluttede projekter

De mange afsluttede projekter i It-rådets portefølje danner et godt grundlag for at se på tværs og opsamle erfaringer, som kan bruges af kommende projekter. It-rådet har analyseret overskridelser af budgetter og tidsplaner for 74 af de 75 projekter, der har forladt porteføljen. Et projekt er fortroligt og er derfor ikke medtaget i analysen. Ud af de 74 projekter er 64 afsluttet, og ti er lukket før tid, heraf er seks lukket før gennemførelsen af et udbud. Med data fra projekternes første baseline og den afsluttende statusrapportering er det muligt at sammenligne projekternes oprindelige forventninger med de sidst indberettede budgetter og tidsplaner.

Det er positivt, at over 40 pct. af de afsluttede projekter er blevet gennemført inden for den forventede tidsplan og budget. Desværre er en tilsvarende andel af de afsluttede projekter blevet mere end tre måneder forsinket i forhold til deres oprindelige tidsplan. Statusrapporten indikerer dermed, at mange af de afsluttede projekter enten har haft udfordringer med at planlægge projektets forløb fra

start, og/eller ikke har kunne holde planerne undervejs. Det er en tendens, der også gør sig gældende for den igangværende portefølje.

Det er It-rådets erfaring, at der er mange forskellige årsager til, at projekternes planer ikke holder. I nogle tilfælde er der tale om for optimistisk planlægning af projekterne fra begyndelsen. Eller også er projekterne planlagt "baglæns" ud fra politisk fastsatte deadlines, der ikke er realistiske at nå. I andre tilfælde er der tale om ændringer eller indtrufne risici undervejs i projekterne, hvor genudbud, ændringer i projektets scope, manglende ressourcer og kompetencer eller omorganiseringer angives som primære årsager.

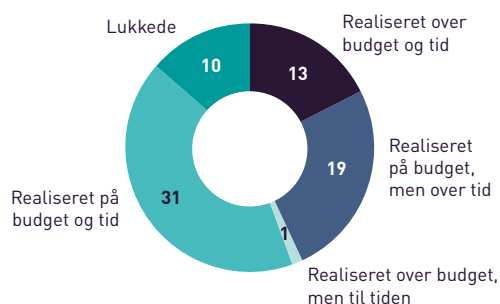
It-rådet hæfter sig især ved projekternes udfordringer med forsinkelser, da meget langvarige projekter kan introducere flere risici. Udfordringerne kan indikere, at myndighederne ikke har lært af deres erfaringer, hvilket bekymrer It-rådet. It-rådet opfordrer derfor myndighederne til grundigt at overveje projekternes scope og eventuelt opdele dem i flere mindre projekter fra start, så projekterne ikke bliver unødigt komplekse og lange.

En væsentlig udfordring ved it-udvikling i staten er, at projekterne kan blive meget omfattende på grund af af den ofte komplekse lovgivning og forskellige interessenters holdninger og forventninger til nye it-løsninger. It-rådet anbefaler, at myndighederne forsøger at forenkle lovgivning og processer, inden disse it-understøttes. Derudover er det vigtigt, at myndighederne fra start er opmærksomme på at opstille klare mål og gevinster for projekterne, så de kan afgrænses fornuftigt, inden de igangsættes og undervejs i deres gennemførelse. Det er It-rådets anbefaling, at myndighederne så vidt muligt forsøger at inddrage erfaringer fra tidligere sammenlignelige projekter, når nye projekter igangsættes, da det kan bidrage til mere realistiske tidsplaner.

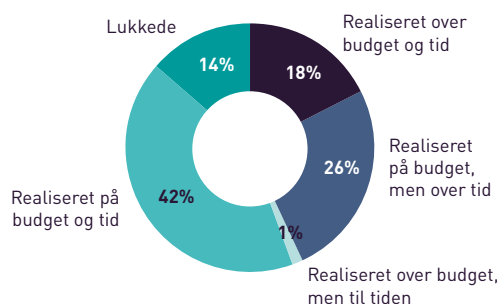




### OVERSKRIDELSER PÅ TID OG BUDGET (ANTAL)



### OVERSKRIDELSER PÅ TID OG BUDGET (PROCENT)



Et projekt vurderes at være realiseret over budget, hvis budgettet er blevet overskredet med mere end 10 pct. og defineres som leveret over tid, hvis det er blevet afsluttet senere end tre måneder ift. første baseline.

### AFSLUTTEDE IT-PROJEKTER/PROGRAMMER I 2. HALVÅR 2019

PROJEKT/PROGRAM	INSTITUTION	RISIKO PROFIL	1. HALVÅR 2019	2. HALVÅR 2019
Ny ESDH-løsning	Udlændinge- og Integrationsministeriet	Normal	●	Afsluttet
Fælles biblioteksplatform	Det Kongelige Bibliotek, Kulturministeriet	Normal	●	
Krav og Udbetaling	Styrelsen for Institutioner og Uddannelsesstøtte, Uddannelses- og Forskningsministeriet	Normal	●	
Grunddataprogrammet	Digitaliseringsstyrelsen mfl., Finansministeriet mfl.	Høj	●	
Atrium Facility Management	Bygningsstyrelsen, Transport- og Boligministeriet	Normal	●	
SARA (tidl. Fælles museums-it)	Slots- og Kulturstyrelsen, Kulturministeriet	Normal	●	
Grundmodel 4-projektet	Landbrugsstyrelsen, Miljø- og Fødevarerministeriet	Høj	●	
Skattekontoens tilslutning til ny inddrivelse	Udviklings- og Forenklingsstyrelsen, Skatteministeriet	Normal	●	Lukket



# STATUS PÅ GEVINSTREALISERING

Med lancering af 'Strategi for it-styring i staten' har It-rådet øget sit fokus på it-projekternes gevinster og gevinstrealisering. It-rådet følger op på, om det lykkes myndighederne at skabe den ønskede forandring og høste de forventede gevinster af projekterne. Rapporteringerne viser, at størstedelen af myndighederne er godt på vej til at realisere gevinsterne, men der er også eksempler på løsninger, der ikke har levet op til forventningerne.

## Øget fokus på gevinster

Et af de væsentlige formål med revisionen af statens it-projektmodel var at sikre et øget fokus på gevinster og gevinstrealisering. Et år efter lanceringen gør It-rådet nu status over, hvad der fungerer godt og hvad der fungerer mindre godt.

Det er It-rådets erfaring, at der er en øget forståelse for, hvad det vil sige at planlægge projektets aktiviteter efter at nå veldefinerede gevinster. Samtidig erfarer It-rådet, at der endnu er en del udfordringer med at identificere og operationalisere gevinster, så de er velegnede til at styre projekterne efter.

