



DIGITALISERINGSSTYRELSEN

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

Juni 2022

Indhold

1. Indledning	3
2. Risikovurdering ved Statens It-råd	4
2.1 Hvilke it-udviklingsprojekter og it-anskaffelser skal forelægges Statens It-råd?	4
2.2 Hvordan indmeldes et it-projekt til risikovurdering?	5
2.3 Tilrettelæggelse af risikovurderingsprocessen	5
2.4 Indledende dialogmøder for meget store og store projekter	6
2.5 Materialetjek	6
2.6 Hvordan forløber selve risikovurderingen?	7
2.7 Hvad skal forberedes til risikovurderingen?	8
3. Rådgivning efter risikovurderingen	10
3.1 Hvad sker der efter risikovurderingen?	10
3.2 Fastlæggelse af baseline	11
3.3 Projektafslutning og opfølgning på gevinster	12
4. Statusrapportering til Statens It-råd	13
5. Eksternt review af it-projekter	14
5.1 Hvordan forløber et eksternt review?	14
5.2 Hvor lang tid tager et eksternt review?	14
6. Statens It-råds deltagelse i forelæggelse af aktstykker for Folketingets Finansudvalg	15
6.1 Statens It-råds rolle i aktstykkeprocessen	15
7. Appendix – skematisk oversigt over aktiviteter i risikovurderingsprocessen ud fra sporinddeling	16

1. Indledning

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

Alle statslige myndigheder kan anvende statens it-projektmodel til alle it-projekter. For it-projekter, hvor de samlede udgifter udgør 15 mio. kr. eller derover, er det obligatorisk at anvende modellen og de obligatoriske dokumenter indsendes til Statens It-råd med henblik på risikovurdering. Der gælder de samme regler for statslige myndigheder, som anskaffer en standard it-løsning for 70 mio. kr. eller derover.

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

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

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

Vejledninger i forbindelse med gennemførelse af it-projekter i staten findes på www.digst.dk eller i Finansministeriets Økonomisk Administrative Vejledning, som findes på www.oav.dk.

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

Statens It-råd sekretariatsbetjenes af Kontor for it-styring og kompetencer (KIK) i Digitaliseringsstyrelsen.

2. Risikovurdering ved Statens It-råd

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

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

Hvis et statsligt it-udviklingsprojekts (herefter blot it-projekt) samlede udgifter udgør 15 mio. kr. eller derover, skal it-projektet risikovurderes af Statens It-råd.

It-projekter er investeringsprojekter, der omfatter nyudvikling eller væsentlig tilpasning af standard it-løsninger eller omfatter væsentlig tilpasning af allerede eksisterende løsninger. En reinvestering i en it-løsning udgør et it-projekt, såfremt reinvesteringen er forbundet med et væsentligt omfang af nyudvikling. Planlagte større gensidigt afhængige it-udviklingsaktiviteter er it-projekter, uanset at de ikke benævnes som sådanne.

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

It-projekter, som indgår i et program, skal også forelægges Statens It-råd, hvis de samlede udgifter for projektet er 15 mio. kr. eller derover. It-projekter, hvis udgifter initialt blev vurderet til at udgøre mindre end 15 mio. kr., men som senere udvikler sig til at udgøre 15 mio. kr. eller mere, skal ligeledes forelægges Statens It-råd.

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

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

- Anskaffelsen må ikke omfatte nyudvikling eller væsentlig tilpasning, da det så vil falde ind under reglerne for et it-udviklingsprojekt.
- Hvis en standard it-løsning ikke kan anvendes uden efterfølgende udvikling og implementering, er anskaffelsen en del af et it-udviklingsprojekt, og ikke en selvstændig it-anskaffelse.
- I de samlede udgifter til anskaffelsesprojektet skal medregnes:
 - Udgifter til licenser, abonnement, eller andre løbende gebyrer over en 4 årig periode.
 - Udgifter til etablering af integrationer, svarende til kravene ved it-udviklingsprojekter.
 - Udgifter til implementering, svarende til kravene ved it-udviklingsprojekter.
- Eksempler på typer af projekter, der kan være anskaffelsesprojekter:
 - Indkøb af servere i en styrelsen for mere end 70 mio. kr.
 - Indkøb af et nyt standardsystem på et allerede digitaliseret og standardiseret område, hvor den nye løsning ikke kræver væsentlig teknisk tilpasning eller væsentlig ny implementering i forhold til brugerne.
 - Indkøb af en teknisk komponent f.eks. et data mining-værktøj, der uden væsentlige tilpasninger lægges oven på eksisterende systemer.

