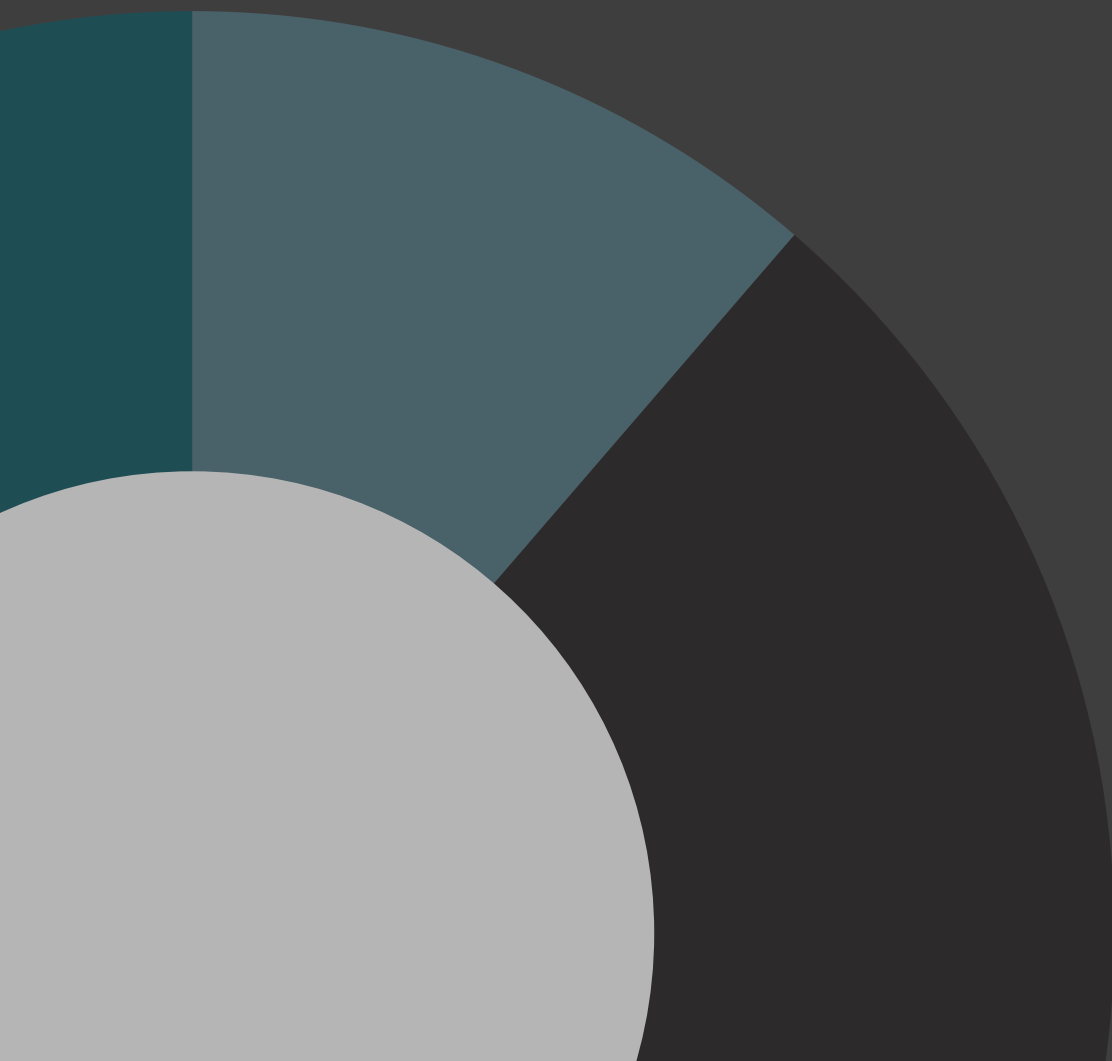


STATUS

02 | 2013

Statens it-projekter



INDHOLD

1. IT-projektrådets vurdering	3
2. Statusoverblik	6
It-projekter vurderet til rødt trafiklys.....	7
It-projekter vurderet til gult trafiklys.....	8
Udviklingen for projekter vurderet røde og gule i sidste status.....	8
3. Statens it-projekter og programmer	9
Status på de 27 igangværende it-projekter og programmer.....	10
Projektudgifter.....	10
Tidsplan.....	10
Forsinkelser mellem faseovergange.....	12
Forventninger til gevinstrealisering.....	13
Fordelingen af porteføljen på formål.....	14
Risikoprofil.....	16
Leverandører.....	17
Projektafslutning, gevinstrealisering og lukning.....	18
4. Status på rådets arbejde	20
Genbesøg efter rødt trafiklys.....	20
Anbefalingernes værdi.....	22
5. It-projekter på vej i 2014	24

1. IT-projektrådets vurdering

It-projektrådet er nedsat med henblik på at styrke professionaliseringen af statens it-projekter. Som et led i denne indsats risikovurderer rådet alle statens it-projekter med et samlet budget på over ti mio. kr. En risikovurdering rummer både en faglig del, hvor projektets risikoprofil dannes, og en ledelsesmæssig del, hvor et medlem af It-projektrådet drøfter risikoprofilen med det ansvarlige direktionsmedlem hos myndigheden. Dialogen og de efterfølgende anbefalinger er vigtige skridt til at modne både projektorganisationen og ledelsens rolle i projektstyringen.

De fleste projekter har det godt

22 ud af 27 it-projekter og programmer har myndighederne selv vurderet er på plan og budget, og de er derfor vurderet til grønt trafiklys, mens få projekter er bagud i forhold til tidsplan og enkelte også mht. projektøkonomien. It-projektrådet er i tæt dialog med myndighederne bag disse projekter for at opfordre til, at der er ledelsesmæssig opbakning og beslutningskraft, så der bliver gennemført indsatser for at sikre, at it-projektet kommer tilbage på plan, eller at der kan udarbejdes en ny plan. Det er forventeligt, at der kan opstå problemer i større it-projekter, og It-projektrådet arbejder aktivt for, at sådanne problemer håndteres i tide. Sker det ikke, er der en risiko for, at problemerne skubbes foran projektet og først opdages af ledelsen, når projektet er så fremskredet, at det er ekstra dyrt og tidskrævende at genoprette systemet og sikre aflevering til forretningen. Derfor betragter It-projektrådet trafiklysvurderingen som et redskab til at skabe opmærksomhed i ledelsen og dermed styrke ledelsens beslutningskraft og reducere risikoen for at projekter kuldsejler.

Tidsplaner og fremdrift

Enkelte projekter har store tidsoverskridelser, hvilket er bekymrende. Der ses både overskridelser i forhold til forventet projektafslutning samt mellem faseovergangene. Overskridelserne sker ikke i én bestemt fase, men ses ved alle faseovergange. Myndighederne indmelder løbende skift af projektleder til It-projektrådet. 18 ud af 27 igangværende it-projekter har skiftet projektleder én eller flere gange, siden projekterne blev igangsat. Størstedelen af projekterne får altså en ny projektleder undervejs. Flere skifter projektleder op til tre eller fire gange, inden projekterne afsluttes. Da projekterne i statusrapporteringen endnu ikke er afsluttet, er der en reel mulighed for, at der vil forekomme flere udskiftninger, inden projekterne overgår til realisering. It-projektrådet har ikke kendskab til, hvad udskiftningerne af projektledere skyldes, og hvor store konsekvenser det har for it-projekterne. Efter it-projektrådets erfaring er skift af projektleder dog et advarselssignal, der bevirker, at projektet har en øget sandsynlighed for at få overskridelser på tid eller budget, og det kan være en indikation på, at der ikke er tilstrækkelig ledelsesmæssig opbakning til at sikre de fornødne ressourcer og kontinuitet til projektet.

I mange tilfælde vil overskridelser i et enkelt projekt have stor betydning for andre afhængige projekter. Især i programmer er den negative effekt af overskridelser stor og vil kunne ramme flere afhængige og underliggende projekter ved næste statusrapportering.

Fem af de syv projekter, som nu har tidsmæssige udfordringer, har ved It-projektrådets risikovurdering fået påpeget, at tidsplanerne er for stramme, og det har ført til anbefaling om at ændre tidsplanerne. It-projektrådet kan konstatere, at kun to af disse fem projekter

har indmeldt en ny tidsplan umiddelbart efter risikovurderingen. Det kan konstateres, at kun omkring halvdelen af myndighederne ændrer tidsplanen efter anbefaling fra rådet.

It-projektrådet undrer sig over, at de ansvarlige direktører, der har modtaget konkrete anbefalinger om stramme tidsplaner, ikke aktivt har ændret i tidsplanen, når det kan konstateres, at de efterfølgende får problemer med at holde tidsplanen. Derfor vil It-projektrådet kontakte de ansvarlige direktører for at få afdækket, hvordan myndighederne har forholdt sig til It-projektrådets anbefalinger vedrørende de stramme tidsplaner.

Flere projektafslutninger på vej

I alt 13 it-projekter afsluttes frem mod efteråret 2014. It-projektrådet vil evaluere disse, så viden kan komme nye it-projekter til gode. Evalueringerne skal vise, hvilke udfordringer projekterne har mødt på vejen, om anbefalingerne fra rådet er blevet fulgt, hvordan risici og risikostyring er forløbet, samt hvordan samarbejdet med leverandøren er gået. Denne viden vil indgå i statusrapporten for 1. halvår af 2014.