Det øgede fokus på gevinstrealisering fremgår af It-rådets rådgivning, ligesom det er blevet tydeliggjort i it-projektmodellens vejledninger og styringsdokumenter. It-rådet har store forhåbninger til, at det nye gevinstfokus i planlægningen af de statslige it-projekter kan understøtte myndighederne i at realisere flere af de ønskede gevinster.

## Forventninger til gevinstrealisering

I 2. halvår 2019 har It-rådet modtaget gevinstrapporteringer fra otte myndigheder for ni afsluttede projekter. Her evaluerer myndig-

hederne status på idriftsættelse af de nye løsninger samt forventningerne til realiseringen af projekternes gevinster.

Seks af de ni projekter forventer at realisere det forventede niveau af gevinster, mens to projekter forventer at realisere mindre end det forventede niveau. En myndighed har angivet, at der ikke foretages opfølgning på projektets gevinster.

De to myndigheder, der forventer at realisere mindre end det forventede niveau, har efter idriftsættelse af løsningen haft tekniske udfordringer. Den ene myndighed har bl.a. haft problemer med lange svartider. Den anden myndighed har efter ibrugtagningen opdaget, at der stadig er behov for mange justeringer i det idriftsatte system i forhold til brugere, opgavefunktionalitet og sammenhæng til andre systemer. Selvom en af myndighederne forventer at realisere de forventede gevinster, oplever myndigheden udfordringer med løsningen, der betyder, at gevinstrealiseringen er forsinket. Udfordringerne har medført, at løsningen er brudt sammen, og nu afventes der afklaring med leverandøren i forhold til, hvornår systemet kan

tages i brug igen. It-rådet er i dialog med myndigheden med henblik på sparring om det videre forløb.

De seks myndigheder, der forventer at realisere det forventede niveau af gevinster, har i modsætning til de andre myndigheder gennemgået en planmæssig ibrugtagning af løsningen. Nogle fremhæver, at løsningerne er blevet taget godt imod af brugerne. En af myndighederne oplyser i den sammenhæng, at brugerne flere gange er blevet inddraget i designet af løsningen. En anden myndighed fremhæver, hvordan samarbejdet omkring driften af løsningen fungerer godt. Myndigheden har løbende kontakt med rådgivere, hvilket er med til at sikre driften af systemet samt forudse eventuelle behov for vedligehold.

Med It-rådets udvidede mandat følges der nu også op på styringen af myndighedernes it-systemporteføljer. Det giver It-rådet mulighed for at følge løsningerne i en bredere kontekst – også efter projektafslutning – og styrker It-rådets mulighed for at rådgive hele vejen rundt om it-styringen.



# RIGSPOLITIETS ERFARINGER MED NYT POLITI.DK

Den 13. december 2018 lancerede Rigspolitiet deres nye, tidsvarende hjemmeside 'Nyt Politi.dk'. Foruden nyt grafisk udtryk skulle projektet løse håndteringen af politiets krisekommunikation ved større hændelser, gøre sitet bedre til borgernes digitale selvbetjening, inkorporere en række separate hjemmesider i politiet og anskaffe ekstern vedligehold og drift af den samlede løsning. Projektets scope blev udvidet af flere omgange, så flere af de ovennævnte leverancer blev først tilføjet senere, hvilket forlængede tidsplanen og udfordrede projektet på at fastholde ressourcerne. Projektet blev officielt afsluttet i juli 2019, og hjemmesiden er overvejende blevet positivt modtaget af borgerne og internt i politiet. It-rådet har derfor spurgt Thomas Kristensen, styregruppeformand og pressechef i Rigspolitiet, om at reflektere over deres arbejde med udviklingen af *Nyt Politi.dk*.

## Hvad er jeres tre vigtigste læringspunkter fra projektet?

Først og fremmest er det vigtigt, at man ikke undervurderer opgavens kompleksitet. Projektet voksede sig større af flere omgange, og vi endte med (lidt på bagkant) at få det risikovurderet ved Statens It-råd. Dette gav god værdi for projektet, men kastede selvfølgelig noget ekstra arbejde af sig. Man skal altså ikke tage fejl af projektnavnet. Når man udfolder, hvad *Nyt Politi.dk* dækker over, finder man ud af, at det ikke blot handler om at udvikle en ny hjemmeside til politiet. Så selvom opgaven kan virke simpel, kan det være mere komplekst end som så – især når der skal integreres med andre systemer. Det er en meget stor og tidskrævende opgave,

der kræver en stærk projektorganisation med mange forskellige fagligheder over lang tid.

Min anden vigtige betragtning er omkring sikkerhedskravene til løsningen. Sikkerhedskravene kan blive så høje, at de reelt afskrækker nogle fra overhovedet at byde på opgaven. Så derfor måtte vi i dialog med vores it-folk for at finde en anden måde at udforme udbuddet på, inden vi gik ud i en ny runde. Afrundingsvis kan det være en udfordring, at projektet nemt kan vare så længe, at omverdenens krav til indhold og funktionalitet ændrer sig, før man bliver færdig. Undervejs dukkede der eksempelvis nye krav op om tilgængelighed på siden og håndtering af cookies, som krævede tilpasninger af projektet.

## Hvor landede I med projektet?

Vi har nu fået en moderne hjemmeside, som er optimeret til mobile enheder, og som kan fungere som en effektiv og helstøbt platform for de forøgede digitale løsninger, vi gerne vil tilbyde borgerne. Som nævnt er siden blevet positivt modtaget af borgerne. Det har været et helt afgørende succeskriterie for os, at vores brugere oplever, at sitet ikke blot har fået en visuel make-over – men at det også er blevet meget nemmere, hurtigere og mere overskueligt og intuitivt at navigere rundt i.

## Hvilke råd vil du give til andre, der står over for komplekse projekter?

Det første råd jeg vil give videre er, at det er vigtigt, at man indser, at det kan tage flere år at gennemføre sådan et projekt, hvor man skal være forberedt på at kunne fasthol-

de ressourcerne i projektorganisationen. Der kommer hurtigt nogle nøglepersoner, som det vil være ekstremt kritisk, hvis man mister undervejs i forløbet. Derudover var det også vigtigt for os at få etableret en klar ansvarsfordeling med en høj grad af tillid til, at de forskellige fagligheder løste hver deres opgave.

Vi fandt også hurtigt ud af, at vi havde at gøre med et projekt med rigtig mange interessenter. Både dem der skal levere indhold til hjemmesiden og dem, der på den ene eller anden måde har forventninger til scope og fremtidige udviklingsmuligheder. I de her situationer er det vigtigt, at der ret hurtigt bliver lavet en klar afstemning af forventninger med interessenterne. Der var mange ønsker til både form og indhold, så det var vigtigt for os at få styr på de interne snitflader og ønsker til det system, som vi skulle levere.

Sidst men ikke mindst er det vigtigt at erkende, at man aldrig bliver færdig med opgaven. Selvom man lukker projektet, kan der være mange fortsatte udviklingsopgaver, som skal håndteres i et drift-setup.