2.2 Hvordan indmeldes et it-projekt til risikovurdering?

I slutningen af året indhenter Kontor for it-styring og kompetenceren oversigt over de it-projekter, de enkelte myndigheder forventer at skulle have risikovurderet i det følgende år. Oversigten er ikke bindende, men giver Statens It-råd et overblik over kommende it-projekter i staten.

Når et it-projekt overgår fra idéfase til analysefase, skal myndigheden indmelde projektet til risikovurdering på Digitaliseringsstyrelsens hjemmeside via en webbaseret formular: www.digst.dk. Der skal angives en række stamoplysninger om projektet, herunder det ønskede tidspunkt for risikovurdering. Kontor for it-styring og kompetencer bestræber sig på at opfylde myndighedens ønske til vurderingstidspunktet.

Myndigheden inviteres herefter til et intromøde med Kontor for it-styring og kompetencer forud for risikovurderingsprocessen. Typisk afholdes mødet i begyndelsen af analysefasen, når projektet har indsendt en indmeldelsesformular.

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

2.3 Tilrettelæggelse af risikovurderingsprocessen

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

Figur 2.1 Sporinddeling af projekter

SPOR	PROJEKTTYPE	OMKOSTNINGSSPÆND
A	Mellemstore projekter	Op til 70 mio. kr.
B	Store projekter	70 – 300 mio. kr.
C	Meget store projekter	over 300 mio. kr.

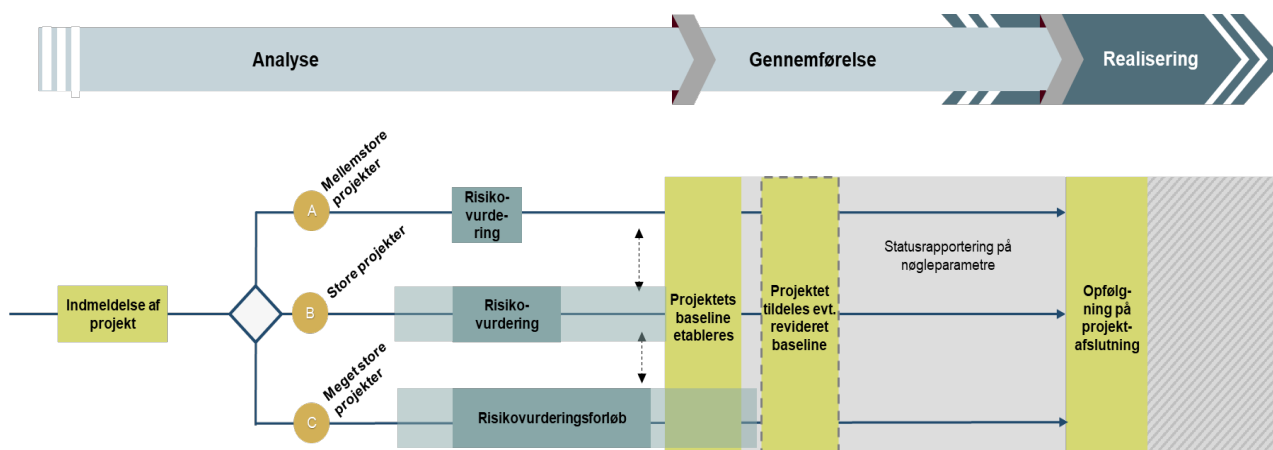
Hensigten med sporinddelingen er at styrke risikovurderingsprocessen særligt for de største og mest komplekse projekter samt styrke transparens for myndighederne omkring processen.

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

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

For meget store projekter (spor C) - og for store projekter (spor B) i fald rådet vurderer det hensigtsmæssigt – gælder desuden, at risikovurderingen tilrettelægges som et forløb med mindst ét yderligere nedslagspunkt i analysefasen, inden selve risikovurderingen i form af et indledende dialogmøde med rådet. Til meget store projekter stilles desuden krav om, at der til selve risikovurderingen foreligger et samlet og godkendt styringsgrundlag for projektet.

