



FOLKETINGET
RIGSREVISIONEN

Marts 2024

Rigsrevisionens notat om
beretning om

beslutningsfasen i statslige it-projekter

Opfølgning i sagen om beslutningsfasen i statslige it-projekter (beretning nr. 5/2020)

29. februar 2024

RN 1506/24

I. Baggrund og konklusion

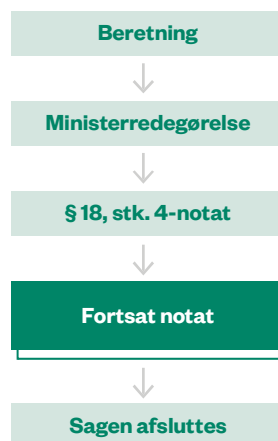
1. Rigsrevisionen følger i dette notat op på sagen om beslutningsfasen i statslige it-projekter, som blev indledt med en beretning i 2020 på baggrund af en anmodning fra Statsrevisorerne. Opfølgningen sker med henblik på at vurdere, om Finansministeriets, Justitsministeriets og Skatteministeriets initiativer adresserer den kritik, der fremgår af Statsrevisorerne bemærkninger og Rigsrevisionens beretning. Vi har tidligere behandlet sagen i notat til Statsrevisorerne af 24. marts 2021.

2. Beretningen handlede om, hvad der karakteriserer beslutningsfasen i statslige it-projekter, og om der er en sammenhæng mellem ministeriernes beslutninger i beslutningsfasen, og hvordan projekterne kommer i mål i forhold til pris, tid og gevinster. Undersøgelsen omfattede i alt 96 projekter, der samlet set beløb sig til ca. 7,6 mia. kr. Projekterne var fordelt på 15 ministerier.

3. Da Statsrevisorerne behandlede beretningen, konstaterede de, at der ikke var entydig sammenhæng mellem statslige it-projekters målopfyldelse i forhold til pris, tidsforbrug og gevinster, og hvor mange penge og hvor lang tid ministerierne havde brugt på beslutningsfasen. Statsrevisorerne noterede sig, at en bestemt teknisk løsning, udviklingsmetode eller indkøbsform (rammeaftale eller EU-udbud) ikke nødvendigvis sikrede en højere succesrate for de statslige it-projekter.

Statsrevisorerne fandt det mindre tilfredsstillende, at 3 ministerier (Finansministeriet, Justitsministeriet og Skatteministeriet) ikke i alle tilfælde havde begrundet deres beslutninger om it-projekternes tekniske løsning, udviklingsform og indkøbsform ud fra, hvad der var bedst egnet til det enkelte it-projekt.

Sagsforløb for en større undersøgelse



Du kan læse mere om forløbet og de enkelte step på www.rigsrevisionen.dk



Konklusion

Rigsrevisionen finder det tilfredsstillende, at Finansministeriet, Justitsministeriet og Skatteministeriet har arbejdet med at sikre, at deres it-projekter bliver risikovurderet i analysefasen, og med at dokumentere valg af teknisk løsning, udviklingsmetode og indkøbsform med udgangspunkt i, hvad der er bedst egnet i projekterne.

Finansministeriet, Justitsministeriet og Skatteministeriet har fået risikovurderet 14 ud af 15 projekter rettidigt. De 3 ministerier har i næsten alle tilfælde dokumenteret valg af teknisk løsning, udviklingsmetode og indkøbsform med udgangspunkt i, hvad der er bedst egnet i de 6 gennemgåede projekter.

Rigsrevisionen vurderer på den baggrund, at sagen kan afsluttes.

II. Status på sagen

4. På baggrund af beretningen og Statsrevisorernes bemærkninger har vi fulgt op på følgende punkter:

Et opfølgningsskridt afsluttes, når Statsrevisorerne på baggrund af indstilling fra Rigsrevisionen vurderer, at myndighedernes initiativer er tilfredsstillende.

Opfølgningsskridt	Status
1. Finansministeriets, Justitsministeriets og Skatteministeriets arbejde med at sikre, at ministeriernes it-projekter fremover bliver risikovurderet i analysefasen.	Behandles og afsluttes i dette notat.
2. Finansministeriets, Justitsministeriets og Skatteministeriets arbejde med at dokumentere, at ministerierne fremover vælger teknisk løsning, udviklingsmetode og indkøbsform med udgangspunkt i, hvad der er bedst egnet i det enkelte it-projekt.	Behandles og afsluttes i dette notat.

III. Ministeriernes initiativer

Statens It-råd

I 2011 nedsatte regeringen Statens It-projektråd (senere Statens It-råd) med topledere fra offentlige og private virksomheder. Rådet hjælper myndigheder med tidlig håndtering af risici i it-projekter gennem rådgivning, konkrete værktøjer og en systematisk risikovurdering.