**Thomas Kristensen**  
Styregruppeformand  
og pressechef  
Rigspolitiet







# STATUS PÅ STYRINGEN AF STATENS IT-SYSTEM- PORTEFØLJER





# OVERBLIK OVER IT-SYSTEMER I STATEN

For første gang er det muligt at kaste lys over, hvordan statslige myndigheder styrer deres it-systemporteføljer, og hvilke strategier myndighederne arbejder efter i den fortsatte digitalisering af den offentlige service. Siden slutningen af 2018 til og med 2019 har Statens It-råd gennemført 12 reviews af statslige myndigheders it-systemporteføljestyring.

## Reviews er kommet godt i gang

Statens It-råd har nu gennemført det første år med reviews af myndigheders it-systemporteføljestyring. De 12 myndigheder, der har været igennem øvelsen, står for ca. 20 pct. af statens samlede it-omkostninger.

Tal fra myndighedernes årsrapporter for 2018 viser, at der er et stort spænd i ministerområdernes årlige it-omkostninger. Skatteministeriet og Justitsministeriet

står for næsten halvdelen af de samlede årlige it-omkostninger i staten med ca. 3,4 mia. kr. til udvikling, vedligehold og drift, herunder interne personaleomkostninger. Disse ministerområder har også en forholdsvis stor andel af det samlede antal it-systemer i staten. Med undtagelse af Rigspolitiet, som står for hovedparten af Justitsministeriets it-omkostninger og systemer, har resten af ministerområdet været til review i 2019 og indgår dermed i denne status-

rapport. Rigspolitiet og Skatteministeriet skal til review i 2020.

Denne statusrapport beskæftiger sig med data og erfaringer fra reviews af de 12 myndigheder, der har været til review i 2018 og 2019. Da størstedelen af statens samlede portefølje endnu ikke har været til review, er rådet på nuværende tidspunkt forsigtige med at drage konklusioner om den overordnede tilstand på den statslige it-systemportefølje.

## MYNDIGHEDER TIL REVIEW I 2018-2019

- Børne- og Undervisningsministeriet
- Udlændinge- og Integrationsministeriet
- Erhvervsstyrelsen
- Styrelsen for Dataforsyning og Effektivisering
- Søfartsstyrelsen
- Finanstilsynet
- Sundheds- og Ældreministeriet
- Domstolsstyrelsen
- Kriminalforsorgen
- Civilstyrelsen
- Danmarks Meteorologiske Institut
- Digitaliseringsstyrelsen

## KOMMENTARER TIL VISNINGER

I Finansministeriets årlige omkostninger indgår Statens It, der står for driften af flere ministerområders it. Disse omkostninger bliver viderefaktureret til de myndigheder, der er kunder ved Statens It. Det betyder, at Finansministeriets årlige samlede it-omkostninger i realiteten er lavere.





## SAMLEDE ÅRLIGE IT-OMKOSTNINGER I STATEN (2018)

# 8

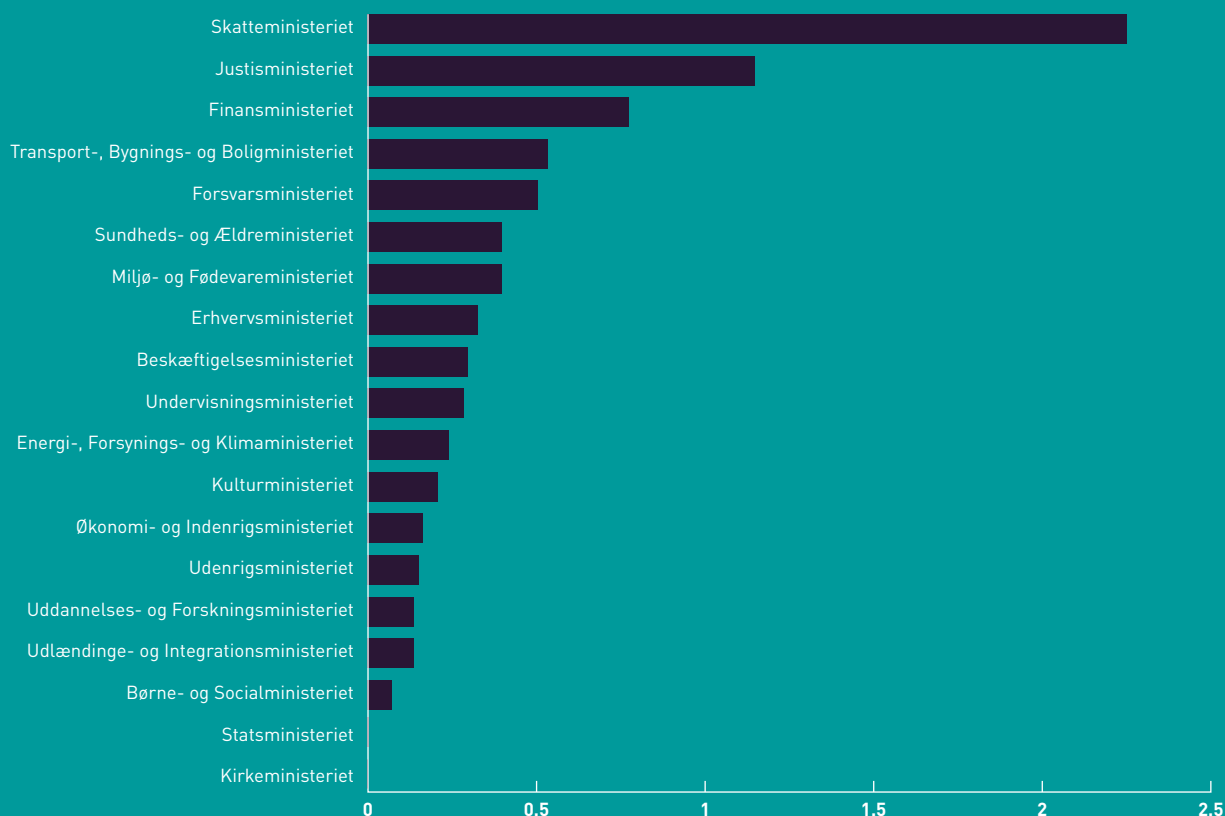
MILLIARDER KRONER

## SAMLEDE ÅRLIGE IT-OMKOSTNINGER FOR REVIEWEDE MYNDIGHEDER (2018)

# 1,5

MILLIARDER KRONER

### MINISTEROMRÅDERNES ÅRLIGE IT-OMKOSTNINGER I 2018 (MIA. KR.)



Myndighedernes årlige it-omkostninger er indsamlet fra årsrapporterne for 2018. Ministerområderne er derfor fremstillet efter daværende ressortfordeling. Omkostningerne er baseret på myndighedernes selvrapporterede data og vurderinger, og er behæftet med en vis usikkerhed.