En del projekter har nedskrevet forventningerne til projektudgifterne

Med indførelsen af den fællesstatslige business case-model har fokus været på at estimere projektudgifter mere korrekt og sætte økonomiske estimater på risici. Det har modnet myndighedernes arbejde med at opstille mere retvisende projektbudgetter.

En del myndigheder har i forbindelse med denne statusrapportering nedjusteret deres projektbudgetter. Det står ikke klart, om nedskrivningen af forventningerne skyldes billigere projekter, eller om projekternes økonomi har været estimeret for højt fra begyndelsen, og dette forhold vil rådet søge at få mere viden om. It-projektrådet har i kontakten med myndighederne observeret, at der er et incitament til så vidt muligt at undgå at skulle vende tilbage til Finansministeriet og Finansudvalget og bede om flere penge. Denne tendens er ikke god økonomistyring, og der opstår en risiko for, at der forbruges flere midler undervejs end nødvendigt.

Projekter lukkes

Fem projekter er blevet lukket efter dialog med It-projektrådet. Det er vigtigt, at it-projekter, som ikke er parate til at blive igangsat eller har for høj en risikoprofil, lukkes i tide, så de kan genopstå i et nyt og bedre it-projekt. It-projektrådet tilskriver risikovurdering, dialog med den ansvarlige direktør samt anbefalingerne som væsentlige redskaber til at identificere projekter, som ikke bør igangsættes eller bør lukkes, før de kommer i for store vanskeligheder.

Relevansen bag projekterne

It-projektrådet konstaterer, at det ikke altid er tydeligt, hvad der driver igangsættelsen af et nyt it-projekt. Enkelte it-projekter synes at mangle forretningsmæssig relevans og strategisk ophæng. Det er naturligvis myndighedernes eget ansvar at sikre, at det er de rette projekter, der igangsættes. Det er imidlertid rådets vurdering, at myndighederne i højere grad kunne vurdere og prioritere projekterne i forhold til deres potentiale for effektiviseringer eller kvalitetsforbedringer, så de rette projekter igangsættes.

Mange nye projekter i 2014

Der er mange nye projekter på vej i 2014. Det store antal risikovurderinger øger travlheden hos de enkelte rådsmedlemmer, der deltager aktivt i risikovurderinger, reviews og genbesøg. Derfor er rådet udvidet med to nye medlemmer. Velkommen til Jørgen Bardenfleth, bestyrelsesformand og Anne Marie Jess Hansen, Kunde- og projektdirektør i Forca.

Statens IT-projektråd



Mogens Pedersen, formand
Finansministeriet



Birgit Nørgaard, næstformand
Bestyrelsesmedlem

2. Statusoverblik

PROJEKT/ PROGRAM	FASE	INSTITUTION	MINISTERIUM	2. HALVÅR 2012	1. HALVÅR 2013	STATUS
PDE - Digitalisering af miljøgodkendelser og tilsyn	Analyse	Miljøstyrelsen	Miljøministeriet	■	■	■ Underreplanlægning
Prüm fingeraftryk	Gennemførelse	Rigspolitiet	Justitsministeriet	■	■	■ Underreplanlægning
Værdipapir 2012	Gennemførelse	SKAT	Skatteministeriet	■	■	■
Fællesoffentlig Datafordeler	Anskaffelse	Digitaliseringsstyrelsen	Finansministeriet			■
Nyt ESDH i Udenrigstjenesten	Gennemførelse	Udenrigsministeriet	Udenrigsministeriet	■	■	■
IndFak	Anskaffelse	Moderniseringsstyrelsen	Finansministeriet			■
RejsUd	Anskaffelse	Moderniseringsstyrelsen	Finansministeriet			■
Ny NemID-klient	Gennemførelse	Digitaliseringsstyrelsen	Finansministeriet		■	■
Standardisering af udleveringsprocesser (STUP)	Gennemførelse	Forsvarskommandoen	Forsvarsministeriet		■	■
Online Trådløse Scannere på Forsvarets depoter (POTS)	Gennemførelse	Forsvarskommandoen	Forsvarsministeriet		■	■
Video 3	Gennemførelse	Domstolsstyrelsen	Justitsministeriet	■	■	■
Implementering af EU-landbrugsreform i Danmark, fase 1	Gennemførelse	NaturErhvervstyrelsen	Ministeriet for Fødevarer, Landbrug og Fiskeri			■
Implementering af EU-landbrugsreform i Danmark, fase 2	Gennemførelse	NaturErhvervstyrelsen	Ministeriet for Fødevarer, Landbrug og Fiskeri			■
Ejendomsdataprogrammet	Program	flere	Ministeriet for By, Bolig og Landdistrikter			■
Adressedataprogrammet	Program	flere	Ministeriet for By, Bolig og Landdistrikter			■
Datavarehus (DVH)	Gennemførelse	UNI-C	Ministeriet for Børn og Unge			■
VEU-godtgørelsesdatabasen	Anskaffelse	UNI-C	Ministeriet for Børn og Unge			■
Mini one stop shop	Gennemførelse	SKAT	Skatteministeriet	■	■	■
Digitalisering af selskabs-skatte DIAS	Gennemførelse	SKAT	Skatteministeriet		■	■
Kontrolsystem til monopolspil (MOS)	Gennemførelse	SKAT	Skatteministeriet		■	■
Forskudsopgørelsen 2014	Gennemførelse	SKAT	Skatteministeriet		■	■
Motorregistret II	Gennemførelse	SKAT	Skatteministeriet			■
Værdipapirer 13	Gennemførelse	SKAT	Skatteministeriet			■
Årsopgørelse 2013	Gennemførelse	SKAT	Skatteministeriet			■
RIS / RAS projektet	Gennemførelse	SKAT	Skatteministeriet			■
Tema 2	Program	Banedanmark	Transportministeriet	■	■	■
Mobil Datafangst	Program	Banedanmark	Transportministeriet	■	■	■
Fælles museums-it	Anskaffelse	Kulturstyrelsen	Kulturministeriet			Igangsæt efter statusrapportering
SU-reformprojektet	Analyse	Styrelsen for Videregående Uddannelser	Ministeriet for Forskning, Innovation og Videregående Uddannelser			Igangsæt efter statusrapportering

It-projekter vurderet til rødt trafiklys

It-projektrådet har vurderet fire it-projekter til at være i rødt. To af projekterne var også røde ved sidste statusrapport (PDE og Prüm), så deres udfordringer er kendt af It-projektrådet. De to andre projekter er vurderet i rødt for første gang (Værdipapir 12 og Fællesoffentlig Datafordeler).

PDE - Digitalisering af miljøgodkendelser og tilsyn har været i rødt over tre statusrapporteringer. It-projektrådet gennemførte allerede ved første røde trafiklys et genbesøg. Her blev det klart, at projektets scope havde ændret sig. Tidsplan og projektøkonomi var stærkt overskredet, og gevinster var usikre, da løsningen i forhold til virksomhedernes indmeldelse af miljøgodkendelser ikke var planlagt. Replanlægningen har ikke kunnet gennemføres, da der fortsat er uklarhed om it-understøttelsen af virksomhedernes indmeldelse af miljøgodkendelser. Miljøstyrelsen og It-projektrådet har aftalt, at projektet søges replanlagt i foråret 2014, hvor it-projektet afgrænses til kun at indeholde det interne it-system i Miljøstyrelsen. Virksomhedernes adgang til at aflevere miljøgodkendelser vil i stedet foregå i kommunernes it-system til aflevering af byggetilladelser, så dette system udvides til også at løfte miljøgodkendelser og der undgås således, at der udvikles endnu et it-system til implementering i kommunerne. Opgaven løftes i et tæt samarbejde med KL.

Prüm fingeraftryk fik, efter rødt trafiklys ved sidste status, et genbesøg af rådet. Her stod det klart, at projektet var forsinket i anskaffelsesfasen med 5 1/2 måned. Samtidig var der i projektet identificeret tre ændringsanmodninger, som potentielt ville kunne udvide projektets scope. Rigs politiet besluttede kort tid efter at udvide scopet for projektet med de tre ændringer, og ved denne status er projektet nu forsinket med 10 måneder. Prüms nye projektplaner er derfor blevet risikovurderet i marts 2014, og en ny baseline er fastsat, så der fremadrettet statusrapporteres på de nye projektplaner.

Værdipapir 12 er vurderet i rødt på grund af forsinkelse. Løsningens driftsmiljø har været ustabil, og derfor valgte SKAT at udskyde en leverance, indtil driftsmiljøet var stabiliseret. Ved statusrapporteringen var driftsmiljøet stabiliseret. Grundet it-projektets afslutning allerede i slutningen af februar 2014, er et genbesøg med It-projektrådet ikke relevant. SKAT har oplyst til It-projektrådet, at Værdipapir 2012 nu er afsluttet.

Fællesoffentlig Datafordeler er vurderet i rødt, og It-projektrådet har i marts 2014 gennemført et genbesøg med direktøren i Digitaliseringsstyrelsen. Projektets scope er udvidet, og de nye projektplaner er forelagt Finansudvalget. Det er aftalt, at da it-projektet har ændret sig markant fra det It-projektrådet tidligere risikovurderede, indsendes de nye opdaterede projektplaner og der fastlægges en ny baseline, som er i overensstemmelse med de nye projektplaner og de data, som er forelagt Finansudvalget marts 2014.