Figur 2.2 Projekternes forløb i Statens It-råds portefølje



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

2.4 Indledende dialogmøder for meget store og store projekter

For meget store projekter med omkostningsspænd over 300 mio. kr., og efter vurdering for store projekter med omkostningsspænd mellem 70 og 300 mio. kr., indledes risikovurderingsprocessen med et indledende dialogmøde mellem It-rådet og myndigheden. På mødet drøftes centrale valg og projektorganisering. Formålet med et indledende dialogmøde er, at It-rådet får en overordnet forståelse af det igangsatte projekt, har mulighed for yde relevant rådgivning tidligt i analysefasen og dermed bidrage til at kvalificere risikovurderingsprocessen.

Typiske emner på et indledende dialogmøde kan være:

- Formål med projektet
- Projektets scope
- Etablering og organisering af projektet
- Projektets organisatoriske impact
- Væsentlige risici

Det indledende dialogmøde afholdes på et passende tidspunkt i analysefasen, som aftales med Kontor for it-styring og kompetencer. På mødet deltager som minimum projektets ansvarlige direktionsmedlem, projektlederen samt styregruppeformanden fra myndighedens side. Fra It-rådet side deltager 1-2 rådsmedlemmer og projektets kontaktperson i Kontor for it-styring og kompetencer.

2.5 Materialetjek

Forud for risikovurderingen gennemfører Kontor for it-styring og kompetencer et tjek af, om projektets styringsgrundlag er tilstrækkeligt til at gennemføre risikovurderingen. Materialetjekket er obligatorisk for de store og meget store projekter (Spor B og C), og tilbydes de mellemstore projekter (Spor A). Det konkrete tidspunkt for vurdering af materialet aftales med Kontor for it-styring og kompetencer, så det passer ind i myndighedens proces. Kontor for it-styring og kompetencer tilstræber at give en tilbagemelding senest tre dage efter indsendelsen. På tidspunktet for materialetjekket er det ikke nødvendigt, at dokumenterne er formelt godkendt i den projektejende myndighed.

2.6 Hvordan forløber selve risikovurderingen?

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

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

Forløbet for en risikovurdering er illustreret i Figur 2.3

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



Figur 2.4 Forløbet for en risikovurdering for meget store projekter (Spor C)



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

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

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

Foruden risikoprofil og anbefalinger bekræfter brevet to aftaler ift. den videre proces:

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

2.7 Hvad skal forberedes til risikovurderingen?

Til risikovurderingen indsendes:

- Projektgrundlag:
 - Kapitel 0: Indledning, læsevejledning og nuværende status
 - Kapitel 1: Projektets kontekst og rammer
 - Kapitel 2: Projektets overordnede tilrettelæggelse
 - Kapitel 3: Projektets løsning og levering
 - Kapitel 4: Projektets organisatoriske implementering
 - Bilag A: Plan for resterende del af analysefasen
 - Bilag B: Risikolog
 - Bilag C: Risikotjekliste
- Business case grundlag og tilhørende business case model
- Styregruppeaftalen med bilag

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

De nærmere krav til indhold og beskrivelsesdybde til de enkelte kapitler i projektgrundlaget, fremgår af projektgrundlagets sidste kapitel, "Oversigt over hjælpetekster" under overskriften "Beskrivelsesdybde". Hvis der er forskel på den beskrivelsesdybde, der forventes ved afslutning af analysefasen og det, der skal sendes ind til risikovurdering, er dette noteret under "Færdiggørelsesgrad ved risikovurdering". Det drejer sig om følgende afsnit:

Tabel 2.1 Afsnit med mindre færdiggørelsesgrad ved risikovurdering for mellem store og store projekter (Spør A og B)