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





## Hvilke myndigheder skal til review?

De 12 myndigheder har været til review, da de opfylder kravene i budgetvejledningen 2016 pkt. 2.2.18.3. Her fremgår det, at 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. Derudover har yderligere to myndigheder, Justitsministeriets departement og Anklagemyndigheden efter eget ønske været til review, selvom de ikke er omfattet af kravene i budgetvejledningen. It-rådet sætter pris på, at disse myndigheder finder værdi i at gennemgå øvelsen med

kortlægning og udarbejdelse af handlingsplanen. Data fra disse to myndigheder indgår ikke i rapporten. Rådet stiller sig gerne til rådighed for andre myndigheder, der ønsker sparring og rådgivning på deres it-systemporteføljestyring.

Der findes forskellige tilgange til systemporteføljestyring, som afhænger af faktorer som myndighedens størrelse, modenhed og forudsætninger. Der uddeles derfor ikke trafiklys for myndighedens systemporteføljestyring, da der ikke på samme måde kan måles på porteføljestyring.

### Følsomme data

Grundet følsomheden af de oplysninger, der indgår i review af myndighederne, er data fra reviews

i denne rapport præsenteret på aggregeret niveau for samtlige reviewede myndigheder.

## Ét samlet overblik over statens it-systemer

Statslige myndigheder skal til review hvert tredje år. Det betyder, at ved udgangen af 2021 har alle statslige myndigheder, der opfylder kravene, været til review ved It-rådet. Der vil det for første gang være muligt at give et samlet overblik over it-systemtilstanden og en status på it-systemporteføljestyringen på tværs af hele staten. Data i denne rapport og den næste vil derfor udgøres af et udsnit af myndighederne, indtil alle har været til review.

## MODEL FOR PORTEFØLJESTYRING AF STATSLIGE IT-SYSTEMER

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 kortlægningsøvelse og udarbejdelse af en it-handlingsplan.

## IT-HANDLINGSPLAN

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

## KORTLÆGNING AF SYSTEMER I SEKS DIMENSIONER

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

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

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







# MYNDIGHEDER TIL REVIEW

It-rådet har fået indsigt i tilstanden af it-systemporteføljerne hos de 12 myndigheder, der har været til review. Kortlægningen af systemerne viser, at myndighederne overordnet har et godt overblik over tilstanden af systemerne. Selvom en del systemer har udfordringer på enkelte parametre, udtrykker myndighederne, at systemporteføljerne bredt set understøtter forretningen tilfredsstillende.

## Overblik over systemporteføljer

De reviewede myndigheder har kortlagt 260 systemer ud af i alt 733 systemer, svarende til 35 pct. af systemerne i de 12 myndigheds systemporteføljer. De 260 systemer udgøres af 32 samfundskritiske, 138 forretningskritiske og 90 ikke-kritiske. De kortlagte systemer har samlede årlige omkostninger på ca. 975 mio. kr., svarende til ca. 2/3 af de reviewede myndigheds samlede it-omkostninger. De samfundskritiske systemer tegner sig – ikke overraskende – for en stor andel af omkostningerne, omkring 30 pct., mens de ikke-kritiske systemer kun står for knap 8 pct.

Det spænder vidt fra myndighed til myndighed, hvor mange it-systemer der er kortlagt, hvilket er en indikator for, hvor forskellige udgangspunkter myndighederne har haft i forhold til at kortlægge porteføljen. Mens nogle myndigheder i forvejen har haft et stort og detaljeret kendskab til sit systemlandskab, har andre myndigheder ikke haft samme overblik. Fælles for myndighederne er, at udvælgelsen

af systemerne har baseret sig på en betragtning af systemernes væsentlighed, herunder kritikalitet og økonomi. Alle samfundskritiske samt størstedelen af de forretningskritiske systemer er kortlagt.

Myndighederne har været gode til at prioritere de mest kritiske og omkostningsdrivende systemer, da langt størstedelen af de kritiske systemer samt 2/3 af myndighedernes samlede it-omkostninger er kortlagt. Kategoriseringen kan være en udfordrende opgave. Og rådet anerkender den indsats, myndighederne har lagt heri.

## Den svære prioritering

Rådet bemærker, at mindst 62 forretningskritiske systemer ikke er blevet kortlagt i forbindelse med reviews og opfordrer til, at alle myndigheder har fokus på de forretningskritiske systemer. Der er også en lang række af ikke-kritiske og mindre omkostningstunge systemer, der ikke er kortlagt, hvilket er forståeligt ud fra en væsentlighedsbetragtning. Samlet set driver den store mængde af ikke-kritiske systemer dog en stor omkostning. Derudover er sikker-

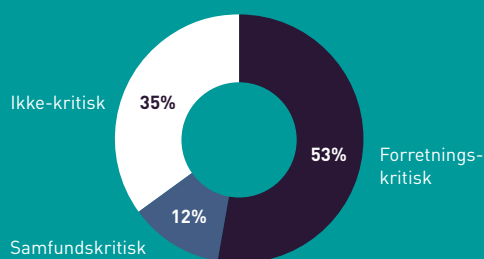
heden i en sammenhængende portefølje ikke bedre end det svageste system. Det understreger, at myndighederne skal være varsomme med at nedprioritere systemer, der i første omgang ikke karakteriseres som kritiske.

## Systemernes tilstand

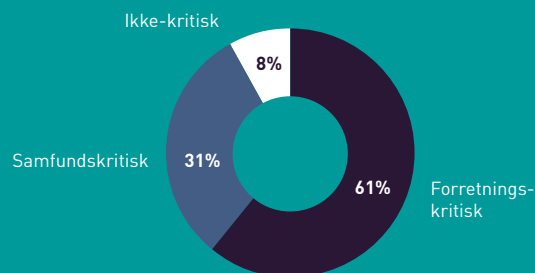
Model for porteføljestyring af statslige it-systemer giver myndigheder en oplagt mulighed for at se på it-systemporteføljen fra flere vinkler. Det er positivt, at langt størstedelen af de kortlagte systemer understøtter forretningen på tilfredsstillende vis. Systemernes udfordringer er relativt spredte på tværs af de seks dimensioner i modellen. Der er ikke enkelte dimensioner, som i sig selv giver store udfordringer på tværs af alle myndigheder. Det understreger for det første behovet for at se bredt på it-systemporteføljerne, da det er forskelligt, hvor udfordringerne gemmer sig. For det andet viser det, hvor forskellige myndighederne er, i forhold til hvilke udfordringer de oplever.