Genbesøg

Et genbesøg er et møde mellem det rådsmedlem, der risikovurderede it-projektet, og det ansvarlige direktionsmedlem fra myndigheden. Formålet med genbesøget er at bidrage til myndighedens beslutning om at få it-projektet tilbage på sporet, replanlagt eller at lukke projektet før tid.

It-projekter vurderet til gult trafiklys

Kun ét projekt er ved denne statusrapportering vurderet til gult trafiklys. Nyt ESDH i Udenrigstjenesten har rapporteret, at projektet bliver en måned forsinket i forhold til afslutningstidspunktet. It-projektrådet har desuden set på overskridelser af tidsplanen mellem faseovergangene. Her er Nyt ESDH i Udenrigstjenesten forsinket mellem overgangen fra analysefasen til anskaffelsesfasen med omkring knap seks måneder. Det er bekymrende, at der er så stor en forsinkelse, og at den kun er vurderet til at resultere i én måneds forsinkelse i forhold til afslutningstidspunktet. Der er i februar 2014 tilbudt sparring til det ansvarlige direktionsmedlem for projektet.

Udviklingen for projekter vurderet røde og gule i sidste status

Ved sidste statusrapportering blev fem it-projekter vurderet i rødt samt to i gult. Flere af disse projekter er nu vurderet i grønt. Det skyldes i flere tilfælde, at projekterne er blevet replanlagt og har fået en ny baseline efter aftale med It-projektrådet efter et genbesøg.

Mini one stop shop og Digitalisering af selskabsskatten (DIAS) blev begge vurderet røde ved seneste statusrapport. Myndigheden bag DIAS har måttet tilpasse sin projektøkonomi grundet dyrere udbud end forventet. Efter orientering af Finansudvalget og et genbesøg med It-projektrådet er projektet nu replanlagt, og der er indmeldt en ny baseline. Mini one stop shop fik efter risikovurderingen i It-projektrådet indmeldt en forkert dato i sin baseline, selvom direktionen havde valgt at følge rådets anbefaling om at justere tidsplanen, så der var afsat tid til afslutning af projektet efter idriftsættelsen. Denne ændring blev ikke indmeldt til It-projektrådet og er derfor konsekvensrettet, så der er afsat tid til projektafslutning.

Tema 2, Mobil Datafangst og Mobilt Kontrolskema hos Banedanmark er siden risikovurderingen i It-projektrådet blevet omlagt til programmer. Tema 2 var trafiklysvurderet i rødt ved sidste status. De to andre projekter var vurderet i gult grundet forsinkelser efter udbudsfejl og er nu lagt sammen med en række andre projekter i programmet Mobil datafangst. It-projektrådet besluttede i samråd med Banedanmark, at de nye programplaner skulle indmeldes til rådet, så der fremover kan statusrapporteres på programniveau.

Prüm fingeraftryk og PDE - Digitalisering af miljøgodkendelser og tilsyn er som nævnt ovenfor fortsat vurderet i rødt.

Det er som udgangspunkt kun muligt at blive replanlagt og få baseline ændret én gang i et projekts liv. Begge baselines (den først indmeldte og den nye) vil fremgå af statusrapporterne, jf. bilaget til denne rapport, Oversigt over statslige it-projekter, 2. halvår 2013, hvor der er detaljerede oplysninger om projekterne. Det ligger It-projektrådet på sinde, at en myndighed ikke kan få en ny baseline blot for at vinde mere tid eller et bedre budget. Tildeles et projekt en ny baseline er det et udtryk for, at der er sket markante (typisk eksterne) ændringer i projektet, som betyder, at baselinen bør ændres. It-projektrådet har ønsket, at det er gennemsigtigt, når et it-projekt får en ny baseline, og hvad begrundelsen er herfor.

3. Statens it-projekter og programmer

Data til statusrapporten er indhentet i januar 2014 og indeholder indberetninger for alle statslige it-projekter med budget over ti mio. kr. igangsat efter 2011, og som ikke er afsluttet på tidspunktet for indhentning af status. Rapporten indeholder ikke status for it-projekter, der er igangsat før 2011, hvor It-projektrådet blev etableret, men beskriver udelukkende status og fremdrift for de it-projekter, som It-projektrådet har ansvaret for at følge.

Samtlige it-projekter følger den fællesstatslige it-projektmodel samt dertilhørende business case-model. Projekterne har været igennem risikovurdering hos It-projektrådet ved overgangen fra analysefasen til anskaffelsesfasen.

Programmer, der består af flere projekter og har et væsentligt indhold af it, vil fremover skulle følge den fællesstatslige programmodel og skal igennem risikovurdering hos It-projektrådet. De nuværende programmer er alle igangsat før udviklingen af den fællesstatslige programmodel.

40 it-projekter og programmer er siden 1. januar 2011 blevet risikovurderet, hvoraf 27 stadig er i gang efter andet halvår af 2013. Denne statusrapport behandler detaljerede data fra de 27 it-projekter og programmer, der tilsammen repræsenterer investeringer på 1,3 mia. kr. i staten.

It-projektrådet har trafiklysvurderet de 27 projekter og programmer. Vurderingen bygger på myndighedernes nuværende forventninger til projektafslutning, projektøkonomi og gevinstrealisering set i forhold til den indmeldte baseline efter risikovurderingen af projektet samt It-projektrådets kendskab til projektets risici, og hvad rådet generelt vurderer, er risikabelt for et it-projekt.

Alle økonomiske variable fra før 2013 er opjusteret til pris- og lønniveau for 2013. Det betyder, at beløbene, efter almindelig praksis, er forhøjet for at afspejle den generelle stigning i priser og lønninger, så tal fra 2013 kan sammenlignes direkte med tal fra tidligere år.

De enkelte projektmyndigheders indrapporteringer kan ses i detaljeret form i bilaget til denne rapport, Oversigt over statslige it-projekter, 2. halvår 2013.

For nogle af it-projekterne er de indmeldte oplysninger fortrolige, hvorfor de ikke fremgår af rapporten. Det er et valg, som myndighederne selv træffer baseret på igangværende udbud og/eller sikkerhedshensyn.

Statens portefølje af nye, større it-projekter og programmer

40 it-projekter og programmer er risikovurderet siden 2011:

- 27 statusrapporterer for andet halvår 2013
- 5 er afsluttet
- 2 er igangsat efter statusrapporteringen
- 1 er lagt ind under et andet program
- 5 er lukket inden anskaffelse

Baseline

Baseline for et it-projekt eller program er myndighedernes oprindelige forventninger til hhv. projektudgifter, nettonutidsværdi og kvalitetsløftsgevinster (ikke-økonomiske gevinster samt økonomiske gevinster for virksomheder og private). Baseline indmeldes til It-projektrådet umiddelbart efter endt risikovurdering, når direktionen har godkendt business casen, og for it-projekter over 60 mio. kr. når Finansudvalget har fået projektet forelagt.

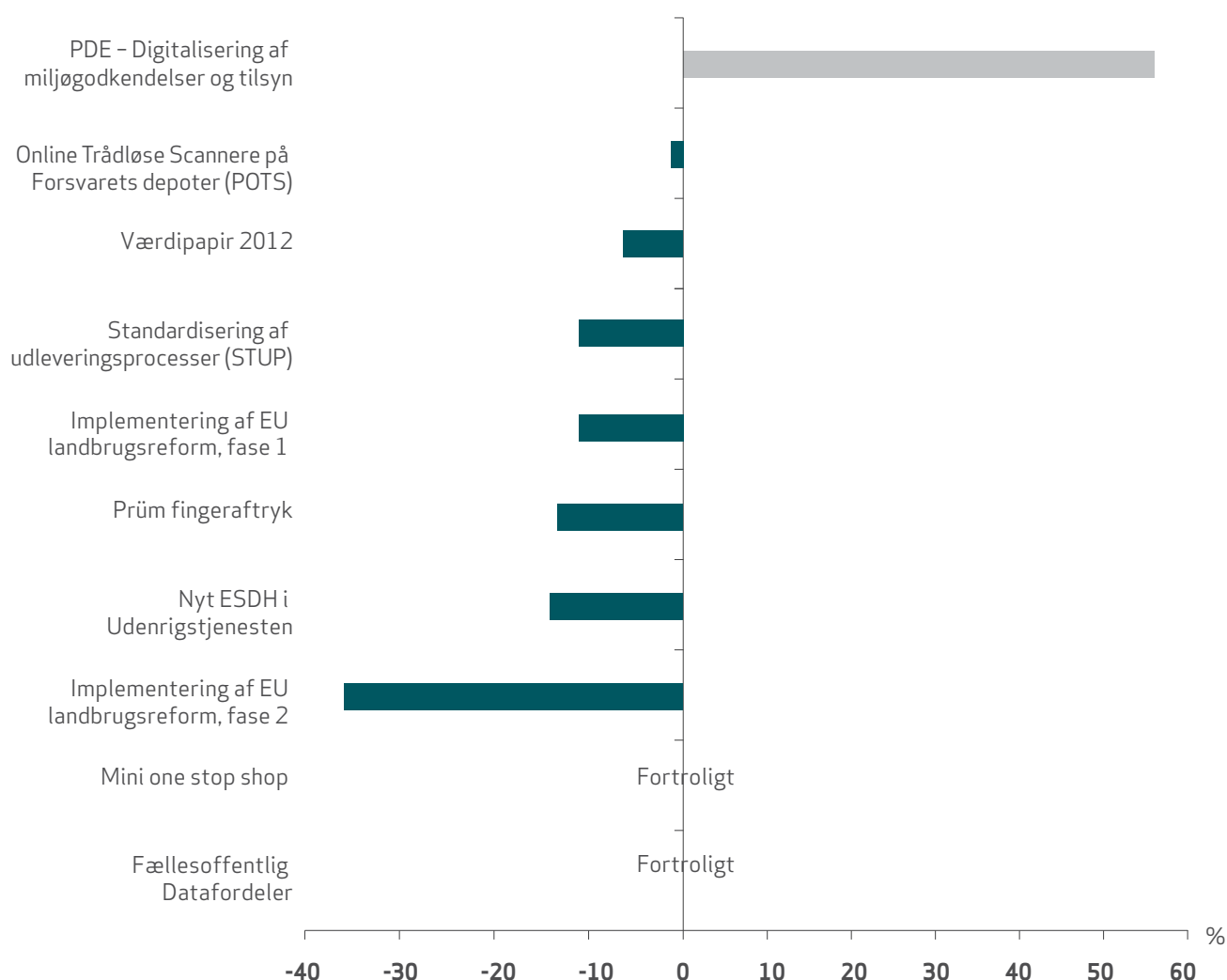
Status på de 27 igangværende it-projekter og programmer

