



DIGITALISERINGSSTYRELSEN

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

September 2018

Indhold

| | | |
|-----------|--|-----------|
| 1. | Indledning | 3 |
| 2. | Risikovurdering ved Statens It-råd | 4 |
| 2.1 | Hvilke it-projekter og it-anskaffelser skal forelægges Statens It-råd? | 4 |
| 2.2 | Hvordan indmeldes et it-projekt til risikovurdering? | 4 |
| 2.3 | Hvornår foregår risikovurderingen og hvad skal forberedes? | 4 |
| 2.4 | Hvordan forløber en risikovurdering? | 5 |
| 3. | Rådgivning efter risikovurderingen | 7 |
| 3.1 | Hvad sker der efter risikovurderingen? | 7 |
| 3.2 | Fastlæggelse af baseline | 8 |
| 3.3 | Projektafslutning og opfølgning på gevinster | 8 |
| 4. | Statusrapportering til Statens It-råd | 9 |
| 5. | Eksternt review af it-projekter | 10 |
| 5.1 | Hvordan forløber et eksternt review? | 10 |
| 5.2 | Hvor lang tid tager et eksternt review? | 10 |
| 6. | Statens It-råds deltagelse i forelæggelse af aktstykker for Folketingets Finansudvalg | 11 |
| 6.1 | Statens It-råds rolle i aktstykkeprocessen | 11 |

1. Indledning

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

Det er obligatorisk for statslige myndigheder at anvende statens it-projektmodel til alle it-projekter. For it-projekter, hvor de samlede udgifter udgør 10 mio. kr. eller derover, skal 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 60 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 60 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 Ministeriernes projektkontor 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 projektejende myndighed.

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

Hvis et statsligt it-projekts samlede udgifter udgør 10 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.

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 10 mio. kr. eller derover. It-projekter, hvis udgifter initialt blev vurderet til at udgøre mindre end 10 mio. kr., men som senere udvikler sig til at udgøre 10 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 60 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.

2.2 Hvordan indmeldes et it-projekt til risikovurdering?

I slutningen af året indhenter Ministerierne projektkontor en 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 blanket: www.digst.dk. Der skal angives en række stamoplysninger om projektet, herunder det ønskede tidspunkt for risikovurdering. Ministerierne projektkontor bestræber sig på at opfylde myndighedens ønske til vurderingstidspunktet.

2.3 Hvornår foregår risikovurderingen og hvad skal forberedes?

Den projektejende myndighed skal sikre, at it-projektet bliver risikovurderet senest tre måneder inde i projektets analysefase, og inden udarbejdelse af en eventuel kravspecifikation og udbudsproces påbegyndes.

Forud for risikovurderingen skal myndigheden udarbejde de obligatoriske styringsdokumenter. Ifølge statens it-projektmodel skal følgende styringsdokumenter fremsendes til risikovurdering:

- Projektgrundlag
- Underskrevet styregruppeaftale

Eftersom risikovurderingen foretages tre måneder inde i analysefasen, kan Projektgrundlaget på tidspunktet for risikovurderingen ikke være fuldstændigt. Projektgrundlaget skal dog som minimum indeholde beskrivelser af projektets kontekst og rammer, den overordnede tilrettelæggelse samt den valgte løsning og levering for projektet. For vejledningen om Projektgrundlaget henvises der til *Vejledning om statens it-projektmodel*.

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

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

Forud for risikovurderingen tilbyder Ministeriernes projektkontor et tjek af, om materialet er tilstrækkeligt fyldestgørende til at danne grundlag for risikovurderingen. Det konkrete tidspunkt for vurdering af materialet aftales med Ministeriernes projektkontor, så det passer ind i myndighedens proces. Ministeriernes projektkontor 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.

Fremsendelse af materiale til selve risikovurderingen skal ske elektronisk til Ministeriernes projektkontors postkasse ministeriernes-projektkontor@digst.dk. Dokumenterne skal være godkendt i den projektejende myndighed såvel som i projektets styregruppe inden fremsendelse.

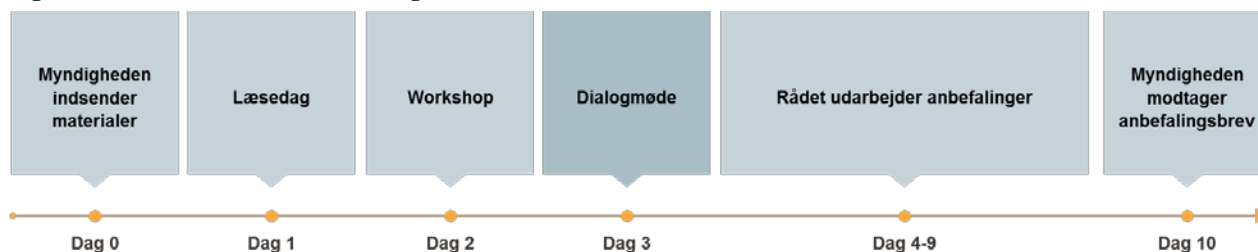
De fremsendte dokumenter samt den øvrige kommunikation med Statens It-råd vil som udgangspunkt være omfattet af retten til aktindsigt.