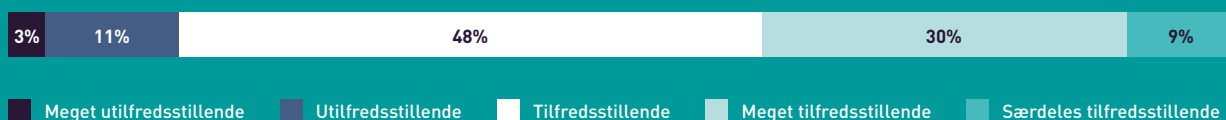
## DE 260 KORTLAGTE SYSTEMER FORDELT PÅ KRITIKALITET



## DE SAMLEDE KORTLAGTE IT-SYSTEM-OMKOSTNINGER FORDELT PÅ KRITIKALITET



## KORTLAGTE IT-SYSTEMERS FORRETNINGSUNDERSTØTTELSE



### 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 i form af økonomiske tab hos stat, virksomheder eller borgere, større misbrug af personfølsomme data og rettigheder, længerevarende nedbrud af kritisk infrastruktur eller reelle trusler for den nationale sikkerhed. Samfundskritiske it-systemer er it-systemer, hvor utilgængelighed og driftsustabilitet i it-systemerne kan få markante følger for samfundet og for opretholdelsen af samfundskritiske processer.



## Systemer i utilstrækkelig systemtilstand

Myndighedernes kortlægning viser, at systemporteføljerne overordnet er i udmærket tilstand, om end der stadig er en del systemer, der falder i kategorien 'utilstrækkelig systemtilstand'. Utilstrækkelig systemtilstand er et udtryk for, om systemet har udfordringer, der kan indikere såkaldte legacyproblematikker eller problemer med sikkerheden. Legacyproblemer kan eksempelvis gøre det svært at udskifte systemerne, og der kan være en risiko for, at systemerne har sikkerhedshuller, så uvedkommende kan få adgang til dem.

Utilstrækkelig systemtilstand vurderes ud fra de seks spørgsmål i kortlægningen, der relaterer sig til tilfredshed med den tekniske tilstand, hvorvidt der er opdateret og retvisende dokumentation for systemet samt fire spørgsmål om sikkerhed. Hvis der er svaret negativt eller 'ved ikke' på et eller flere af disse spørgsmål, vurderes systemet at være i utilstrækkelig systemtilstand.

Af de 260 systemer, som de 12 myndigheder har kortlagt, vurderes 111 at være i utilstrækkelig systemtilstand. Udfordringer i 111 ud af 260 systemer er meget og understreger pointen om, hvor vigtigt

det er, at statslige myndigheder prioriterer arbejdet med vedligeholdelse, drift og videreudvikling af eksisterende systemer. Ud af de 111 systemer, der er i utilstrækkelig systemtilstand, er det kun to systemer, som slår negativt ud på alle seks spørgsmål. Godt 75 pct. af systemerne i utilstrækkelig tilstand har udfordringer på max tre af spørgsmålene. Langt hovedparten af de 111 systemer har derfor kun udfordringer på enkelte parametre, som i overvejende grad falder ind under tre spørgsmål om teknisk tilstand, dokumentation samt sikkerhedsopdateringer og patches.

## UTILSTRÆKKELIGHEDER

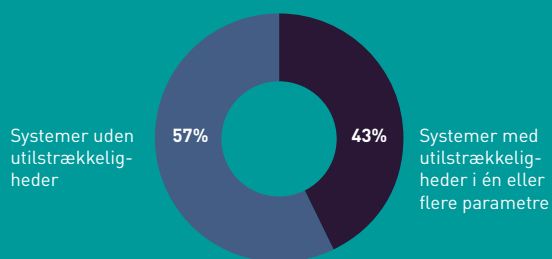
Et system er i utilstrækkelig systemtilstand, hvis der er svaret negativt eller 'ved ikke' for ét eller flere af følgende parametre:

- 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?

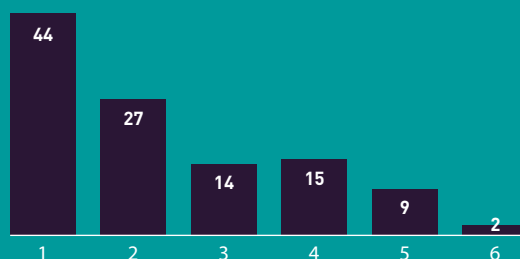




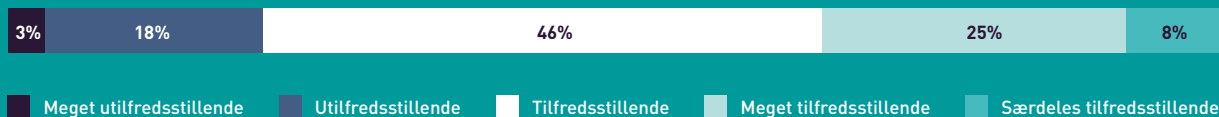
## ANDEL AF KORTLAGTE SYSTEMER I UTILSTRÆKKELIG TILSTAND



## ANTAL SYSTEMER MED UTILSTRÆKKELIGHEDER I 1-6 PARAMETRE



## KORTLAGTE IT-SYSTEMERS TEKNISKE TILSTAND



## ER IT-SYSTEMETS DOKUMENTATION RETVISENDE?



## ER ALLE RELEVANTE SIKKERHEDSOPDATERINGER OG PATCHES IMPLEMENTERET?





# INITIATIVER OG ANBEFALINGER

De reviewede myndigheder præsenterer sammenlagt 158 initiativer i deres it-handlingsplaner med en overvægt af initiativer om systemmodernisering og organisatoriske tiltag. Trods det relativt høje antal initiativer følger myndighederne generelt planerne i forhold til implementering af initiativerne.

## Myndighedernes initiativer

De 12 myndigheder har i gennemsnit 13 initiativer i deres it-handlingsplaner. Det er positivt, at myndighederne har mål om at løse udfordringerne og videreudvikle organisationen til at kunne håndtere fremtidige problemstillinger. It-rådet opfordrer myndighederne til at have et stort fokus på prioriteringen af initiativerne samt hvilke forudsætninger, der skal være til stede for at kunne realisere dem. Det omfatter både økonomi, tilgængelige medarbejderressourcer og -kompetencer samt afhængigheder til andre initiativer og tiltag i organisationen eller til eksterne parter.

## Anbefalinger fra reviews

It-rådets anbefalinger ved reviews afspejler, at det er vigtigt, at myndighederne forholder sig til prioriteringen og eksekveringskraften i it-handlingsplanerne. Ud af i alt 39 anbefalinger er 12 relateret til operationalisering og eksekvering af it-handlingsplanerne. Udover ovennævnte elementer omkring prioritering og forudsætninger rummer en del af anbefalingerne også opfordringer til, at initiativerne gøres operatio-

nelle, og at der opsættes målbare succeskriterier for de enkelte initiativer, som myndigheden kan styre efter og følge op på.