Projektudgifter

10 it-projekter har ved denne status angivet, at der er ændringer i deres projektudgifter. Langt hovedparten har rapporteret, at de forventer lavere udgifter end den oprindelige baseline, se figur 1. Tre af disse projekter meldte allerede ved seneste statusrapportering om lavere forventede udgifter, mens resten er nye ændringer på baggrund af projekternes fremdrift i det seneste halvår.

De samlede projektudgifter inkluderer en risikopulje til håndtering af risici og usikkerhed, der beregnes på baggrund af projektets konkrete risici. Som projektet skrider frem, vil denne pulje enten blive anvendt, når risici indfinder sig, eller kunne nedskrives, når usikkerheden indsnævres.

Figur 1. Ændringer i forventede projektudgifter i forhold til baseline. I pct. af samlede projektudgifter.



Tidsplan

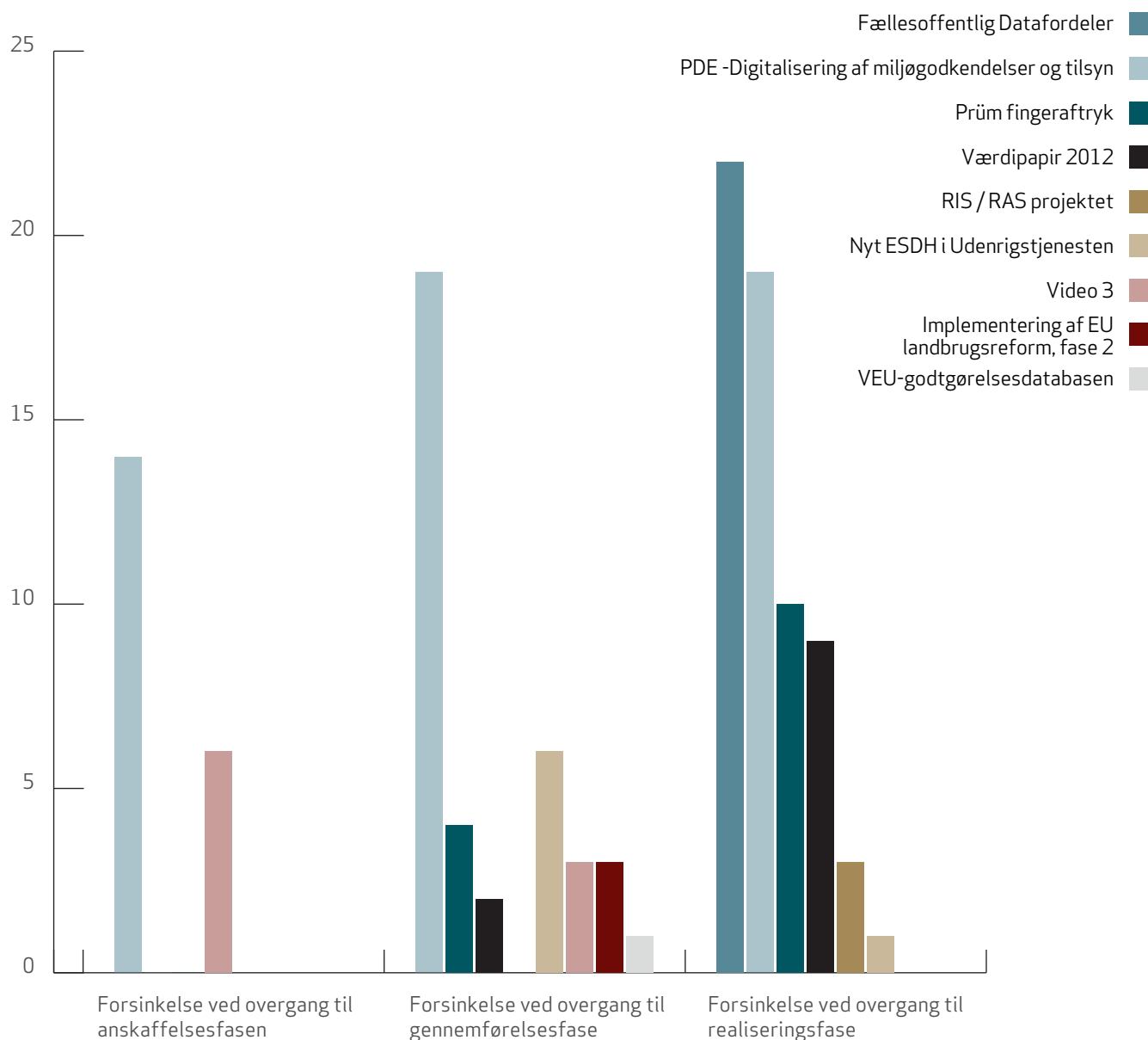
Ved statusrapporten for første halvår af 2013 rapporterede syv ud af 17 it-projekter, at de forventede at overskride tidspunktet for realisering. Det tilsvarende tal er nu seks ud af 27 it-projekter, der forventer overskridelser, jf. figur 2. Halvdelen af disse var forsinkede ved sidste statusrapport, men alle tre har nu meldt om yderligere forsinkelser.

Forsinkelser mellem faseovergange

Myndighederne statusrapporter på forventet tidspunkt for afslutning af projektet, men der er også andre data, som giver et billede af, hvordan det går med fremdriften. Tidsplanen er opdelt på faser med dato for forventet overgang fra en fase til den næste fase. Ni it-projekter er forsinkede mellem faseovergange, mens kun seks projekter har vurderet, at det vil få konsekvens for tidspunktet for projektafslutning.

Af de ni it-projekter, der er forsinkede i en faseovergang, er det tydeligt, at gennemførelsesfasen indeholder de største forsinkelser på tværs af it-projekterne. De fleste forsinkelser sker i overgangen fra anskaffelsesfasen til gennemførelsesfasen og fra gennemførelsesfasen til realiseringen. De største forsinkelser er ved overgangen til realiseringen, så det ser ikke ud til, at it-projekterne kan indhente den tabte tid på et senere tidspunkt. Figur 3 viser it-projekternes forsinkelser fordelt på tre faseovergange.