2.4 Hvordan forløber en risikovurdering?

Risikovurderingen organiseres af Ministeriernes projektkontor og tager maks. ti arbejdsdage fra materialet indsendes 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 risikovurderingsprocessen er koncentreret til et møde af to timers varighed på tredjedagen i processen. 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 2.1

Figur 2.1: Forløbet for en risikovurdering



Til risikovurderingen sammensættes en dedikeret gruppe med ét medlem af Statens It-råd, to medarbejdere fra Ministeriernes projektkontor og to medlemmer af Statens It-råds vurderingskorps, som består af erfarne it-projektledere. Når myndigheden har indsendt projektet, læses det af gruppen på førstedagen og gennemgås ved en intern heldagsworkshop på andendagen. På tredjedagen 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 ét medlem af Statens It-råd, to medarbejdere fra Ministeriernes projektkontor og to medlemmer af Statens It-råds vurderingskorps.

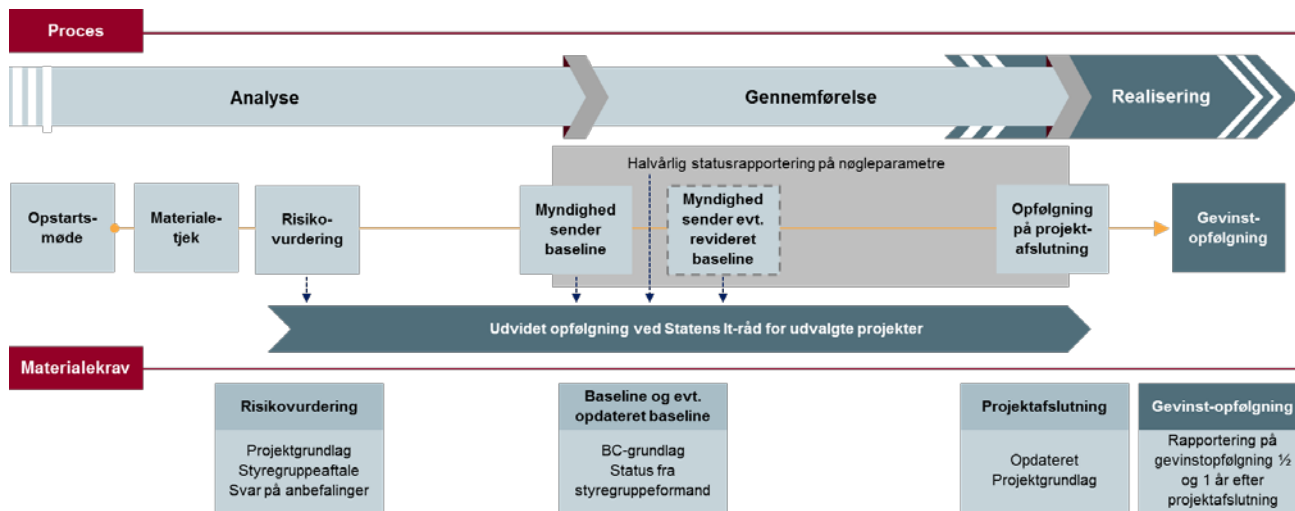
På baggrund af det fremsendte materiale og dialogmødet foretages en rådsbehandling, hvor Statens It-råd vurderer, om it-projektet har en normal eller høj risikoprofil. Myndigheden vil efter risikovurderingen modtage et brev med vurderingen af it-projektets risikoprofil samt en række konkrete anbefalinger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

- 1) Dato 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) Dato for indsendelse af projektets baseline og evt. opfølgende møde herom.

3. Rådgivning efter risikovurderingen

Der gælder den samme risikovurderingsproces for alle it-projekter og it-anskaffelser, men 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.