Da der også er en tendens til, at projekter får mange anbefalinger om gevinster og mål, er det et generelt opmærksomhedspunkt fra It-rådets side, at myndigheder arbejder efter målbare succeskriterier og gevinster både i it-projekter og i øvrige tiltag i it-systemporteføljen.

## Der tages hånd om systemnære udfordringer

På trods af myndighedernes forskellige udfordringer kan der identificeres nogle gennemgående temaer. Således knytter ca. en tredjedel af de 158 initiativer sig til systemmodernisering og nye it-løsninger. Derudover omhandler en fjerdedel af initiativerne organisatoriske tiltag, som bl.a. vedrører agile arbejdsmetoder. Det er ikke overraskende, at de systemrelaterede initiativer fylder så stor en del af initiativlisterne, da arbejdet med model for porteføljestyring fordrer, at myndighederne forholder sig til tilstanden af it-systemerne.

Det er positivt, at mange myndigheder også har blik for de nødvendige organisatoriske tiltag. Det afspejler, at myndighederne, udover systemnære tiltag, også har fokus på at forebygge problemer med it-systemporteføljen, som har rod i organiseringen, fx arbejdsmetoder og -processer.

## Fremdrift i initiativerne

Som del af den årlige statusrapportering skal myndighederne rapportere på fremdriften i it-handlingsplanens initiativer. Syv af de 12 reviewede myndigheder har i år været omfattet af statusrapporteringen. De resterende fem myndigheder er blevet reviewet så tæt på statusrapporteringen, at en rapportering på fremdrift endnu ikke har været relevant.

Det tager tid at forbedre tilstanden af it-systemporteføljerne og se resultatet af initiativerne, så det er ikke overraskende, at fire ud af de syv myndigheder svarer, at tilstanden på porteføljen kun i mindre grad er forbedret siden reviewet, og kun en enkelt myndighed svarer, at tilstanden i høj grad er forbedret.



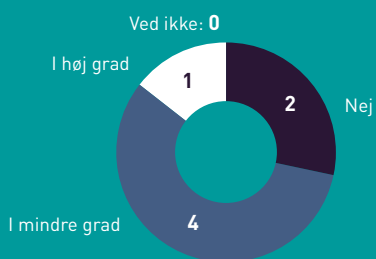
### ER DER PLANLAGT ELLER IGANGSAT TILTAG FOR SYSTEMER I UTILSTRÆKKELIG SYSTEMTILSTAND?



### I HVILKEN GRAD ER INITIATIVERNE I HANDLINGSPLANEN IMPLEMENTERET SOM PLANLAGT?



### ER TILSTANDEN AF DEN KORTLAGTE IT-SYSTEMPORTEFØLJE FORBEDRET SIDEN SENESTE REVIEW?

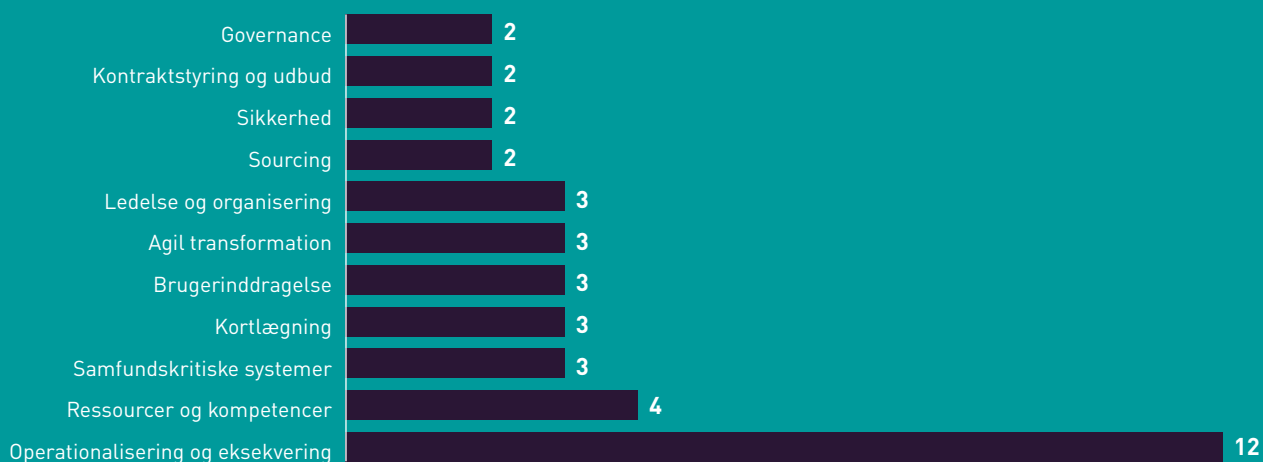


### STATENS IT-RÅD HAR GIVET

# 39

### ANBEFALINGER I FORBINDELSE MED REVIEWS

### FORDELING AF ANBEFALINGER FRA REVIEWS







## Fremdrift i it-handlingsplaner

Ved denne statusrapportering er det første gang de reviewede myndigheder rapporterer på fremdriften i handlingsplanerne. Store afvigelser i it-handlingsplanerne er ikke nødvendigvis problematiske, da myndighederne kan blive klogere undervejs. Det kan dog være et læringspunkt frem mod næste it-handlingsplan i forhold til myndighedernes eksekveringskraft og forudsætninger for realisering af de initiativer, der igangsættes.

De syv myndigheder rapporterer generelt, at it-handlingsplanens initiativer bliver implementeret som planlagt. Enkelte myndigheder har oplevet forsinkelser, men rapporterer også, at der bliver taget hånd om de opståede udfordringer. Rådet vil fortsat følge implementeringen af it-handlingsplanernes initiativer både i forbindelse med statusrapporteringen og med opfølgning i forhold til de myndigheder, der har været til review. Opfølgningen er også en mulighed for myndigheder til at få sparring på eventuelle udfordringer i forhold til at gennemføre initiativerne som planlagt.

Rapporteringen viser, at seks ud af syv myndigheder helt eller delvist har igangsat tiltag for systemer i utilstrækkelig systemtilstand. Det stemmer godt overens med billedet fra reviews, hvor en del systemer var i utilstrækkelig it-systemtilstand, men hvor problemerne generelt blev håndteret.

## Samfundskritiske it-systemer

I alt har myndighederne, der har været til review, 32 samfundskritiske it-systemer. Heraf er ni i utilstrækkelig systemtilstand. It-rådet har kun i få tilfælde givet anbefalinger direkte relateret til de samfundskritiske it-systemer, da myndighederne generelt har et stort fokus på denne gruppe af systemer.

Det fremgår af myndighedernes statusrapporteringer, at et enkelt samfundskritisk system er kommet i utilstrækkelig systemtilstand siden reviewet, men også at problemet allerede er ved at blive håndteret. Et enkelt opmærksomhedspunkt for systemerne er, at der for næsten en tredjedel af de samfundskritiske it-systemer er angivet, at myndighederne ikke har rettighederne til hovedkomponenterne i systemerne.