Figur 3. It-projekternes forsinkelser ved faseovergange opgjort i måneder

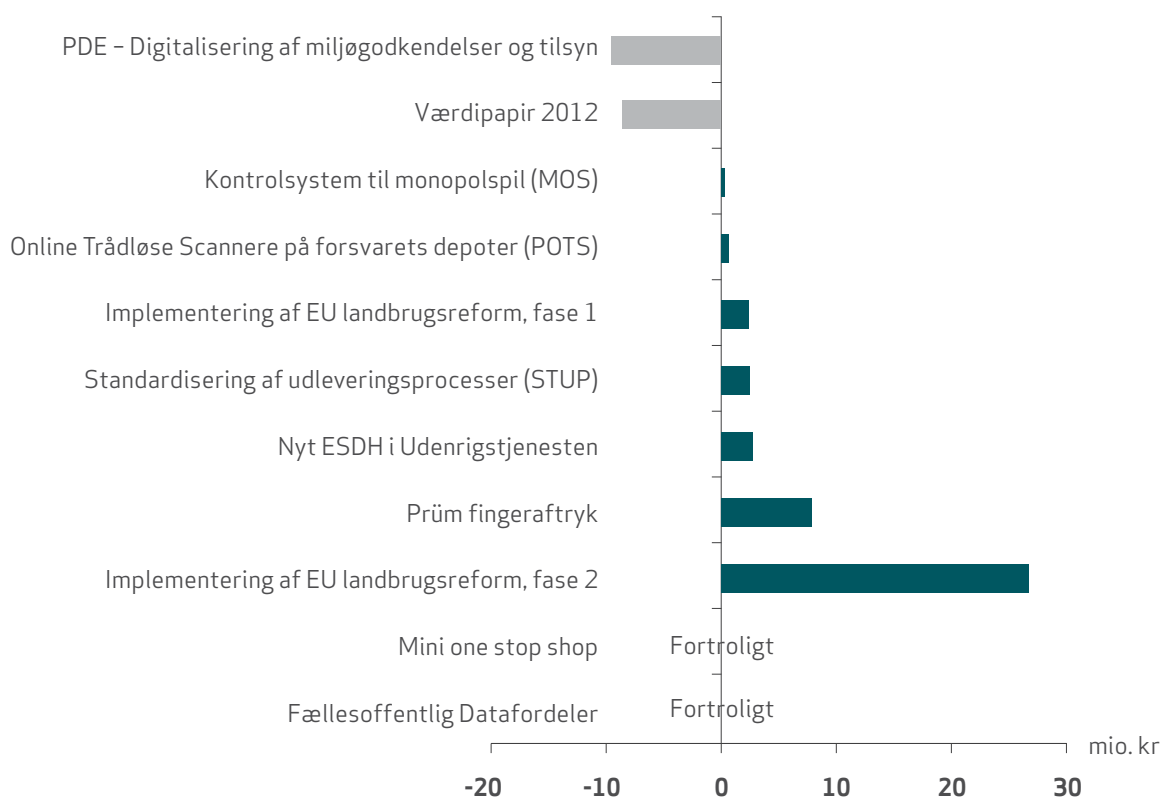


Forventninger til gevinstrealisering

Alle it-projekter skal anvende den fællesstatslige it-projektmodel inklusive en business case, som skal opgøre projektets gevinster. Gevinsterne er opdelt i økonomiske og ikke-økonomiske gevinster. De økonomiske gevinster skal forstås som nettonutidsværdien ved investeringen.

Samlet set har 11 projekter indrapporteret ændringer i deres forventede økonomiske gevinster (nettonutidsværdi) ift. deres oprindelige forventninger, se figur 4. Der er flere opjusteringer end nedjusteringer, hvilket også hænger sammen med udviklingen i de forventede projektudgifter. Ingen af disse ændringer har ændret de fundamentale forudsætninger for it-projekterne.

Figur 4. Ændringer i forventet effektiviseringsgevinster (nettonutidsværdi) i forhold til baseline.



Udover effektiviseringsgevinster angiver it-projekterne også samfundsøkonomiske gevinster (kvalitative gevinster), som ikke har direkte økonomiske gevinster for staten, men som kan have gevinster for myndighederne, borgerne og virksomhederne.

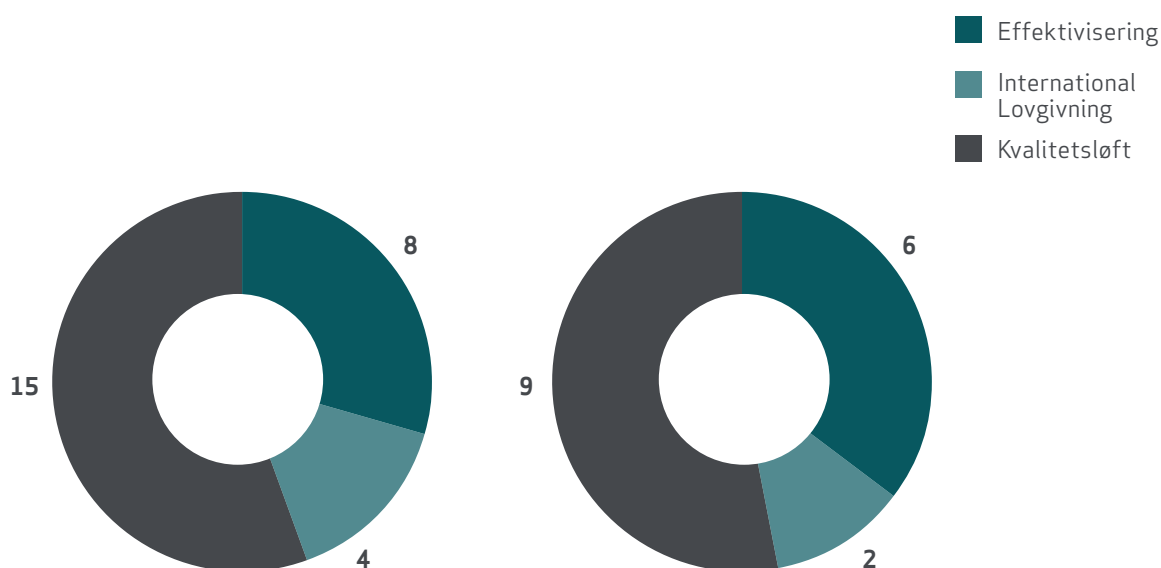
Samtlige it-projekter med kvalitative gevinster forventer i denne statusrapportering at realisere alle oprindeligt forventede gevinster fuldt ud. Dette billede har været gennemgående i samtlige statusrapporter.

Fordelingen af porteføljen på formål

Det har stor betydning for et it-projekt eller programs risikoprofil, udgiftsniveau og rentabilitet, hvorvidt det er igangsat med det primære formål at effektivisere i staten, højne kvaliteten af en service eller implementere lovgivning.

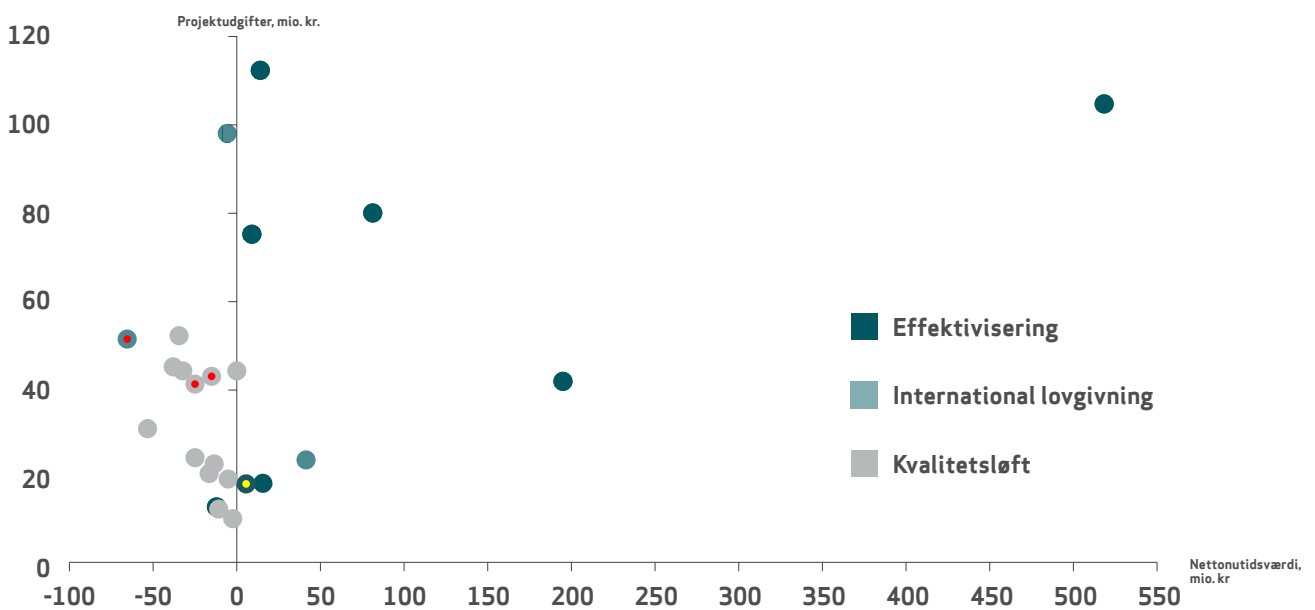
Figur 5 viser, hvorledes antallet af it-projekter fordeler sig på de tre formål, som eksisterer i den fællesstatslige projektmodel. Det bemærkes, at der er flest it-projekter, der har kvalitetsløft som det primære formål. Dette var også tilfældet ved den seneste statusrapport, trods at der er væsentligt flere it-projekter og programmer i porteføljen nu. Flere af kvalitetsløftsprojekterne løfter dog også en større eller mindre grad af lovgivning.

Figur 5 Oversigt over fordelingen af it-projekter og programmer efter deres primære formål ved første halvår 2013 (til venstre) og andet halvår 2013 (til højre).



I figur 6 illustreres porteføljen ud fra projekternes primære formål, samlede projektudgifter og nettonutidsværdi. Det bemærkes, at kvalitetsløftsprojekter som udgangspunkt er billigere end it-projekter og programmer med hhv. effektivisering og implementering af international lovgivning som det primære formål. De ikke-fortrolige røde og gule projekter er ligeledes markeret i figuren. At effektiviseringsprojekter koster mere end kvalitetsløft er et udtryk for, at effektivitet som formål vil kræve større investeringer.