5. Vi gennemgår i det følgende Finansministeriets, Justitsministeriets og Skatteministeriets initiativer i forhold til opfølgningsskridterne.

6. Opfølgningen er baseret på dokumentgennemgang og dialog med ministerierne samt på oplysninger fra Statens It-råd.

Ministeriernes arbejde med risikovurdering af it-projekter i analysefasen

Rigsrevisionen finder det tilfredsstillende, at Finansministeriet, Justitsministeriet og Skatteministeriet har fået risikovurderet 14 ud af 15 projekter rettidigt. 12 af projekterne er risikovurderet i analysefasen, mens de resterende 3 er risikovurderet senere. Af de 3 vurderer Statens It-råd, at kun ét projekt burde have været risikovurderet tidligere. Rigsrevisionen vurderer, at denne del af sagen kan afsluttes.

7. Statsrevisorerne konstaterede, at Statens It-råds risikovurdering af 23 ud af de 96 projekter først blev afsluttet efter overgangen til gennemførelsesfasen. Den sene risikovurdering begrænsede Statens It-råds mulighed for at komme med relevante anbefalinger i projekternes beslutningsfase, som kunne være med til at reducere risici i projektet og have betydning for projektets succes.

8. Det fremgik af beretningen, at 5 ud af 6 projekter i Finansministeriet, Justitsministeriet og Skatteministeriet blev risikovurderet så sent, at det kan have haft betydning for, hvilke anbefalinger der har været relevante for Statens It-råd at give i forbindelse med risikovurderingen.

9. Vores opfølgning viser, at Finansministeriet, Justitsministeriet og Skatteministeriet har fået risikovurderet 14 ud af 15 projekter rettidigt. Rigsrevisionen har gennemgået 15 it-projekter i de 3 ministerier for at vurdere ministeriernes arbejde med at sikre, at it-projekterne bliver risikovurderet i analysefasen. Vi har taget udgangspunkt i en opgørelse fra Statens It-råd over tidspunktet for risikovurdering i projekterne.

Statens It-råds opgørelse viser, at det ene af Finansministeriets 2 projekter (*Modernisering af SB/SKS*) er risikovurderet i analysefasen, mens det andet (*Refusionsprojektet*) er blevet risikovurderet i gennemførelsesfasen. Det fremgår af ministeriets materiale, at projektet i løbet af gennemførelsesfasen er blevet dyrere end først estimeret, hvorfor projektet først er blevet risikovurderet i gennemførelsesfasen. Statens It-råd vurderer derfor, at projektet ikke burde have været risikovurderet tidligere.

Derudover viser Statens It-råds opgørelse, at ét af Justitsministeriets 3 projekter (*Straffe- og skifteprojektet*) er risikovurderet i analysefasen, mens de 2 øvrige projekter (*Genudbud af AFIS og NyX*) er blevet risikovurderet i gennemførelsesfasen. Statens It-råd vurderer, at risikovurderingen af Genudbud af AFIS er sket på et rimeligt tidspunkt, da projektet endnu ikke havde været i udbud og derfor kunne nå at anvende anbefalingerne fra Statens It-råd. Statens It-råd vurderer, at NyX-projektet burde have været risikovurderet tidligere.

Endelig viser Statens It-råds opgørelse, at alle Skatteministeriets 10 projekter er risikovurderet i analysefasen.

Ministeriernes arbejde med at dokumentere valg af teknisk løsning, udviklingsmetode og indkøbsform

Rigsrevisionen finder det tilfredsstillende, at Finansministeriet, Justitsministeriet og Skatteministeriet samlet set har forbedret deres arbejde med at dokumentere valg af teknisk løsning, udviklingsmetode og indkøbsform med udgangspunkt i, hvad der er bedst egnet i det enkelte it-projekt. Rigsrevisionen vurderer, at denne del af sagen kan afsluttes.

10. Det fremgik af beretningen, at Finansministeriet, Justitsministeriet og Skatteministeriet ikke i alle de 6 gennemgåede projekter havde begrundet beslutningerne om teknisk løsning, udviklingsmetode og indkøbsform ud fra, hvad der er bedst egnet i det enkelte it-projekt, men i stedet fx ud fra tidligere erfaringer.

Tidspunkt for risikovurdering

It-projekter skal risikovurderes af Statens It-råd i analysefasen, dvs. inden selve anskaffelsen eller udviklingen påbegyndes.

De 15 projekter

Statens It-råd har udarbejdet en opgørelse over tidspunktet for risikovurderingen i de projekter i de 3 ministerier, som er blevet risikovurderet siden beretningen blev afgivet (i perioden 1. januar 2021 – 1. oktober 2023), og som er overgået fra analyse- til gennemførelsesfasen. Det drejer sig om i alt 15 projekter (se bilag 1).