It-rådet opfordrer alle myndigheder til at forholde sig kritisk til, om de har de tilstrækkelige rettigheder til systemerne og igangsætte de nødvendige tiltag til at få rettet op på eventuelle problemer.

Ud over en mulig udfordring omkring rettigheder til hovedkomponenterne i systemerne er der ikke større gennemgående udfordringer på tværs af de samfundskritiske it-systemer. Således bemærker It-rådet, at baseret på de reviewede myndigheder, har de samfundskritiske it-systemer det overordnet set godt. Dette billede kan ændre sig, når alle myndigheder har været til review ved It-rådet, da der er stor forskel på antallet af samfundskritiske systemer i de enkelte myndigheder og deres tilstand.

## DMI's erfaringer fra review

DMI er en af de 12 myndigheder, der har været til review i det forgangne år. Direktør Marianne Thyrring sætter her ord på sine erfaringer med at deltage i et review, og hvad DMI har fået ud af den sparring, de har fået fra It-rådet.



# DMI'S ERFARINGER MED REVIEW AF IT-SYSTEMPORTEFØLJEN

## Hvad har I på ledelsesniveau fået ud af at gennemføre en kortlægning og udarbejde en it-handlingsplan?

Vi er kommet hele vejen rundt om vores it-portefølje. Vi var i gang i forvejen, men det var en helt nødvendig og aktuel øvelse, fordi vi er i gang med et stort moderniseringsprogram og samtidig ved at flytte lokation. Den systematik, som arbejdet med handlingsplanen tilbyder, er efter min vurdering en meget stor hjælp. Både for dem der udarbejder handlingsplanen og for ledelsen.

På et ledelsesplan har vi fået en god og brugbar indsigt i tingenes tilstand, hvad skal vi have fokus på, og hvad der er de største risici. Selve ideen om, at der kommer nogen udefra, der har forstand på det vi snakker om, er meget nyttigt. På den måde var det hverken ubehageligt eller revisionsagtigt. Tværtimod var det dejligt at møde nogen (Mikkel Müller og Jesper Jarmbæk fra It-rådet, red.), som kender de dagsordener og problematikker, som vi taler om. Det er der ikke så mange, der kan relatere til. Men her fandt jeg et par lege-kammerater, der forstod alting.

## Hvad har I fået ud af dialogen med Statens It-råd?

Stemningen i vores mødelokale efter dialogmødet er egentlig meget rammende: Det var virkelig spændende at tale om det her. Vi kunne pludselig fornemme, at vores egen organisation omkring det her virker. Vi syntes, vi fungerede som et team. Det har vi trænet

og øvet os i, da vi lavede handlingsplanen.

Det var også rart at møde nogle folk, som forstod, hvad vi snakker om. De forstår både vores ambitioner og risici. Det gav en interessant faglig og ledelsesmæssig dialog. Rådsmedlemmerne formåede at prikke til os, der hvor det gør ondt. Fx at vi har mange ting i gang samtidig – kan organisationen følge med? Er medarbejderne med ledelsen i forandringen? De stillede nogle relevante spørgsmål og fandt hurtigt de svage punkter. Måske er det lidt ligesom at være til psykolog – man må gerne fortælle om de svage punkter. Det var en samtale, hvor vi ikke skulle forsvare os, og dem der sad overfor os forstod vanskelighederne. Det er sundt at sætte ord på, hvad udfordringerne er. Og så kom rådsmedlemmerne med gode ideer til løsningsmuligheder.

## Hvilke råd vil du give til andre myndigheder, der står overfor et review?

Fra første færd skal den øverste ledelse interessere sig for det. Det er et stort arbejde – også organisatorisk, så man skal finde de rigtige folk. Undervejs skal man have nogle statusmøder, hvor man sætter retningen. Fx hvor ærlige skal man være om tilstanden? Der skal man som leder gøre sine værdier meget klart – det er nogle valg, der skal træffes. Vi valgte at lægge alt på bordet. Både det gode og det mindre gode. Vi gav et ærligt billede af, hvordan situationen er i DMI i øjeblikket og hvilke udfordringer,

vi står med, da det er den situation vi ønskede sparring på.

Man skal også bruge situationen til at se it i et større perspektiv – også ift. ressourcer og prioriteringer. Og så er det fuldstændig afgørende, at det er den øverste direktør, der dukker op til møderne med It-rådet. Det er vigtigt. Der er stadig mange direktører, der mener, at it ikke berører dem, men denne mulighed for sparring på øverste ledelsesniveau er utrolig vigtig.



**Marianne Thyrring**

Direktør  
DMI

DMI har i 2019 været igennem øvelsen med at kortlægge it-systemporteføljen og udarbejde handlingsplan. I efteråret var de til review ved It-rådet.







# TVÆRGÅENDE TEMA





# ERFARINGSUDVEKSLING OM AGILE METODER

Med It-rådets indblik i både store statslige it-projekter og it-systemporteføljer er det muligt at identificere tværgående tendenser. På tværs af it-projekter og systemporteføljestyling bemærker It-rådet, at der er stor interesse for brug af agile metoder.

It-rådet har over det seneste år fået en bredere indsigt i den statslige it-portefølje ved at gennemføre reviews af myndigheders it-systemporteføljestyling foruden risikovurderingerne af it-projekter. Én tendens tegner sig aktuelt på tværs af begge discipliner.

Mange myndigheder gør brug af agile metoder. Agile metoder kan have en række fordele, men det kræver en dedikeret indsats fra myndighederne. I mange tilfælde kræver det også en større indsats af myndighederne end at køre efter mere traditionelle metoder, fx vandfaldsbaserede projektmetoder. Således rapporterer syv

projekter i It-rådets aktive portefølje på 42 projekter, at de arbejder helt agilt, mens 28 projekter, svarende til godt halvdelen, arbejder delvist agilt. Tilsvarende nævner otte ud af de 12 reviewede myndigheder i deres it-handlingsplaner, at de benytter eller forventer at benytte agile metoder. På denne baggrund vil It-rådet gerne opfordre til, at myndighederne udveksler erfaringer med hinanden.

Som inspiration hertil giver medlem af It-rådet og CIO i DR, Mikkel Müller, på næste side nogle råd til de myndigheder, der overvejer at arbejde mere agilt. Derudover har Klaus Østergård, kontorchef

i Styrelsen for It og Læring, sat nogle ord på, hvordan styrelsen arbejder agilt og den rejse, de som organisation er på.