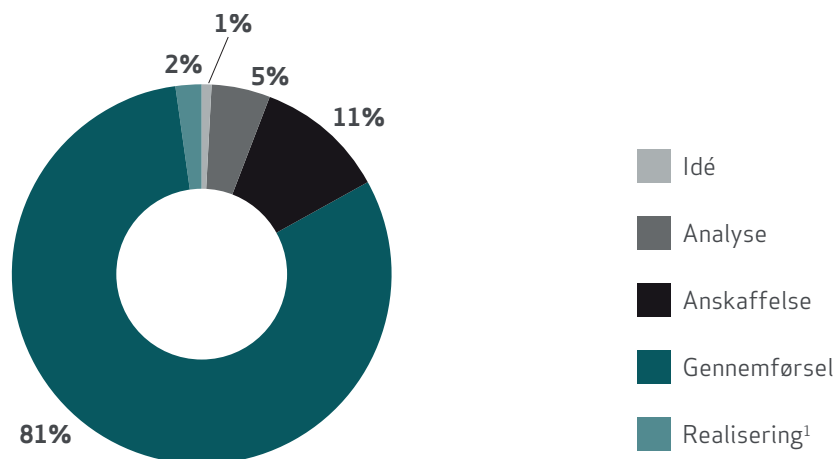
Figur 6 Oversigt over porteføljen af it-projekter og programmer fordelt på projektudgifter, nettonutidsværdi og primært formål.



Der er ikke et krav til it-projekterne om at opgøre udgifterne til idéfasen. Derfor er det også ganske få udgifter, som er oplyst under idéfasen. Det skyldes især, at idéfasen ikke er organiseret som en del af projektorganisationen, men oftest sker i fagkontorer og som en del af politiske oplæg. Det er derfor ikke et retvisende billede af udgifterne, som er oplyst.

Projektudgifter til analysefasen indgår derimod i projektmodellen. Fordelingen er ikke ændret for it-projekter igangsat efter seneste statusrapport, se figur 7. Det er It-projektrådets vurdering, at der med fordel kunne anvendes flere midler på analyse for at højne projekternes modenhed inden risikovurderingen og den efterfølgende overgang til anskaffelsesfasen. Mange af de it-projekter, som It-projektrådet risikovurderer, mangler centrale analyser, herunder markedsafklaring, indhentning af erfaringer fra andre organisationer, udarbejdelse af udbudsstrategi og tilsvarende forberedende analyser, som kan bidrage til vigtige beslutninger inden overgang til anskaffelsesfasen og dermed kravspecificering og udbud.

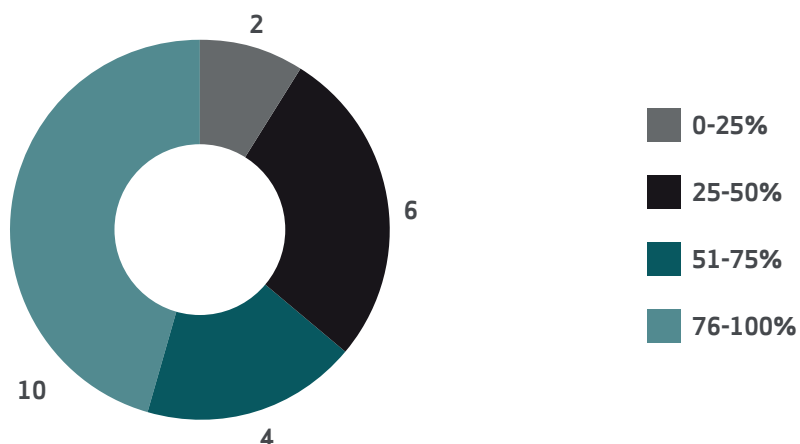
Figur 7 Projektudgifter fordelt på faser i procent af samlede udgifter.



Risikoprofil

Ved risikovurdering og de efterfølgende statusrapporteringer indmelder it-projekterne deres tre væsentligste risici, hvilket løbende kan opdateres. Ud af de 27 statusrapporterende it-projekter, har 22 ændret deres angivelse af de tre væsentligste risici fra risikovurderingstidspunktet og frem til seneste statusrapportering. Det er værd at bemærke, at 10 it-projekter har ændret deres tre væsentligste risici i mindst tre fjerdedele af de tilfælde, hvor det har været muligt, jf. figur 8. Det tyder på, at der i de fleste store it-projekter aktivt opgøres væsentligste risici i projekterne. Det er dog ikke muligt at aflæse, om der identificeres mitigerende handlinger, og om der aktivt styres på risici.

Figur 8 Antal it-projekter fordelt efter andelen af ændringer i væsentligste risici.



¹ Ifølge den fælles statslige projektmodel må der ikke afholdes udgifter i realiseringsfasen. De to procent skyldes dog, at denne regel er trådt i kraft efter risikovurdering af de første projekter.

Leverandører

17 af de igangværende 27 it-projekter har indgået kontrakt på nuværende tidspunkt og har oplyst deres hovedleverandør. Der er indgået kontrakt med 11 forskellige leverandører.

Tabel 1. Statslige it-projekter med indgåede kontrakter pr. andet halvår 2013.

PROJEKTNAVN	HOVEDLEVERANDØR
Nyt ESDH i Udenrigstjenesten	cBrain A/S
Årsopgørelse 2013	CSC
Værdipapirer 2013	CSC
Værdipapir 2012	CSC
Video 3	Eltel Networks
Online Trådløse Scannere på Forsvarets depoter (POTS)	IBM
Standardisering af udleveringsprocesser (STUP)	IBM
Mobil Datafangst - program	itelligence
Forskudsopgørelsen 2014	KMD
Mini one stop shop	CGI
DVH	Netcompany
Motorregistret II	Netcompany
Ny NemID-Klient	Nets DanID A/S
Prüm fingeraftryk	Steria
RIS / RAS projektet	Steria
Kontrolsystem til monopolspil (MOS)	Systematic
Digitalisering af selskabsskatten (DIAS)	Systematic

I statusrapporteringen oplyser myndighederne også hvilke rådgivere, de har valgt til it-projekterne. Særligt fem forskellige rådgivere anvendes. Deloitte og KPMG går igen i flere projekter og står i øjeblikket oplyst som rådgiver for hhv. seks og tre it-projekter.

Projektafslutning, gevinstrealisering og lukning

Når et it-projekt afsluttes, sker det i forbindelse med statusrapportering, hvor der indsendes en afslutningsrapport til It-projektrådet. Afslutningsrapporten igangsætter projektafslutning i regi af It-projektrådet, som består af en evaluering af projektførelsen, kontakten med It-projektrådet og håndteringen af risici og anbefalinger undervejs.

Fem it-projekter er afsluttede siden 2011. To har indsendt afslutningsrapport, og evalueringerne er påbegyndt. Efter ét års drift indsendes en gevinstrealiseringsrapport for at følge op på gevinstrealiseringen. Af de to projekter, som har sendt afslutningsrapport, er det ene nået igennem ét års drift, og gevinstrealiseringsrapporten afventes. Det andet projekt er afsluttet uden gevinstrealisering, jf. tabel 2.

Tabel 2. Afsluttede statslige it-projekter igangsat efter 1. januar 2011.

PROJEKT	INSTITUTION	MINISTERIUM	STATUS PÅ GEVINSTREALISERING
Årsopgørelse 2012	SKAT	Skatteministeriet	Afventer ét års drift
Fortroligt	Rigspolitiet	Justitsministeriet	Afventer ét års drift
Nationalt Patientindeks	National Sundheds-IT	Ministeriet for Sundhed og Forebyggelse	Afsluttet uden gevinstrealisering
Årsopgørelse 11	SKAT	Skatteministeriet	Afventer gevinstrealiseringsrapport
Fortroligt	Rigspolitiet	Justitsministeriet	Afventer ét års drift

Inden næste statusrapport for første halvår 2014, som indhentes i august 2014, forventes yderligere otte it-projekter afsluttet, se tabel 3. Det betyder, at der nu gradvist afsluttes og evalueres flere projekter, og at der i efteråret 2014 forventeligt vil være afsluttet og evalueret 13 it-projekter igangsat under It-projektrådet.

Tabel 3. Afsluttede statslige it-projekter igangsat efter 1. januar 2011.

PROJEKT	INSTITUTION	MINISTERIUM	FORVENTET OVERGANG TIL REALISERING
RIS /RAS projektet	SKAT	Skatteministeriet	28. februar 2014
Værdipapir 2012	SKAT	Skatteministeriet	28. februar 2014
Kontrolsystem til monopolspil (MOS)	SKAT	Skatteministeriet	31. marts 2014
Online Trådløse Scannere på Forsvarets depoter (POTS)	Forsvars-kommandoen	Forsvarsministeriet	1. april 2014
Standardisering af udleveringsprocesser (STUP)	Forsvars-kommandoen	Forsvarsministeriet	1. april 2014
Ny NemID-klient	Digitaliseringsstyrelsen	Finansministeriet	15. april 2014
Forskudsopgørelsen 2014	SKAT	Skatteministeriet	1. juli 2014
Nyt ESDH i Udenrigstjenesten	Udenrigsministeriet	Udenrigsministeriet	1. juli 2014

I enkelte tilfælde bliver It-projekter lukket af de ansvarlige direktører, før de formelt bliver igangsat. Siden It-projektrådet blev nedsat, er fem it-projekter blevet lukket, efter de har været igennem en risikovurdering i regi af It-projektrådet, se tabel 4. Af de fem lukkede projekter er ét lukket efter politisk beslutning, ét er lukket efter dialog med It-projektrådet, mens de sidste tre projekter er lukket af myndigheden selv, fordi direktionen har vurderet, at grundlaget ikke har været tilstrækkeligt til at igangsætte projektet.

Tabel 4. Lukkede statslige it-projekter igangsat efter 1. januar 2011.