Teknisk løsning

Ministerierne kan vælge forskellige tekniske løsninger, fx et standardsystem eller udvikling af it-systemet fra bunden hos en leverandør.

Udviklingsmetode

Ministerierne kan vælge at arbejde ud fra den agile metode eller vandfaldsmetoden. Én af forskellene er, at man ved vandfaldsmetoden på forhånd beskriver kravene til systemet på et detaljeret niveau, mens kravene i agile projekter indledningsvist kun er beskrevet på et overordnet niveau, som konkretiseres løbende.

Indkøbsform

Ministerierne kan indkøbe et it-system eller udviklingstimer på forskellig måde, fx gennem et EU-udbud eller gennem Staten og Kommunernes Indkøbsservices (SKI) rammeaftaler.

11. Vores opfølgning viser, at Finansministeriet, Justitsministeriet og Skatteministeriet samlet set har forbedret arbejdet med at dokumentere begrundelsen for deres valg. Rigsrevisionen har gennemgået de 3 ministeriers arbejde med at dokumentere valg af teknisk løsning, udviklingsmetode og indkøbsform. Det har vi gjort med udgangspunkt i 6 projekter, der er udvalgt blandt de 15 projekter. Tabel 1 viser de udvalgte projekter og resultatet af vores gennemgang.

Tabel 1

Dokumentation af valg af teknisk løsning, udviklingsmetode og indkøbsform

Ministerium	Projekt	Begrundet teknisk løsning	Begrundet udviklingsmetode	Begrundet indkøbsform
Finansministeriet	Modernisering af SB/SKS	Ja	Ja	Ja
Finansministeriet	Refusionsprojektet	Ja	Ja	Ikke relevant ¹⁾
Justitsministeriet	Genudbud af AFIS	Ja	Nej	Ja
Justitsministeriet	Straffe- og skifteprojektet	Ja	Ja	Ja
Skatteministeriet	Tværgående lønindeholdelse	Ja	Ja	Ja
Skatteministeriet	Udfasning af SAP38 som opkrævningssystem (USO)	Ja	Ja	Ja

¹⁾ Refusionsprojektet er omfattet af et tidligere udbud under Statens Lønløsning, hvorfor forholdet ikke er relevant.

Kilde: Rigsrevisionen på baggrund af materiale fra Finansministeriet, Justitsministeriet og Skatteministeriet.

Det fremgår af tabel 1, at de 3 ministerier i næsten alle tilfælde har begrundet valg af teknisk løsning, udviklingsmetode og indkøbsform med udgangspunkt i, hvad der er bedst egnet i det enkelte it-projekt.

Finansministeriet har fx begrundet sit valg af udviklingsmetode ud fra projektets behov i forhold til en agil eller en vandfaldsbaseret tilgang til udviklingsmetoder. Derudover har Justitsministeriet eksempelvis begrundet sit valg af indkøbsform ud fra, hvad markedsdialogen havde vist var det bedste for projektet. Endelig har Skatteministeriet eksempelvis begrundet sit valg af teknisk løsning ud fra et ønske om at sikre den fortsatte drift af den eksisterende løsning.

12. Hele sagen kan følges på www.rigsrevisionen.dk og på www.ft.dk/Statsrevisorerne.

Bilag 1. 15 projekter i Finansministeriet, Justitsministeriet og Skatteministeriet, der er blevet risikovurderet og er overgået fra analysefasen til gennemførelsesfasen siden beretningen

Ministerium	Projekt
Finansministeriet	Modernisering af SB/SKS*
Finansministeriet	Refusionsprojektet*
Justitsministeriet	Straffe- og skifteprojektet*
Justitsministeriet	Genudbud af AFIS*
Justitsministeriet	NyX
Skatteministeriet	Payment service provider (PSP)
Skatteministeriet	DAC7 (platformsøkonomi)
Skatteministeriet	Implementering af boligforliget 2017
Skatteministeriet	ESLE (levetidsforlængelse af erhvervssystemet)
Skatteministeriet	Logisk indberetningskontrol
Skatteministeriet	Digital Logbog
Skatteministeriet	Tværgående lønindeholdelse*
Skatteministeriet	Ejendomsdataprogrammet
Skatteministeriet	EUTK (eksport og EU-forsendelse)
Skatteministeriet	Udfasning af SAP38 som opkrævningssystem (USO)*

Note: Projekter markeret med * indgår i opfølgningspunkt 2.

Kilde: Rigsrevisionen på baggrund af materiale fra Finansministeriet, Justitsministeriet og Skatteministeriet.