It-rådet ser frem til at følge myndighedernes rejse med udviklings- og arbejdsmetoder med henblik på at indsamle erfaring om styrker, svagheder og særlige observationspunkter. De forskellige tilgange til at køre it-projekter og styre it-systemporteføljer på har hver deres fordele. Det kræver derfor overvejelser fra myndighedernes side om, hvad der passer bedst til deres specifikke situation.



# MIKKEL MÜLLERS

## ERFARINGER MED AGILE ORGANISATIONER

### Hvilke erfaringer har du gjort dig med transformationen til en agil organisation?

Jeg har selv arbejdet med agil transformation i mit job i DR igennem adskillige år og har gjort mig mange erfaringer. Jeg synes helt overordnet, der er mange styrker i den agile metode. Det er en lang rejse, hvor man bliver klogere undervejs, men man kan godt få noget ud af det hurtigt. Det er også en vigtig del af tankesættet. Man starter et sted og bliver gradvist bedre og bedre til det.

### Hvilke styrker og svagheder er der ved denne organisering i forhold til forvaltning og udvikling af it?

De klassiske styrker i det er, at man kan få hurtigere og mere træfsikre leverancer og produkter. Man kan opnå højere kvalitet og færre fejl, hvis man releaser nye versioner af software løbende. Agile metoder er også en god måde at bringe forretningen og it-udviklingen tættere sammen. Der er et stort potentiale, men det er også en tilgang, der kan gå galt, hvis ikke man er opmærksom på, hvordan man bedst arbejder med den. Min erfaring er også, at medarbejdere godt kan lide at arbejde i et agile miljø, så det kan også være med til at øge den generelle medarbejdertrivsel i udviklingsorganisationen.

Men det er en rejse, man skal på. Det er en kulturforandring at gå

over til det agile, så man kan ikke gøre det i et lukket miljø i it-afdelingen. Man skal have hele organisationen med og specielt de kontaktpunkter, man har ude i forretningen. En af svaghederne er, at det kan være vanskeligt at kommunikere fremdrift og status. For traditionelle projekter er man vant til at kommunikere i forhold til, at noget bestemt skal være færdigt på et bestemt tidspunkt og til et bestemt budget. Det kan man ikke i det agile, så der er det vigtigt at etablere en anden form for rapportering, så man kan vise fremdrift over for forretningen og sikre tillid til den agile organisation.

### Hvilke råd vil du give til medarbejdere og ledere i staten, der gerne vil overgå til en mere agil organisationsform?

Det kan gribes an på mange forskellige måder. Et godt råd er – da den bedste tilgang kan være forskellig fra den ene organisation til den anden – at få indsigt i de forskellige metoder og blive skarp på, hvad man vil opnå med det agile i sin egen organisation. Og så inddrage organisationen uden for it i det. Derfra skal man så beslutte tilgangen. Generelt er jeg tilhænger af at starte med en pilot og få noget læring af det og gå videre derfra. Det vil jeg også anbefale man gør, når man starter på den agile rejse.



**Mikkel Müller**  
CIO/CTO  
Danmarks Radio

Rådsmedlem





# AGIL TRANSFORMATION I STYRELSEN FOR IT OG LÆRING (STIL)

## Hvordan er I organiseret i forhold til styring af it-udvikling, drift og vedligehold af systemer i STIL?

I maj satte vi gang i en agil transformation. Så nu har vi 23 agile teams, som har ansvaret for hver deres produkter. Det gælder både vedligehold og udvikling. Så drift, vedligehold og udvikling er ikke længere adskilt. En anden forandring er, at vores leverandører indgår i de agile teams – de udgør ca. halvdelen af de 7-10 medarbejdere i hvert team. For halvdelen af vores teams sidder konsulenterne her i styrelsen, i resten af tilfældene sidder konsulenterne i Indien.

## Hvilke fordele og ulemper ser du ved at gøre det på denne måde?

Vi har valgt at organisere os i agile teams for at kunne foretage en klar prioritering af opgaverne og for at kunne levere hurtigere. Vi er blevet skarpere på at få fokus på de leverancer, der skaber størst værdi. Og så hjælper det med at få skabt et mere gennemsigtigt forhold til vores leverandør. Vi har stort set kun fået positive tilbagemeldinger fra vores egne medarbejdere og fra leverandøren på, at konsulenter sidder hos os. Konsulenterne er meget motiverede og interesserede i at tage et stort ansvar. Med denne organisering er der heller ikke så stor udskiftning blandt konsulenterne, fordi de har lyst til at blive her.

Ulemperne er lidt de samme som i den gamle verden. Det er vigtigt,

at vi er helt skarpe på prioriteringen. De daglige ildebrande har det jo med at trumfe de lidt mere langsigtede leverancer. Mange af vores udviklingsaktiviteter er bundet op på politiske aftaler og lovgivning, og dem skal vi jo sørge for at få leveret.

## Hvordan sammentænker I styring af it-projekter og –systemporteføljen i STIL?

Når vi nu opererer med en fælles backlog for både udviklingsopgaver og vedligeholdelsesopgaver, så er det i høj grad i det enkelte team, at man skal sikre en balance. Det er den måde, det bliver styret på i det daglige. Derudover – og igennem kortlægningen fra vores review – har vi et godt overblik over, hvor der er tekniske udfordringer i vores løsninger. Og så forsøger vi at tænke det ind i de politiske aftaler. Så det faktisk bliver forudsætninger for politiske målsætninger at få ryddet op.

Jeg kan komme med et eksempel: I den store voksen-efteruddannelsesreform var der ønske om en ny måde at tilmelde sig på. En del af den politiske aftale blev så også at få moderniseret den aktuelle løsning samtidig med, at man lagde nye features ind. På den måde fik vi sikret finansiering til moderniseringen, som ellers nogle gange kan blive glemt lidt i udviklingsopgaver.

Derudover dækker vores kvartalsvise ledelsesrapportering som noget nyt også opfølgning på it-handlingsplanen, så det ikke længere kun er rapportering på udvikling.

Det er noget af det gode ved reviewet – at der også er kommet fokus på den del af it-arbejdet og ikke kun udvikling.

## Hvor ser du STIL bevæge sig hen inden for styring af porteføljer og projekter de næste 3-5 år?

Det bliver mere agilt. I første omgang fokuserer vi på at få vores teams til at fungere. Det næste år skal vi få den mere tværgående koordinering op at stå samt sikre, at vores prioritering svarer til de politiske aftaler og mål, der er opsat. Lige nu er ca. 2/3 af STIL organiseret i agile teams, og de næste år skal vi have resten med. Det er primært it-driftsafdelingen og support, der skal tænkes ind. Jeg ser flere myndigheder bevæge sig over i det agile. Vi har haft en del samtaler med Erhvervsstyrelsen og Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering, der også arbejder meget agilt. Landbrugsstyrelsen er også kommet et godt stykke vej i den agile transformation.



**Klaus Østergård Jensen**  
Kontorchef  
Styrelsen for It og Læring