PROJEKT	INSTITUTION	MINISTERIUM	STATUS
Kørselsafgifter for lastbiler	SKAT	Skatteministeriet	Lukket
POLINFRA	Rigspolitiet	Justitsministeriet	Lukket
IAM	Rigspolitiet	Justitsministeriet	Lukket
XIT	Kvalitets- og Tilsynsstyrelsen	Ministeriet for Børn og Unge	Lukket
Implementering af en standard ESDH løsning i koncernen	Forsvars-kommandoen	Forsvarsministeriet	Lukket

4. Status på rådets arbejde

It-projektrådet har siden etableringen i 2011 fokuseret på at professionalisere arbejdet med it-projekter i staten. Dette gør It-projektrådet ved at udføre dialogbaserede risikovurderinger af alle statens it-projekter over 10 mio. kr., genbesøg af it-projekter i rødt, indhentning af status halvårligt for de risikovurderede projekter og ved at anbefale eksterne reviews af risikofyldte it-projekter. Desuden styrkes analysefasen gennem den fælles statslige projekt- og programmodel, hvor der er krav om aflevering af business case.

It-projektrådet arbejder sammen med rådets vurderingskorps, så viden fra de store it-projekter genanvendes og deles på tværs af både offentlige og private organisationer.

Rådet har i det forgangne år arbejdet med følgende særlige indsatsområder:

Udbud

I forbindelse med implementering af EU's nye udbudsdirektiv er It-projektrådet blevet bedt om at komme med input til det udvalgsarbejde, der arbejder med at omsætte det nye EU-udbudsdirektiv til dansk lovgivning. It-projektrådet støtter regeringens mål om færre, enkle og fleksible regler, effektiv ressourceanvendelse og forbedrede muligheder for dialog mellem kunder og leverandører i den nye danske udbudslovgivning. It-projektrådet vil i samarbejde med leverandører og it-branchen arbejde med en række konkrete ønsker til en forenklet udbudspraksis på it-projektområdet, som kan afleveres til regeringens udbudsudvalg.

Risikovurdering af programmer

Der er et stigende pres for at gennemføre programmer i staten. It-projektrådet har risikovurderet enkelte programmer. For at professionalisere arbejdet med programmer i staten, har Ministerierne projekt-kontor i januar 2014 offentliggjort en fællesstatslig programmodel, som skal følges af myndighederne, når de gennemfører programmer. It-projektrådet har tilpasset deres 10-dages risikovurderingskoncept til programmer, så disse nu kan risikovurderes med underliggende projekter på 15 dage. På It-projektrådets hjemmeside kan hentes en vejledning til risikovurdering af programmer.

It-projektrådets vurderingskorps

Risikovurdering af it-projekter og programmer sker med hjælp fra det knap 50 mand store vurderingskorps, som består af seniorprojektledere og it-arkitekter, som har erfaring fra konkrete it-projekter i både staten og det private. Vurderingskorpset arbejder frivilligt for It-projektrådet. Det er intentionen med korpset, at der udveksles viden om risici mellem vurderingspersonerne, rådsmedlemmerne og projektledere samt ejere. Derfor har It-projektrådet holdt et todages arrangement sammen med vurderingspersonerne for at analysere risici i projekterne og lære af dem samt optimere risikovurderingsprocessen. I arrangementet deltog leverandører med input set fra deres perspektiv og kendskab til statens projekter. Risikovurderingen af så mange statslige it-projekter kunne ikke gennemføres uden det store og særdeles kompetente vurderingskorps.

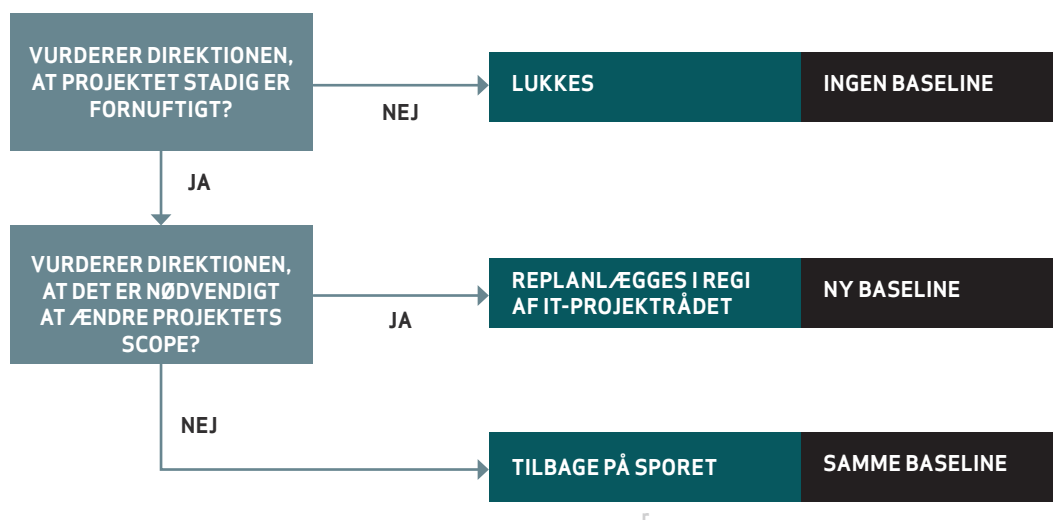
Genbesøg efter rødt trafiklys

Som nævnt i kapitel 2, Statusoverblik, medfører et rødt trafiklys fra It-projektrådet et gen-

besøg fra det rådsmedlem, der forestod risikovurderingen af projektet, med det formål at støtte myndigheden i at beslutte, hvordan der skal reageres på overskridelserne. Der er tre mulige udfald af et genbesøg: Tilbage på sporet (scope fastholdes), replanlægning (scope udvides) eller lukning.

I overordnede træk kan handlingsmuligheder og udfaldsrum forstås ud fra figur 9:

Figur 9. Handlingsmuligheder og udfaldsrum ved et genbesøg.



Tilbage på sporet

It-projektrådet vil som udgangspunkt drøfte med den ansvarlige direktør, om det er muligt at omprioritere inden for projektet, så det fortsat kan leveres efter samme projektøkonomi og tidsplan. Derfor drøftes årsagerne til overskridelserne, og hvad der er af handlingsmuligheder. Et projekt kan godt fortsætte med overskridelser på eksempelvis tid, hvis årsagen er kendt, og der omprioriteres, så tidsplanen kan indhentes. Den oprindelige baseline fastholdes.

Replanlægning

Der kan ske større ændringer undervejs i et projekt. Det kan medføre, at scopet ikke længere er det samme, som da projektet blev risikovurderet, og baseline fastlåst. I de tilfælde kan rådsmedlemmet og direktøren drøfte, om projektet bør replanlægges, så It-projektrådet får kendskab til de nuværende projektplaner og den nye risikoprofil. Gennemføres en replanlægning i regi af It-projektrådet, vil der blive fastlagt en ny baseline, som vil indgå i de efterfølgende statusrapporteringer. Den første baseline vil følge projektets historik, så det tydeligt fremgår, hvornår og hvorfor der er replanlagt.

Lukkes

Har et projekt massive udfordringer, og har eksterne forhold eller projektet fjernet sig markant fra udgangspunktet, kan det i enkelte tilfælde være bedst at lukke projektet før realisering. Det er direktørens beslutning, men It-projektrådet bidrager gerne til direktø-

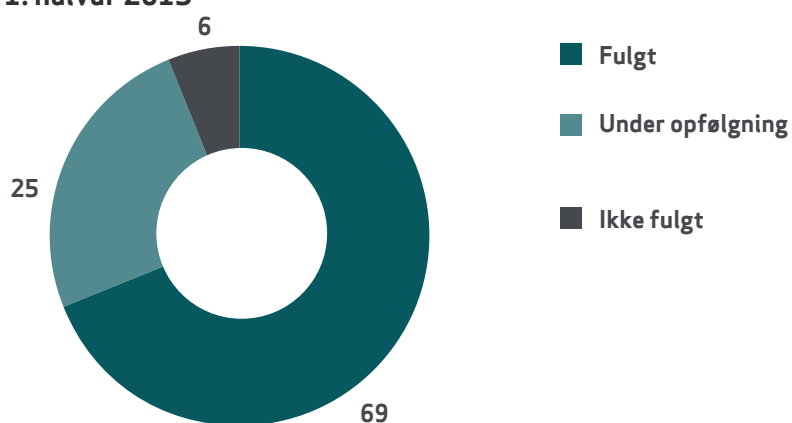
rens afvejning af fordele og ulemper. Det betyder, at projektet lukkes uden realisering, men til gengæld kan omkostningerne begrænses.