Afsnit	Færdiggørelsesgrad ved risikovurdering
1.1 Projektets gevinster	Beskrivelse og vurdering af mulige gevinster bør være helt på plads, men hvis projektets økonomiske gevinster ikke er analyseret i bund på tidspunktet for risikovurderingen, kan projektet angive gevinstestimatet i et spænd, der udtrykker usikkerheden i gevinsterne størrelse.
Figur 1.1: Gevinstdiagram - sammenhæng mellem formål, gevinster, adfærd, kompetencer og leverancer	På det aftalte tidspunkt for risikovurderingen forventes det, at gevinstdiagrammet er udarbejdet samt at potentialet i de styrende gevinster er estimeret (eventuelt angivet som et spænd). De identificerede kompetencer og adfærd anvendes som input til vurderingen af den organisatoriske implementering, men det forventes ikke, at der er opstillet målepunkter for opnåelse af de nødvendige kompetencer og adfærd. Det forventes ikke, at gevinsterne er tilbunds gående beskrevet, eller at der er udarbejdet en gevinstrealiseringsplan ved risikovurderingen.
2.2. Projektøkonomi	Beskrivelse og vurdering af projektøkonomien bør være helt på plads. Hvis projektets økonomi ikke er analyseret i bund ved risikovurderingen, kan projektet angive projektøkonomien i spænd, der udtrykker usikkerheden.
2.5 Risici og risikostyring	Såfremt det er muligt på dette tidspunkt, så bør konsekvenserne af, at de tre til fem største risici indtræffer være omregnet til økonomi. Konsekvenserne bør fremgå af projektets økonomi i afsnit 2.2. Hvis det ikke er muligt at omregne risici til økonomi på dette tidspunkt, så beskriv i stedet, hvordan det forventes gjort senere i analysefasen.
3.1 Projektets tekniske løsning	Det forventes, at løsningens centrale elementer er på plads og beskrevet. Hvis der fortsat er udestående, så beskrives, hvad projektet skal foretage sig for at få løsningen endeligt besluttet. Hvis myndigheden ønsker at drøfte forhold omkring den tekniske løsning med It-rådet skal det fremgå af materialet.

Afsnit	Færdiggørelsesgrad ved risikovurdering
4.2 Vurdering af den nødvendige forandringsindsats	Der bør være en indledende vurdering af forandringsindsatsen ved risikovurderingen. Den estimerede nødvendige indsats kan angives som et spænd for at afspejle estimatets usikkerhed. Afsnittet bør færdiggøres parallelt med udarbejdelsen af business case grundlaget.

Links til skabeloner samt vejledninger til ovenstående dokumenter findes på Digitaliseringsstyrelsens hjemmeside. Statens It-råd og Kontor for it-styring og kompetencer kan om nødvendigt efterspørge supplerende materiale om projektet.

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

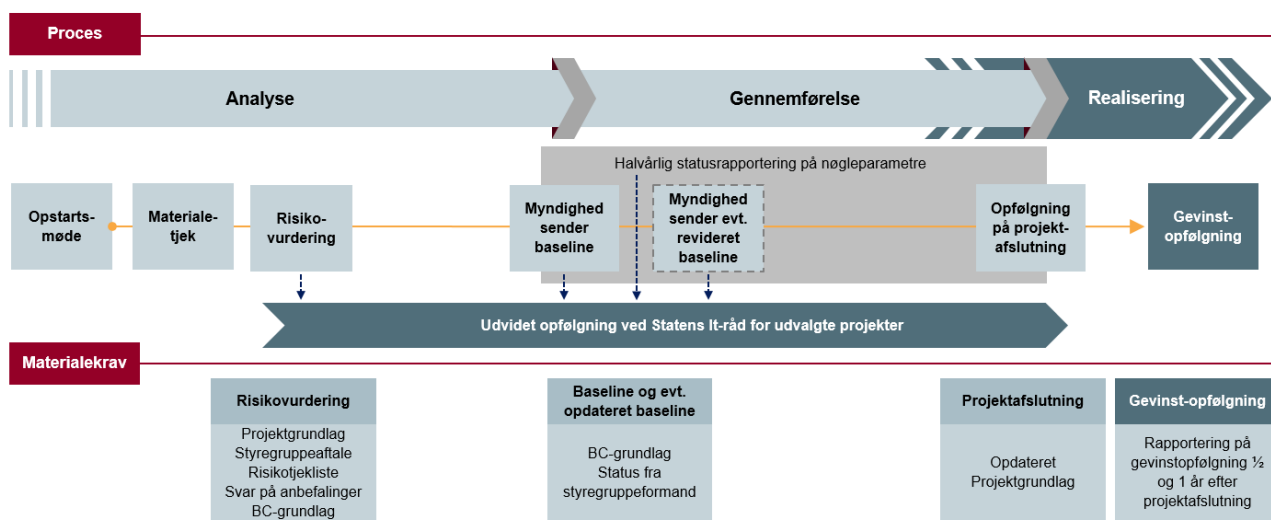
Fremsendelse af materiale til selve risikovurderingen skal ske elektronisk til Kontor for it-styring og kompetencers postkasse mki@digst.dk. Dokumenterne skal være godkendt i den projektejende myndighed såvel som i projektets styregruppe inden fremsendelse.