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



3.1 Hvad sker der efter risikovurderingen?

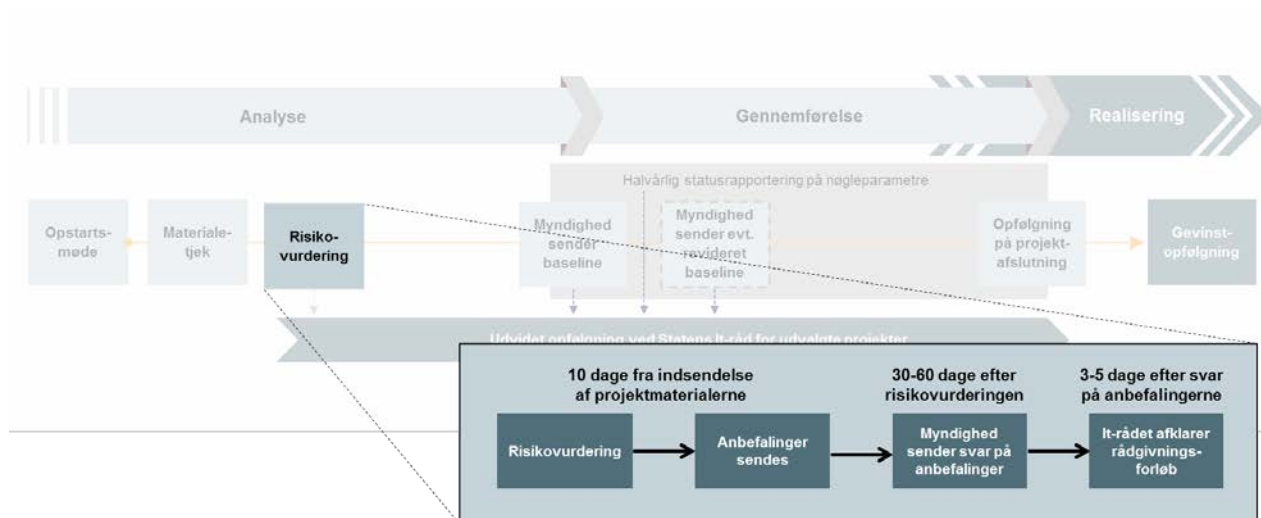
30-60 dage efter risikovurderingen skal den projektejende myndighed indsende svar på, hvordan anbefalingerne fra Statens It-råd forventes at blive indarbejdet i projektet.

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:

Figur 3.2: Proces for afgørelse af rådgivningsforløb



3.2 Fastlæggelse af baseline

Alle it-projekter med samlede udgifter på 10 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

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 rådgivning.

For projekter under 60 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 60 mio. kr. vil indmeldelsen af baseline til Statens It-råd skulle suppleres af et godkendt aktstykke fra Folketingets Finansudvalg.

Fremsendelsen skal ske elektronisk til Ministeriernes projektkontors postkasse ministeriernes-projektkontor@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. Ministeriernes projektkontor 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. På nuværende tidspunkt anvendes tre målbare indikatorer:

- Forventede projektudgifter
- Tidsplanen
- Projektets nettonutidsværdi
- Med udgangspunkt i myndighedernes indrapportering tildeles projekterne et grønt, gult eller rødt trafiklys pr. indikator. Kriterierne for de enkelte indikatorer fremgår af figur 4.1. Indikatorerne indgår i Statens It-råds vurdering af projektets samlede trafiklys, men den samlede status for projektet er en helhedsvurdering fra Statens It-råd.

Figur 4.1: Kriterier for trafiklysindikatorer

| | | |
|------------------|-------------|--|
| Projektudgifter | ● Rødt lys | Forventes overskredet mere end 10 pct. |
| | ● Gult lys | Forventes overskredet op til 10 pct. |
| | ● Grønt lys | Forventes ingen overskridelser |
| Tidsplan | ● Rødt lys | Forventes forsinket mere end 3 måneder ift. baseline |
| | ● Gult lys | Forventes forsinket 1 til 3 måneder ift. baseline |
| | ● Grønt lys | Forventes forsinket højst 1 måned ift. baseline |
| Nettonutidsværdi | ● Rødt lys | Forventes at blive mindre end 90 pct. af baseline |
| | ● Gult lys | Forventes at blive 90-95 pct. af baseline |
| | ● Grønt lys | Forventes at blive mindst 95 pct. af baseline |

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 statusrapporteringerne fremlægger Statens It-råd et overblik over de statslige it-projekter for Regeringens Økonomiudvalg.

Halvårligt offentliggør Statens It-råd en statusrapportering om projekternes status efter orienteringen af Regeringens Økonomiudvalg. Dog udgives der kun en samlet rapport én gang årligt. Oplysninger kan i særlige tilfælde undtages fra offentliggørelse, fx 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 projektejerende 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 dataindhentning, herunder afholdelse af eksempelvis workshops og interviews. Den projektejerende 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 projektejerende myndighed.

5.2 Hvor lang tid tager et eksternt review?

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

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

It-projekter skal forelægges Folketingets Finansudvalg inden et udbud offentliggøres, hvis de samlede budgetterede udgifter udgør 60 mio. kr. eller derover. Retningslinjerne for forelæggelse for Finansudvalget er nærmere beskrevet i Retningslinjer for udformningen af it-aktstykker, som er tilgængelig på www.modst.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 efter projektets baseline er indsendt til Statens It-råd, men 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. 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.