Anbefalingernes værdi

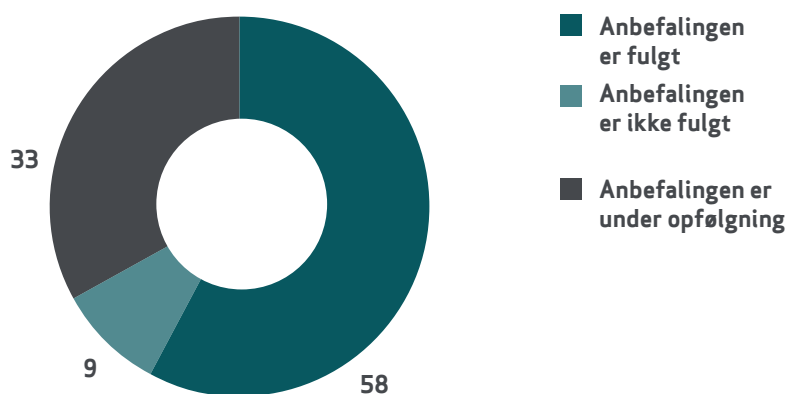
I forbindelse med den halvårslige statusrapportering angiver myndighederne, hvilken værdi It-projektrådets anbefalinger har haft for det videre arbejde med deres it-projekt, samt hvorvidt anbefalingerne er blevet fulgt. Nedenstående figurer viser myndighedernes vurdering af It-projektrådets bidrag til håndteringen af risici ved denne statusrapportering.

Figur 10 Projektmyndighedernes vurdering af, hvorvidt anbefalingerne er blevet fulgt.

1. halvår 2013

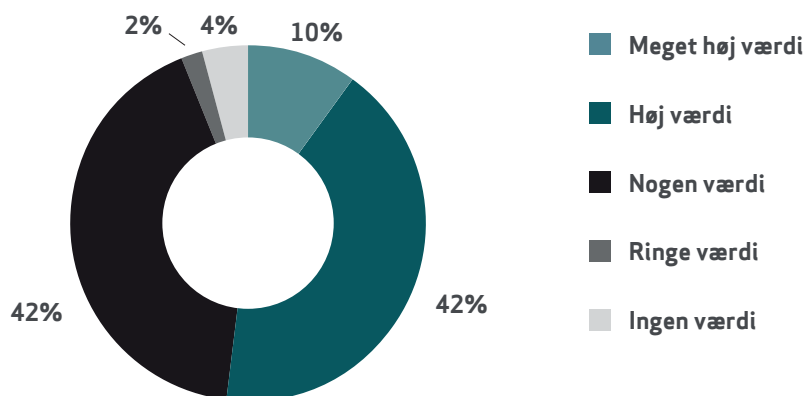


2. halvår 2013

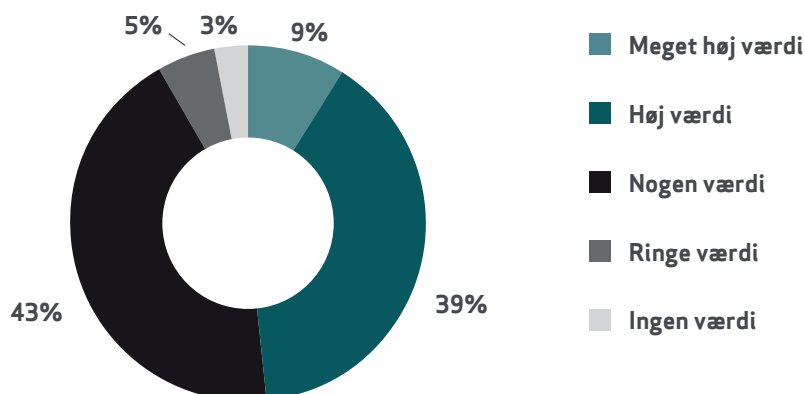


Figur 11. Projektmyndighedernes vurdering af anbefalingernes værdi.

1. halvår 2013



2. halvår 2013



Generelt set er myndighederne positive over for de anbefalinger, de modtager fra It-projektrådet. Sådan har det været, siden de første anbefalinger blev sendt til myndighederne. Der er dog et mindre fald at spore siden sidste statusrapportering. Andelen af anbefalinger, der ikke bliver fulgt, er steget fra seks til ni procent, mens det samlede antal af anbefalinger i samme periode er steget fra 196 til 236. Hvad angår anbefalingernes værdi, er andelen, der svarer ”Meget høj værdi” eller ”Høj værdi”, gået fra 52 til 48 pct. Det mindre fald skal ses i sammenhæng med det større antal it-projekter i porteføljen og derfor også et større antal anbefalinger. Det må derfor også forventes, at en større andel vurderes som mindre værdifuld.

Tallene fortæller, hvad myndighederne rapporterer i deres status, men viser ikke, hvilke konkrete handlinger de har foretaget for at følge anbefalingen. Rådet kan konstatere, at langt størstedelen af de it-projekter, der bliver forsinket, har fået anbefalinger på grund af for stramme eller for ambitiøse tidsplaner. Sammenholdes anbefalingerne vedrørende tidsplaner med ændringerne i projektplanerne foretaget umiddelbart efter risikovurderingen, viser tallene, at halvdelen af projekterne har fulgt rådets anbefalinger.

5. It-projekter på vej i 2014

Herunder findes en foreløbig angivelse af de 20 it-projekter, som myndighederne har oplyst, at de forventer indmeldt til risikovurdering i 2014. Listen er indkaldt ultimo 2013.

Table 5. Foreløbig liste over potentielle statslige it-projekter til risikovurdering.

PROJEKT	INSTITUTION	MINISTERIE
Stamdata - Master Data Governance	Forsvarets materieltjeneste	Forsvarsministeriet
Rekruttering via SAP-portal	Forsvarets materieltjeneste	Forsvarsministeriet
Implementering af EU landbrugs- og fiskeri-reform i Danmark	NaturErhvervsstyrelsen	Ministeriet for Fødevarer, Landbrug og Fiskeri
Deklaration og kvalitet af miljødata- overfladevand vandløb, søer og marineområder	Naturstyrelsen	Miljøministeriet
XIT-GYM	UVM/UNI-C	Undervisningsministeriet
Ejendomsvurderingsprojektet	SKAT	Skatteministeriet
Digital Post 2	Digitaliseringsstyrelsen	Finansministeriet
Tidsstyring i forsvaret	Forsvarets materieltjeneste	Forsvarsministeriet
Ny Hovedbog	Forsvarets materieltjeneste	Forsvarsministeriet
Employee Interaction Center	Forsvarets materieltjeneste	Forsvarsministeriet
Nyt Tilskov	Naturstyrelsen	Miljøministeriet
CPR-program	Økonomi- og Indenrigsministeriet	Økonomi- og Indenrigsministeriet
Brugerportal for folkeskolen	UVM/UNI-C	Undervisningsministeriet
NemVirksomhed	SKAT	Skatteministeriet
EESSI	SBIM	Beskæftigelsesministeriet
Systemunderstøttelse af bæredygtig arealdrift	Naturstyrelsen	Miljøministeriet
Næste generation NemID	Digitaliseringsstyrelsen	Finansministeriet
Udskiftning af supercomputer	DMI	Klima-, Energi og Bygningsministeriet

Om IT-projektrådet

Et it-projekt skal risikovurderes af It-projektrådet, hvis det har et samlet projektbudget på mere end 10 mio. kr. Risikovurderingen sker ved afslutning af projektets analysefase og inden overgang til anskaffelsesfasen. Risikovurderingen sker på grundlag af ledelsesprodukterne i den fællesstatslige it-projektmodel.

En risikovurdering forløber over 10 arbejdsdage. Til hver risikovurdering tilknyttes et medlem af It-projektrådet, tre vurderingspersoner fra It-projektrådets vurderingskorps og en repræsentant fra sekretariatet for It-projektrådet. Risikovurderingen finder sted over tre dage, der omfatter dels den faglige risikovurdering og dels et dialogmøde mellem den projektansvarlige myndighed, medlemmet af rådet og vurderingspersonerne. Risikovurderingen afsluttes med, at It-projektrådet udarbejder anbefalinger til myndigheden. Rådsmedlemmerne kender derfor de risikovurderede it-projekter indgående og kan indgå i en kvalificeret og faglig drøftelse af risici med både myndighedens direktionsmedlem og projektledelsen. Dialogen er med til at sikre, at alle større it-projekter er

i fokus på det øverste ledelsesniveau. Samtidig styrkes organisationens it-modenhed.

En risikovurdering af et it-projekt i regi af It-projektrådet er ikke en vurdering af, om it-projektet er en god ide. Det er myndighedens egen vurdering, om it-projektet er en del af myndighedens forretningsbehov. Risikovurderingen ser eksplicit på risici forbundet med ideen og den måde, ideen påtænkes gennemført.

Indsamlingen af status fra alle de projektansvarlige myndigheder er It-projektrådets mulighed for at følge it-projekternes fremdrift, efter at It-projektrådet har fået et grundlæggende kendskab til it-projekterne.

It-projektrådet kan anbefale, at it-projekter med forhøjet risikoprofil genbesøges eller kan tage initiativ til et eksternt review. It-projekter med overskridelser kan ligeledes tilbydes et besøg og anbefales et eksternt review.



Formand
Mogens Pedersen
Kommitteret
Finansministeriet



Næstformand
Birgit Nørgaard
Bestyrelsesmedlem



Jesper Jarmbæk
fhv. direktør
Kort og Matrikelstyrelsen



Lars Mathiesen
Direktør
Nykredit



Ole Kjær
Kommitteret
Skatteministeriet



Michael Moesgaard
Koncern it-direktør
Dong Energy



Erik Andreasen
Underdirektør
Danske Bank



Jørgen Bardenfleth
Bestyrelsesformand



Mads Tofte
Rektor
IT-universitetet



Lillian Mogensen
Direktør
ATP



Anne Marie Jess Hansen
Kunde- og projektdirektør
Forca



IT PROJEKTRADET