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

3. Rådgivning efter risikovurderingen

Efter risikovurderingen differentieres It-rådets rådgivning, så myndighedernes og Statens It-råds indsats fokuseres omkring de mest risikofyldte og komplekse projekter. Hovedparten af it-projekterne og it-anskaffelserne vil følge en standardproces, mens et udsnit af projekterne vil blive fulgt tættere af Statens It-råd. For nogle projekter vil det være nok med den halvårige statusrapportering, mens andre mere risikofyldte og komplekse projekter vil blive fulgt tættere. Processen er illustreret i Figur 3.1: Opfølgning på statslige it-projekter i Statens It-råd.

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



3.1 Hvad sker der efter risikovurderingen?

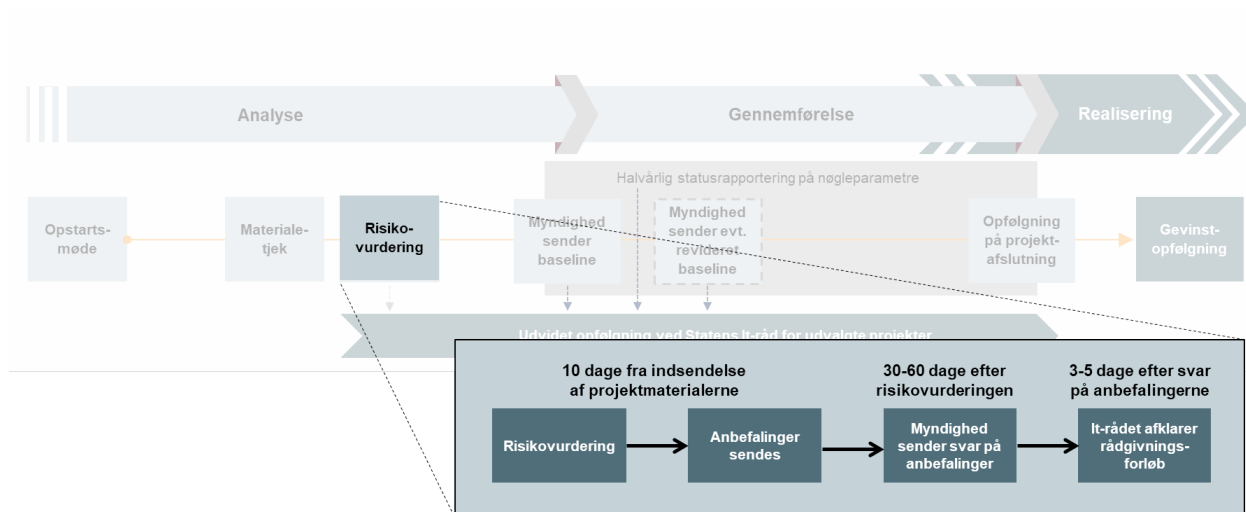
30-60 dage efter risikovurderingen skal den projektejende myndighed indsende svar på, hvordan anbefalingerne fra Statens It-råd forventes at blive indarbejdet i projektet.

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

I de tilfælde, hvor Statens It-råd ønsker at følge et projekt tættere, aftales den konkrete rådgivningsproces mellem Statens It-råd og den projektejende myndighed både i forhold til tidspunkter for møderne samt temaerne for disse. Møderne tager udgangspunkt i konkrete risici i projektet, Statens It-råds anbefalinger til projektet eller specifikke temaer, som er særligt relevante for projektet. Det kan fx være Rammer og scope; Kontrakt og leverandørsamarbejde; Ibrugtagning og implementering eller Kvalitetssikring og test. Hvert møde afsluttes med en række konkrete anbefalinger fra Statens It-råd.

Processen for afgørelsen af rådgivningsforløb er vist i Figur 3.2: Proces for afgørelse af rådgivningsforløb:

Figur 3.2: Proces for afgørelse af rådgivningsforløb



3.2 Fastlæggelse af baseline

Alle it-projekter med samlede udgifter på 15 mio. kr. eller mere skal uanset opfølgingsforløb indsende projektets baseline til Statens It-råd inden overgangen til gennemførelsesfasen. Ved fremsendelse af baseline skal følgende dokumenter indsendes til Statens It-råd jf. statens it-projektmodel:

- Business case grundlag
- Statens business case-model
- Notat fra projektets styregruppeformand om ændringer i projektet siden risikovurderingen

Notatet bør som minimum indeholde

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

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

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

For projekter over 70 mio. kr. skal der også fremsendes en baseline til Statens It-råd inden overgangen til gennemførelsesfasen. Herefter skal projektet udarbejde et aktstykke, som skal forelægges Folketingets Finansudvalg. Når aktstykket er godkendt af Finansudvalget skal aktstykket sendes til Statens It-råd, og vil herefter udgøre baseline for projektet. Er der i forbindelse med aktstykkeprocessen i Finansudvalget sket ændringer i projektet, som kræver tilpasning af projektets business case, skal der sammen med aktstykket sendes en opdateret business case samt business case grundlag til Statens It-råd.

Fremsendelsen skal ske elektronisk til Kontor for it-styring og kompetencers postkasse mki@digst.dk. Dokumenterne skal være godkendt i den projektejende myndighed.

3.3 Projektafslutning og opfølgning på gevinster

Når projektorganisationen nedlægges skal alle statslige myndigheder indmelde det til Statens It-råd. Ved projektafslutning skal myndigheden indsende et opdateret Projektgrundlag, hvor kapitlet om projektafslutning er udfyldt. Indsendelsen af materialet kan suppleres af et evalueringsmøde med Statens It-råd. I en periode inden for et år efter projektafslutningen afrapporteres projektets gevinstrealisering ligeledes til Statens It-råd.

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





4. Statusrapportering til Statens It-råd

Alle statslige myndigheder skal to gange årligt rapportere status for risikovurderede it-projekter til Statens It-råd. Kontor for it-styring og kompetencer indhenter statusoplysningerne på vegne af Statens It-råd ved at udsende et spørgeskema til it-koordinatoren for det ministerområde, som projektet henhører under.

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

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

Figur 4.1: Kriterier for trafiklysindikatorer

Trafiklysparameter	Indikator	Tolerancer
 Projektudgifter	Projektudgifter	<ul style="list-style-type: none">● Forventes overskredet med mere end 10 pct. ift. baseline● Forventes overskredet med op til 10 pct. ift. baseline● Forventes ingen overskridelser
 Tidsplan	Startdato for realiseringsfasen	<ul style="list-style-type: none">● Forventes forsinket mere end 3 måneder ift. baseline● Forventes forsinket 1 til 3 måneder ift. baseline● Forventes forsinket højest 1 måned ift. baseline
 Økonomiske gevinster	Forventning til realisering af bruttogevinster	<ul style="list-style-type: none">● Forventes realiseret mindre end 90 pct. af baseline● Forventes realiseret 90-95 pct. af baseline● Forventes realiseret med mindst 95 pct. af baseline
 Ikke-økonomiske gevinster	Forventning til realisering af ikke-økonomiske gevinster	<ul style="list-style-type: none">● Forventes realiseret i ringe eller meget ringe grad● Forventes realiseret i nogen grad● Forventes realiseret i høj eller meget høj grad

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

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

5. Eksternt review af it-projekter

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

5.1 Hvordan forløber et eksternt review?

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

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

På baggrund af reviewet udarbejdes en samlet afrapportering samt projektets handlingsplan som følge af reviewet. Efter det eksterne review følger Statens It-råd op med et afsluttende møde med den projektejerens myndighed.

5.2 Hvor lang tid tager et eksternt review?

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

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

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

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

6.1 Statens It-råds rolle i aktstykkeprocessen

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

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

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

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

Hvis der opstår væsentlige forsinkelser eller forventninger i forhold til ovennævnte tidsplan, orienteres Finansudvalget herom. Væsentlige ændringer undervejs i projektet skal også forelægges Finansudvalget. Ændringer i de samlede udgifter med 10 pct. eller derover er altid væsentlige ændringer. Forsinkelser af projektets idriftsættelse, som har væsentlig betydning for opfyldelsen af projektets formål eller for overholdelse af lovbestemte frister, er altid væsentlige ændringer. Forelæggelsen skal ske snarest og senest tre måneder efter, at institutionen er blevet bekendt med, at der vil ske en væsentlig ændring.

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

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

Før risikovurderingen

Aktivitet	Mellemstore projekter – spor A	Store projekter – spor B	Meget store projekter – spor C
Antal rådsmedlemmer	1	1 – 2, ud fra konkret vurdering	2
Opstartsmøde	Henvisning til vejledning og møde med sekretariatet, evt. kort telefon-/skypemøde om forberedelse til RV	Et opstartsmøde med sekretariatet om praktisk forløb af RV. Afklaring af behov for indledende dialogmøde foretages	Et opstartsmøde med sekretariatet om praktisk forløb af RV
Indledende dialogmøde	-	Mulighed for et indledende dialogmøde med It-rådet om centrale valg og projektsetup, hvis enten projekt eller It-rådet ønsker det	Et eller flere indledende dialogmøde med rådsmedlemmer om centrale valg og projektsetup
Materialetjek	Tilbydes og således ikke obligatorisk. Vil være en overordnet gennemgang	Ja, obligatorisk	Ja, obligatorisk, og projektet tilbydes opfølgende møde

Under risikovurderingen

Aktivitet	Mellemstore projekter	Store projekter	Meget store projekter
Service mål for RV proces	10 arbejdsdage	10 arbejdsdage Dog kan det vurderes, at en særlig kompleksitet gør sig gældende	15 arbejdsdage
Obligatoriske materialer	<i>Til risikovurdering:</i> Projektgrundlag og business case grundlag og business case model, risikolog, risikotjekliste i udkast og færdigt underskrevet styregruppeaftale <i>Til baseline:</i> Business case grundlag og business case model	<i>Til risikovurdering:</i> Projektgrundlag og business case grundlag og business case model, risikolog, risikotjekliste i udkast og færdigt underskrevet styregruppeaftale <i>Til baseline:</i> Business case grundlag og business case model	<i>Til risikovurdering:</i> Godkendte udgaver af Projektgrundlag, business case grundlag, business case model, risikolog, risikotjekliste, styregruppeaftale samt øvrige relevante projektbilag <i>Til baseline:</i> Business case grundlag og business case model
Materialers færdiggørelses grad	Gennemtænkt og sammenhængende udkast til projektgrundlag, udkast til business case grundlag og business case model samt en færdig underskrevet styregruppeaftale.	Gennemtænkt og sammenhængende udkast til projektgrundlag, udkast til business case grundlag og business case model samt en færdig underskrevet styregruppeaftale	Godkendte udgaver af alle obligatoriske styringsdokumenter klar til faseskift

Krav til estimeringsmetode	Nej, men estimater skal være dokumenterede	Ja, baseret på efterprøvbare estimeringsmetoder - men kan afviges hvis gode grunde.	Ja, baseret på efterprøvbare estimeringsmetoder ¹ . Metoden bør i videst muligt omfang være baseret på empiri fra forretningen
Tidspunkt for RV i projektets analysefase	Når PG, BCM, BCG og risikolog er robust og STG-aftale er færdig	Når PG, BCM, BCG, risikolog og STG-aftale er meget tæt på færdige	Når alle materialer er helt klar til faseovergang
Dialogmødets varighed	1½ - 2 timer	2 timer	2½ - 3 timer

Efter risikovurderingen

Aktivitet	Mellemstore projekter	Store projekter	Meget store projekter
Handleplan for anbefalinger	Hvis projektet får risikoprofilen <i>høj</i> , kræves de enkelte anbefalinger kommenteret. Hvis ikke, kan projektet vælge en samlet tilbagemelding	Det forventes, at myndigheden kommenterer alle anbefalinger individuelt. Hvis projektet får risikoprofilen <i>høj</i> , kræves, at hver anbefaling følges op af en konkret handleplan	Myndigheden skal kommentere hvert enkelt anbefaling, og for de der følges, skal myndigheden udarbejde en konkret handleplan
Opfølgingsforløb	Nej, med mindre helt særlige forhold taler for det	Rådsmedlem(-er) vurderer behovet	Ja, altid
Afslutningsrapportering	Afslutningsrapport indsendes straks projektet afsluttes. Der afholdes evalueringsmøde hvis enten It-rådet eller projektet beder om det	Afslutningsrapport indsendes straks projektet afsluttes. Der afholdes evalueringsmøde hvis enten It-rådet eller projektet beder om det	Afslutningsrapport indsendes straks projektet afsluttes. Der afholdes altid evalueringsmøde

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